

La profesionalización de servidores públicos se ha convertido en una de las principales demandas de la sociedad, que exige gobiernos democráticos pero también eficaces y eficientes, que atiendan al interés público.

La profesionalización en el régimen de servicio público es un tema que cada día es motivo de atención por quienes gobiernan y quienes estudian los procesos de reforma del estado, del gobierno y de la administración pública.

De ahí que, el Instituto Nacional de Administración Pública comprometido con su misión, propicie una vez más un espacio académico propositivo para el conocimiento y reflexión sobre la situación que prevalece en las administraciones públicas estatales de nuestro país, en materia de régimen de servicio público.

La Profesionalización de Servidores Públicos Locales en México

es, después de "La Administración Local en México", la continuación de un esfuerzo conjunto entre el INAP y la Red Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública por aportar estudios que contribuyan al conocimiento y mejoramiento de la administración estatal en México.



Profesionalización de servidores públicos locales en México

TOMO III



**Instituto Nacional
de Administración
Pública, A.C.**

©Instituto Nacional de Administración Pública, A. C.
Km. 14.5 Carretera libre México-Toluca. Colonia Palo Alto,
0510 Cuajimalpa, D.F.

ISBN de obra completa en tres tomos: 968-6403-83-3
ISBN tomo III: 968-6403-82-5

Derechos reservados conforme a la ley

Primera edición agosto de 1999

Impreso y hecho en México

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A. C.
Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas

CONSEJO DIRECTIVO

José Natividad González Parás
Presidente

Alejandro Carrillo Castro
Guillermo Haro Bélchez
Vicepresidentes

Arsenio Farell Cubillas
Sergio García Ramírez
Omar Guerrero Orozco
Carlos Jarque Uribe
María del Carmen Pardo
Fernando Solana Morales
Jorge Tamayo López-Portillo
Javier Treviño Cantú
Pedro Zorrilla Martínez
Consejeros

Alejandro Valenzuela del Río
Tesorero

Néstor Fernández Vertti
Secretario Ejecutivo

COORDINACIONES

Desarrollo y Formación Permanente
Elena Jeannetti Dávila

Estados y Municipios
José de Jesús Arias Rodríguez

Consultoría y Asistencia Técnica
Ana Guadalupe Villarreal Chapa

Investigación y Desarrollo de Sistemas
Andrés Andrade Berzabá

Programa de Profesionalización
del Servicio Público
María del Pilar Conzuelo Ferreyra

Administración y Finanzas
Valentín H. Yáñez Campero

Comité Editorial

Andrés Andrade Berzabá; José de Jesús Arias Rodríguez; José Chanes Nieto;
Yolanda de los Reyes; Néstor Fernández Vertti; Virgilio Jiménez Durán.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA, A. C.

MIEMBROS FUNDADORES

Antonio Carrillo Flores
Gilberto Loyo
Rafael Mancera Ortiz
Ricardo Torres Gaytán
Raúl Salinas Lozano
Enrique Caamaño Muñoz
Daniel Escalante
Raúl Ortiz Mena
Rafael Urrutia Millán
José Attolini
Alfredo Navarrete
Francisco Apodaca
Mario Cordera Pastor
Gabino Fraga Magaña
Jorge Gaxiola
José Iturriaga
Antonio Martínez Báez
Lorenzo Mayoral Pardo
Alfonso Noriega
Manuel Palavicini
Jesús Rodríguez y Rodríguez
Andrés Serra Rojas
Catalina Sierra Casasús
Gustavo R. Velasco
Alvaro Rodríguez Reyes

CONSEJO DE HONOR

Gustavo Martínez Cabañas
Andrés Caso Lombardo
Luis García Cárdenas
Ignacio Pichardo Pagaza
Raúl Salinas Lozano
Adolfo Lugo Verduzco

PRESIDENTES DE LOS INSTITUTOS ESTATALES
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Aguascalientes	José Romo Saucedo
Baja California Sur	José Francisco Mercado Romero
Campeche	Fernando Oropeza Arizpe
Coahuila	Juan Antonio Cedillo Ríos
Colima	Raúl Juárez Albarrán
Chiapas	César Augusto Corso Velazco
Chihuahua	Norma Leticia Orozco Orozco
Durango	Luis Felipe Gorjón Fernández
Guanajuato	José Luis Romero Hicks
Hidalgo	Jorge Luis López Del Castillo
Jalisco	Arturo Franco Lozano
Estado de México	Samuel Espejel Díaz González
Michoacán	W. Humberto Vázquez Rubio
Morelos	Bertha Rendón Montealegre
Nayarit	Salvador Iñiguez Castillo
Nuevo León	Fernando Vázquez Alanís
Oaxaca	Felipe Zardain Borbolla
Puebla	Charbel Jorge Estefan Chidiac
Querétaro	José Rodolfo A. Vega Hernández
Quintana Roo	Gerardo Amaro Betancourt
San Luis Potosí	José Mejía Lira
Sinaloa	Raúl René Rosas Echavarría
Sonora	César Rubio García
Tabasco	Juan Molina Becerra
Tamaulipas	Eliseo Castillo Tejeda
Tlaxcala	Oscar Flores Jiménez
Veracruz	Rafael Arias Hernández
Yucatán	Raúl Vela Sosa
Zacatecas	Ana María Romo Fonseca

Indice

QUERÉTARO	11
QUINTANA ROO	69
SAN LUIS POTOSÍ	125
SINALOA	237
SONORA	295
TABASCO	367
TAMAULIPAS	447
TLAXCALA	531
VERACRUZ	585
YUCATÁN	657
ZACATECAS	725



QUERÉTARO

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	15
El sistema de administración de personal	23
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	33
Tamaño y composición de la burocracia estatal	43
La formación y capacitación en administración pública	51
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	61

Preliminar

Desde que se planteó la descentralización a las entidades federativas, por parte del gobierno federal, de servicios públicos, programas administrativos y recursos, se vio la necesidad de llevar a cabo una profesionalización de los servidores públicos locales, con el fin de que las nuevas funciones y responsabilidades que asumirían los gobiernos estatales, aplicaran con la mayor eficiencia y eficacia. Sin duda alguna que los resultados de la investigación Profesionalización de los Servidores Públicos Locales en México, misma que fue convocada por el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., coadyuvará en mucho a cumplir con ese cometido.

Está claro que en la medida en que los servidores públicos locales en nuestro país enfrenten con éxito los diversos retos impuestos por el ya muy cercano arribo del siglo XXI, México alcanzará un mayor nivel de desarrollo económico y bienestar social. He aquí la importancia de llevar a cabo las acciones tendientes a elevar el grado de profesionalización de los servidores públicos en los estados, quienes por la mayor cercanía con los diferentes problemas que nos aquejan cotidianamente a los mexicanos, se encuentran en una mejor posición para plantear y ejecutar las soluciones óptimas.

En el presente trabajo se aborda lo referente a los fundamentos jurídicos que regulan a los servidores públicos en el estado de Querétaro, algunas de sus características básicas, sus condiciones de trabajo y los principales obstáculos que enfrenta su profesionalización.

Es importante reconocer el apoyo que nos brindaron algunos organismos públicos y civiles estatales, nacionales e internacionales, como la Oficialía Mayor y la Secretaría de Gobierno del estado de Querétaro, la Asociación Mexicana de Egresados del INAP de España, A.C., la Fundación Universitaria de Derecho, Administración y Política, S.C. y el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., sin el cual no hubiera sido posible desarrollar el capitulo del trabajo. También agradecemos la ayuda constante que recibimos del Maestro Andrés Manning Novales, presidente del Instituto de Administración Pública del estado de Hidalgo, y coordinador general del proyecto en la región centro A, así como de la maestra María del Pilar Conzuelo Ferreyra, coordinadora nacional del proyecto, por parte del INAP.

Finalmente, hacemos un reconocimiento a la labor que los doctores José Natividad González Parás y Guillermo Haro Bélchez, presidente y vicepresidente del INAP, respectivamente, desarrollan en pro de la administración pública local en México.

Instituto de Administración Pública del Estado de Querétaro



QUERÉTARO

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

NORMATIVIDAD VIGENTE

De acuerdo al artículo 95 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro de Arteaga, son servidores públicos, los representantes de elección popular, los titulares del Poder Judicial, los funcionarios, empleados, y toda persona que desempeñe un cargo o comisión de cualquiera de los órganos del estado o de la administración pública municipal.

El 9 de agosto de 1976, se publica en el Periódico Oficial La Sombra de Arteaga, la Ley que Norma el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes, de los Ayuntamientos, de las Empresas y Organismos Descentralizados del Estado de Querétaro, cuyo objeto fue crear el sustento legal para regular adecuadamente la relación entre el gobierno del estado y los trabajadores que prestan sus servicios a este. Sin embargo, ante el fracaso que tuvo dicha ley, en cuanto a su función reguladora, fue necesario expedir otra ley cuyas estipulaciones dieran una respuesta efectiva a la problemática de los servidores públicos, en su relación con los poderes estatales. De esta manera, se expide la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, misma que se publica en el Periódico Oficial del estado, el día 27 de agosto de 1987, y a la fecha sigue vigente.

De acuerdo al artículo primero de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios del estado de Querétaro, la misma, es de observancia general para los servidores públicos de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, de los municipios y, de las empresas y organismos descentralizados del estado o de los municipios. En este sentido, representa el estatuto jurídico básico para la regulación de las relaciones entre el poder ejecutivo del estado y sus trabajadores.

De acuerdo a dicha Ley, los trabajadores al servicio del estado, y por consiguiente al servicio del poder ejecutivo, lo son, "en virtud del nombramiento que le fuere expedido por el servidor público facultado legalmente para hacerlo, o por el hecho de figurar en las nóminas o listas de raya de los trabajadores de base o eventuales"¹.

Con base en el Artículo 4º de la Ley, los trabajadores al servicio del estado se clasifican en tres categorías: a). De confianza; b). De base; y c). Eventuales.

Los trabajadores de confianza son los titulares de las dependencias que establece la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado², el secretario particular y el secretario privado del gobernador, el procurador y los subprocuradores de

justicia del estado, los agentes del Ministerio Público, los representantes del gobierno del estado en la capital de la República, los directores y subdirectores, los secretarios particulares de los titulares de las dependencias y organismos que conforman la administración pública estatal, los presidentes de las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje, los secretarios de estos tribunales, el presidente del Tribunal de Conciliación y Arbitraje del estado, los inspectores del trabajo, los conciliadores y los actuarios, los coordinadores, el cajero general, los defensores de oficio, los auditores, el jefe de personal, el jefe de informática, el jefe de imprenta, el jefe el taller mecánico, el jefe de transportes, los subcoordinadores y jefes de las unidades administrativas y deportivas, el procurador de la Defensa del Menor, los asesores, los custodios, los agentes de la policía judicial y los oficiales de clase, los delegados y el personal operativo de seguridad pública, y los choferes y demás personal destinado al servicio directo del gobernador del estado.

También están en la categoría de trabajadores de confianza, aquéllos que tienen funciones o facultades de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, de carácter general y permanente, o facultades de decisión que se deriven del nombramiento que se les dé, sin importar el nivel jerárquico en que se encuentren.

Para el caso de las empresas y organismos descentralizados del estado, se considera como trabajadores de confianza, a los directores, subdirectores, gerentes, administradores, jefes, supervisores, cajeros generales, contralores, pagadores, asesores, consejeros y sobreestantes.

Todos los trabajadores de confianza, están excluidos de los beneficios otorgados por la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, aunque se les reconoce el derecho a disfrutar de las medidas de protección, al salario y de los beneficios de la seguridad social.

Trabajadores de base son aquéllos que después de ingresar por primera vez al servicio del estado, llegan a ocupar una plaza por más de seis meses, no tienen nota desfavorable en su expediente y aparecen en la nómina de trabajadores. Estos son inamovibles y tienen derecho a la estabilidad, tanto en la dependencia donde laboran, como en el puesto específico en el que fueron nombrados.

La Ley contempla sólo dos casos en los cuales el trabajador puede ser cambiado de adscripción: 1). Por una promoción para ocupar un cargo superior, obtenida por sus méritos; y 2). Para mejorar el servicio. En ambos casos, se requiere el previo consentimiento del trabajador.

Los trabajadores eventuales son temporales, la relación laboral de ellos con el gobierno depende de las necesidades de servicio y a la partida presupuestal correspondiente, concluyendo dicha relación, al terminar las necesidades de servicio o al agotarse la partida presupuestal correspondiente.

Según el artículo 12 de la misma Ley, el trabajo debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida y la salud, y que garanticen un nivel decoroso para el trabajador y su familia o dependientes económicos.

Otros aspectos importantes que contempla la Ley de referencia, son los siguientes:

- Cuando algunas funciones del estado, pasen al ámbito municipal de gobierno, o viceversa, los trabajadores que se encuentren en ese supuesto, tienen derecho a que se les respete su plaza con la misma categoría, antigüedad y salario.
- La duración máxima de la jornada de trabajo, depende del tipo de la misma: para la jornada diurna, el máximo es de ocho horas, para la nocturna de siete y para la mixta, que comprende periodos diurnos y nocturnos³, de siete horas y media. Cualesquier aumento en esta cantidad de horas de trabajo, se consideran como trabajo extraordinario y éste no puede exceder de tres horas diarias ni de tres veces a la semana.⁴

El tipo de jornada que predomina en las dependencias y organismos de la administración pública del estado, es la de tipo mixto, con el horario de 9:00 a 15:00 horas y de 18:00 a 20:00 horas, aunque existe la posibilidad de que en próximas fechas, se cambie a una jornada de tipo diurno.

Otro documento que regula dichas relaciones, es el Reglamento Interior de Trabajo.

ORGANIZACIÓN SINDICAL PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS

El título séptimo de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, regula algunos aspectos de la organización colectiva de los trabajadores, y de los convenios laborales.

Algunos de los puntos regulados por la Ley, en lo que se refiere a la organización colectiva de los trabajadores al servicio del gobierno del estado, son los siguientes:

- El derecho a la sindicalización está reconocido para los trabajadores de base. Si uno de estos trabajadores, ya sindicalizado, desempeña un puesto de confianza, se le suspenden los derechos y las obligaciones sindicales.
- Sólo habrá un sindicato para esos trabajadores. De existir más de una agrupación que pretenda obtener el reconocimiento como sindicato, éste será otorgado por el Tribunal de Conciliación y Arbitraje, a la agrupación mayoritaria. El número mínimo de afiliados requerido es de veinte trabajadores.
- El registro de un sindicato queda cancelado por disolución del mismo, o por el surgimiento de otro diverso, que sea mayoritario.
- En caso de presentarse la expulsión de uno de los miembros del sindicato, no implica que el gobierno lo separe de su trabajo.

Actualmente, en el estado de Querétaro, el sindicato que tiene la titularidad, es el Sindicato de Trabajadores al Servicio de los Poderes del estado de Querétaro, el cual agrupa a los trabajadores de los tres poderes públicos (legislativo, ejecutivo y judicial), así como a los trabajadores de algunos organismos descentralizados.

El sindicato se conforma por un comité ejecutivo, el cual se integra por el secretario general y 13 secretarios que se ocupan del mismo número de carteras.

También cuenta con tres comités: el de vigilancia, el de legislación y el de honor y justicia.

Los delegados sindicales, además de tener la representación del sindicato en las diversas delegaciones, forman, de manera conjunta, el cuerpo directivo del sindicato.

Convenio Laboral

El Convenio Laboral "...es el documento legal suscrito entre gobierno del estado o algunos de sus municipios y sus sindicatos, mismos que deberán contemplar los incrementos salariales, prestaciones socioeconómicas y modificaciones a las condiciones generales de trabajo."⁵ La revisión del convenio laboral, en lo relativo al salario por cuota diaria, es anual, y para la revisión general es bianual.

Las condiciones generales de trabajo que se pacten en los convenios, no podrán ser menos favorables, que las contenidas en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, en los convenios suscritos anteriormente o en las conquistas sindicales.

De la huelga

A los trabajadores se les reconoce el derecho de huelga, respecto de una o varias instituciones públicas, o de sus dependencias, siempre y cuando se persigan los siguientes objetivos:

- I. Obtener mejores condiciones de trabajo y mayores prestaciones socioeconómicas.
- II. Para lograr la celebración de convenios laborales y para exigir su revisión al terminar el periodo de su vigencia.
- III. Exigir la revisión de los salarios, anualmente.

También pueden los trabajadores recurrir al derecho de huelga, cuando se violan sistemáticamente los derechos contemplados en el artículo 123 constitucional, los contenidos en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, sus reglamentos y los convenios laborales.

Además de los requisitos citados anteriormente, la declaración de una huelga requiere que sea cuando menos por las dos terceras partes de los trabajadores que presten sus servicios en la dependencia en la que se decreta la suspensión de labores.

Un punto muy importante con referencia a la huelga, es el estipulado en el artículo 125 de la Ley citada, en el cual se señala que antes del estallamiento de una huelga, el Tribunal de Conciliación y Arbitraje, escuchando a las partes, determinará el número de trabajadores que se estime indispensable deben continuar con sus labores. Esto, es con el fin de que se sigan prestando aquellos servicios cuya suspensión puede implicar un daño irreparable a las instalaciones, o se perjudique la estabilidad de las instituciones o que signifiquen un peligro para la salud o la seguridad pública.

QUERÉTARO

CAPÍTULO **II**

El sistema
de administración
de personal

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SUSTENTA EL SISTEMA

El sistema de administración de personal, según la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Querétaro, recae en su parte substancial, en la Oficialía Mayor.

El artículo 26 de dicha ley orgánica, contempla que “la Oficialía Mayor es el órgano encargado de prestar el apoyo administrativo que requieran las dependencias del poder ejecutivo del estado”, y le asigna los siguientes asuntos:

- La vigilancia del cumplimiento de las disposiciones legales que rijan entre el gobierno estatal y los servidores públicos.
- Seleccionar, contratar, capacitar y controlar al personal del poder ejecutivo del estado.
- Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los servidores públicos del poder ejecutivo estatal.
- Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores al servicio del gobierno del estado.
- Autorizar, previo acuerdo con el gobernador, la creación de nuevas unidades administrativas requeridas por las dependencias del ejecutivo.

El Reglamento Interior de Oficialía Mayor, mismo que fue publicado en el Periódico Oficial La Sombra de Arteaga, el día 15 de agosto de 1997, contempla las siguientes unidades administrativas para la Oficialía Mayor: dirección de recursos humanos, dirección de recursos materiales, dirección de adquisiciones, dirección de servicios, unidad de organización y documentación, administración del estadio “La Corregidora”, unidad de apoyo administrativo y un órgano interno de control.

De las unidades señaladas, es la Dirección de Recursos Humanos la que está involucrada con la administración del personal, aunque como se verá más adelante, en algunos aspectos, también intervienen la unidad de organización y documentación, y la unidad de apoyo administrativo.

Las funciones de estas unidades, relacionadas con la administración del personal, son las siguientes:

A la Dirección de Recursos Humanos le compete:

- I. Controlar el proceso de contratación de personal del gobierno del estado.
- II. Establecer y vigilar los lineamientos de los sistemas de administración de sueldos y personal.
- III. Integrar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación.
- IV. Coordinar las negociaciones con el sindicato de trabajadores.
- V. Controlar el escalafón del personal sindicalizado.
- VI. Proporcionar asesoría a las dependencias del ejecutivo estatal, en lo relacionado a la administración de personal, así como en materia de relaciones laborales.
- VII. Vigilar el cumplimiento de las cláusulas del convenio laboral.

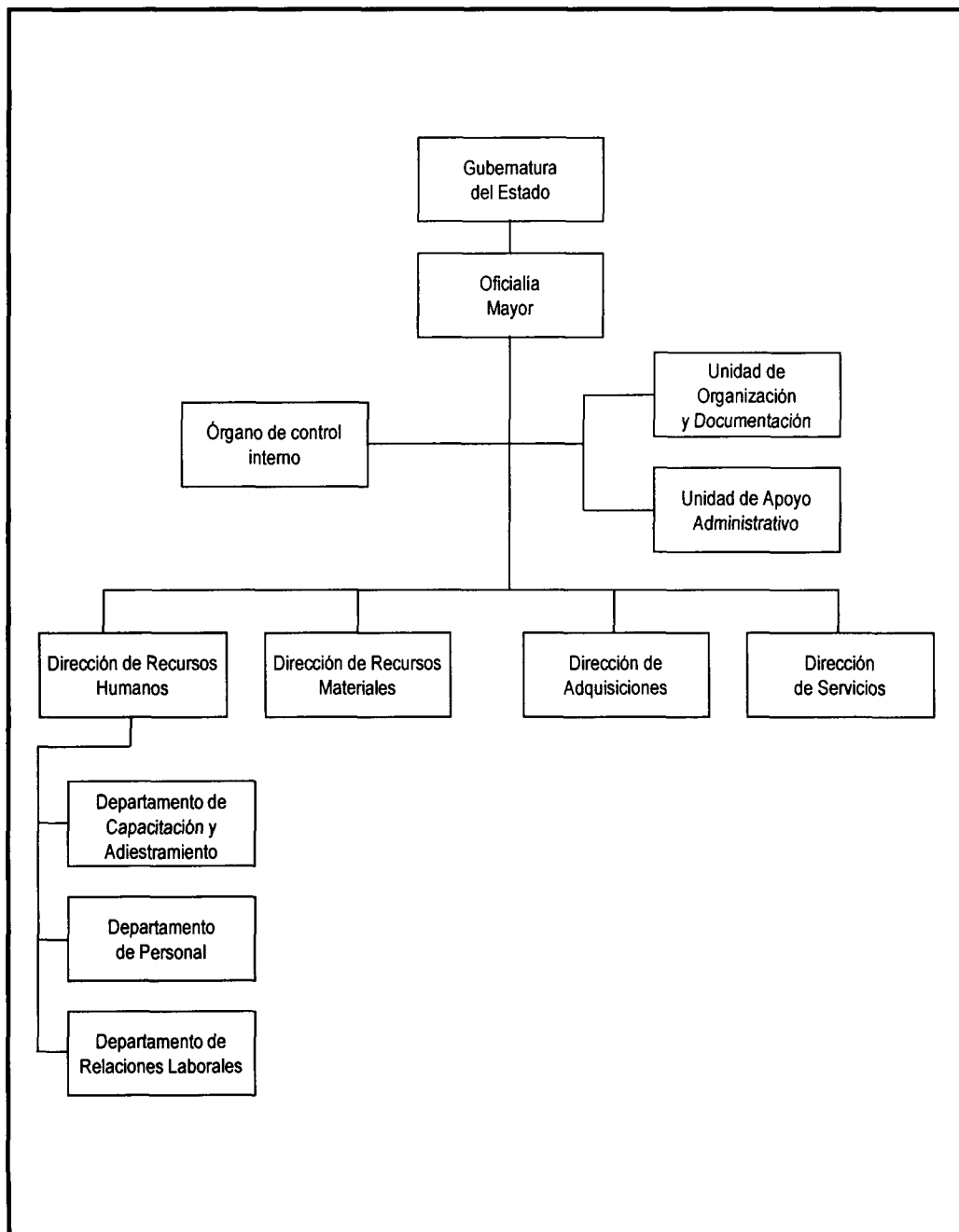
A la unidad de organización y documentación, le corresponde:

- I. Definir la normatividad y la metodología en la elaboración y actualización de los manuales de organización y procedimientos de las dependencias de la administración pública del estado.
- II. Establecer mecanismos de coordinación con las dependencias y entidades estatales en la elaboración y actualización de estructuras orgánicas y sistemas administrativos.
- III. Proporcionar asesoría técnica en materia de organización, procedimientos y sistemas.

Las competencias de la unidad de apoyo administrativo, relacionadas más directamente con la administración de personal son:

- I. Gestionar las modificaciones de la plantilla del personal y coordinar la administración del mismo de la Oficialía Mayor
- II. Llevar a cabo el trámite y el pago de prestaciones otorgadas al personal del gobierno del estado.

ORGANIGRAMA DE LA OFICIALÍA MAYOR



PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

Algunos de estos aspectos se encuentran regulados por la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios y el Reglamento Interior de Trabajo.

Reclutamiento y selección

Aún no se encuentra plenamente documentado y establecido un procedimiento preciso para ingresar al servicio público estatal. Sin embargo, el artículo seis del Reglamento Interior de Trabajo, se refiere a los requisitos que debe reunir toda persona que desea prestar sus servicios al gobierno del estado. Estos, son los siguientes:

- Ser mayor de 16 años.
- Saber leer y escribir.
- Presentar la solicitud, debidamente llenada.
- Pasar satisfactoriamente el examen médico de admisión, el cual es practicado por un médico designado por el gobierno.
- Haber cumplido o estar cumpliendo con el Servicio Militar Obligatorio.
- Aprobar satisfactoriamente los exámenes de admisión que exija el gobierno.
- No ser ministro de ningún culto religioso.
- Presentar dos cartas de recomendación, expedidas preferentemente por personas a quienes hubiere prestado anteriormente sus servicios.

En caso de que el puesto requiera conocimientos técnicos o profesionales, se deberá presentar constancia fehaciente de sus conocimientos y estudios.

Sistema de promoción y permanencia

De acuerdo a la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, los trabajadores de base permanecerán en el servicio, podrán ser despedidos solamente por causas justificadas. Dicha Ley, en su artículo 57, señala que “la terminación de la relación laboral sin responsabilidad para la autoridad surtirá efectos solamente en los siguientes casos...”:

- Por renuncia o abandono del empleo. El abandono está contemplado en los casos en que el trabajador falte a sus labores por más de tres días hábiles consecutivos, sin permiso de por medio o causa justificada.

- Por concluir el término o la obra que haya motivado el nombramiento, en caso de trabajos temporales.
- Por muerte del trabajador.
- Por incapacidad permanente del trabajador, física o mental. Tanto en este caso como en el caso de muerte, se contempla que no sea consecuencia del trabajo.
- Cuando el trabajador incurra en falta de probidad u honradez o actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos contra sus jefes o sus compañeros o contra sus familiares, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio.
- Por destruir, intencionalmente o por imprudencia grave, edificios, obras, maquinarias, instrumental, materias primas y demás objetos de importancia relacionada con su trabajo.
- Por cometer actos inmorales graves, durante el trabajo.
- Por revelar asuntos secretos o reservados de que tuviera conocimiento, con motivo de su trabajo.
- Por comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia, la seguridad de la dependencia, oficina o taller donde preste sus servicios o de las personas que se encuentren en esos lugares.
- Por desobedecer reiteradamente, sin justificación, las órdenes que reciba de sus superiores, dentro de las horas de trabajo y con relación a éste.
- Por asistir al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o alguna droga enervante.
- Por prisión que sea el resultado de una sentencia ejecutoria.
- Tener más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso o sin causa justificada.

Las causas análogas a las señaladas anteriormente, de igual manera graves y de consecuencias semejantes.

El Reglamento Interior de Trabajo, también considera las siguientes causas: por comprobar que el trabajador no cumple con sus labores, por negarse a adoptar las medidas de seguridad, por introducir al trabajo bebidas embriagantes, narcóticos o drogas enervantes.

En cuanto a promociones y escalafón, de acuerdo con la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, el escalafón es “el sistema organizado en cada dependencia, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores”.

El artículo 70 de la Ley, contempla tres casos para que los trabajadores puedan ascender a la categoría inmediata superior:

1. Siempre que hubiere una vacante definitiva.
2. Cuando, tratándose de vacantes temporales, excedan de seis meses.
3. Mediante dictamen favorable de la Comisión de Escalafón.

La Comisión de Escalafón, debe funcionar en las dependencias del gobierno del estado, y se integra con un representante del sector público, quien es designado por el gobernador; un representante de los trabajadores, quien es designado por el sindicato; y por un tercero que tendrá el carácter de árbitro, designado por los otros dos representantes, de común acuerdo. Los árbitros deciden, en casos de empate. De no existir acuerdo, decide el Tribunal de Conciliación y Arbitraje.

Para elaborar los dictámenes, la Comisión de Escalafón debe de considerar los siguientes aspectos:

1. Los conocimientos. Se refiere a la posesión de los principios teóricos y prácticos o título legalmente expedido que se requiera para el desempeño del puesto respectivo.
2. La aptitud. Es considerada como la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y eficiencia para efectuar una actividad determinada.
3. La antigüedad. Es el tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente.
4. Disciplina y puntualidad.

Procedimientos para la ocupación de vacantes

Según la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, cuando se presenten vacantes en los puestos de base o en una categoría de nueva creación, serán cubiertas por escalafón, y dado el caso, mediante concurso, teniendo derecho a concursar los trabajadores de la categoría inmediata, que tengan cuando menos seis meses en esa plaza.

Cuando surja una vacante, los titulares de las dependencias respectivas, deben hacerlo del conocimiento de la Comisión del Escalafón. Ésta, procederá a boletinarla, debiendo emplear los medios más eficaces para enterar a los trabajadores de la plaza vacante o del puesto de nueva creación. Los trabajadores que ocupen las categorías inmediatas inferiores, a la de la vacante o puesto de nueva creación, podrán solicitarla ante la Comisión de Escalafón.

La Comisión de Escalafón debe reunirse cuantas veces sea necesario, para resolver sobre el ascenso de los trabajadores, debiendo sujetarse a las siguientes bases:

- I. Inmediatamente que reciba aviso de que existe una vacante, debe proceder a boletinar la plaza, señalando un término no mayor de seis días hábiles para que los aspirantes acudan a solicitarla.
- II. Transcurrido el término, y en caso de que fueran dos o más los interesados, la Comisión de Escalafón solicitará de la entidad pública a la que están adscritos los solicitantes, sus expedientes. Éstos, deben ser entregados por la Dirección de Recursos Humanos, dentro de las 24 horas siguientes a la solicitud.
- III. Recibidos los expedientes, la Comisión citará a los aspirantes dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes, a un examen de oposición.
- IV. Practicado el examen y con vista de los expedientes, la Comisión deberá emitir su dictamen favorable con respecto a la persona que haya demostrado mayores derechos en la evaluación respectiva para ocupar la plaza boletinada. Posteriormente, deberá comunicar a la entidad pública respectiva, para los efectos de expedición del nombramiento.

Los nombramientos deben contener:

- Nombre, nacionalidad, sexo, edad, estado civil y domicilio.
 - Categoría y servicios que deben prestarse, los cuales serán determinados con la mayor precisión posible.
 - Clase de nombramiento.
 - Duración de la jornada de trabajo.
 - Salario a percibir.
 - Lugar donde se prestarán los servicios, debiéndose especificar el número de partida presupuestal y la dependencia a la que está adscrito.
- V. De existir aspirantes inconformes con el dictamen elaborado por la Comisión de Escalafón, pueden acudir al Tribunal de Conciliación y Arbitraje, en un plazo no mayor de ocho días hábiles, de la fecha en que se le hubiere notificado la resolución impugnada.

Recibida la impugnación, el Tribunal solicitará los expedientes de quien fue favorecido por la Comisión de Escalafón y del inconforme. Cuando los haya recibido, debe citar a una audiencia en la que el inconforme y el favorecido aporten las pruebas que estimen pertinentes y expongan las razones que a sus derechos convengan. Acto seguido, el Tribunal dictará resolución definitiva.

En caso de que no existan aspirantes de la categoría inmediata inferior, se procede a boletinar la vacante en los casos de la categoría inferior siguiente.

Evaluación del desempeño

De acuerdo a información proporcionada por la Oficialía Mayor, el actual gobierno (1997-2003), dentro del proyecto “Desarrollo de Recursos Humanos”, contempla dentro de sus metas, la elaboración de un Sistema de Evaluación del Desempeño, con las siguientes características:

- Existencia de formatos que permitan evaluar el desempeño del servidor público, de manera sencilla y útil.
- Que el sistema de evaluación se realice con criterios comunes y prevenga efectos negativos en el clima laboral, para lo cual se prevé capacitar a directivos y jefes sobre el estudio a realizar para el sistema.
- Buscando el mejoramiento del personal, se contempla un procedimiento que permita dar seguimiento a la variación en el desempeño de cada trabajador.
- Sistemas de control para evaluar anualmente a cada trabajador.

Estímulos y recompensas

En el Programa Optimización de los Recursos Humanos del gobierno del estado, de la actual administración, se incluye como última meta, lo correspondiente a la administración de la compensación, que en su esencia representa un sistema de compensaciones económicas, a través de aumentar los sueldos en algunos puestos de servidores públicos, de acuerdo al desempeño obtenido. En efecto, en sus puntos, se contempla la regulación de los aumentos de sueldo, “basándose en la mejor realización de las tareas y actividades propuestas en cada puesto”.

También está contemplado el diseño de un sistema de incentivos para el cumplimiento de objetivos.

QUERÉTARO

CAPÍTULO **III**

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Referente a la estructura ocupacional del gobierno del estado, tenemos los siguientes aspectos:

Catálogo de puestos

Considerando los movimientos registrados con motivo del cambio de administración,⁶ se está llevando a cabo la revisión y actualización del catálogo con el que cuenta la Dirección de Recursos Humanos de la Oficialía Mayor.

Éste consiste en un sistema integrado de dos fases: la primera (fase inmediata), se compone por cuatro etapas: a). Emisión de la nómina ordenada por título de puesto, donde se toma como fuente de información la nómina ordenada alfabéticamente por título de puesto; b). Homologación en la escritura de los títulos de los puestos. En esta etapa, se define la forma para capturar los títulos de los puestos iguales, que están escritos o abreviados de diferente manera, y que por lo mismo, el Sistema de Administración de Personal los reconoce como puestos diferentes; c). Captura de correcciones. Consiste en hacer las correcciones en el Sistema; y d). Elaboración del catálogo para captura. Capturar los títulos de puestos iguales, con el fin de darle mantenimiento al sistema.

Tabulador de sueldos

En la segunda fase del sistema se contempla lo relacionado con el tabulador de sueldos, la cual comprende cuatro etapas: a) Emisión de la nómina ordenada por puesto. Se tomará como fuente de información la nómina ordenada alfabéticamente por título de puesto, incluyendo los sueldos; b) Análisis de puestos equivalentes y asignación de títulos de puesto. Se llevará a cabo una revisión de los puestos similares, tomando en cuenta el sueldo, con el fin de asignar títulos de puesto comunes, sin crear conflictos con las percepciones de los ocupantes; c) Captura de modificaciones. Consiste en capturar las modificaciones al título de puesto en el Sistema de Administración de Personal; d) Mantenimiento del sistema. Realización de una revisión permanente de los títulos de puesto asignados por las dependencias en un Formato Único de Movimientos. esto es con el fin de evitar dar de alta nuevos títulos de puesto, cuando no esté justificado.

Para la determinación del tabulador de sueldos interno, están contemplados cuatro pasos a seguir: a) Buscar la equidad entre puesto y sueldo, dentro del sistema

de gobierno; b) Realizar un estudio con el fin de regular los puestos y salarios valuados existentes; c) Analizar los efectos que pudieran resultar como consecuencia de implantar el tabulador; d) Determinar el costo que implicaría la nivelación de los sueldos que se deben de modificar.

PRESTACIONES SOCIOECONÓMICAS

Las prestaciones socioeconómicas a que tienen derecho los trabajadores al servicio del estado de Querétaro, se encuentran estipuladas en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, en el Contrato Colectivo de Trabajo y en el documento Prestaciones de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Las prestaciones socioeconómicas a que tienen derecho los trabajadores son las siguientes:

Aguinaldo

Consiste en el pago de setenta días, anualmente. Para tener derecho a esta prestación, es necesario que el trabajador tenga una antigüedad mínima de un año. De no ser así, se le paga proporcionalmente los días laborados.

Quinquenio

Consiste en un beneficio que se otorga mensualmente a los trabajadores, de acuerdo a los siguientes criterios:

- A los trabajadores con una antigüedad de 5, 10 y 15 años, se les proporciona \$ 65.00 mensuales por cada año de servicio que haya cumplido.
- Los trabajadores con antigüedad de 20 y 25 años, reciben \$ 90.00 mensuales por cada 5 años de servicio.

Vacaciones

Se estipulan dos períodos anuales de vacaciones para los trabajadores, de diez días hábiles cada uno. Estos períodos se conceden en Semana Mayor y durante el mes de diciembre. Si el trabajador no disfruta de los días de vacaciones, éstos no se pagarán en efectivo. Los períodos de vacaciones no son acumulativos.

Por cada cinco años de antigüedad, el trabajador tiene derecho a un día más de vacaciones.

Prima vacacional

Ésta es equivalente al 70 por ciento del sueldo mensual del trabajador.

Días de descanso obligatorios

Por un lado, están considerados los que marca la Ley Federal del Trabajo: 1 de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1 de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 1 de diciembre de cada seis años cuando se lleve a cabo la transmisión del poder ejecutivo federal y 25 de diciembre.

Por otra parte, el gobierno del estado reconoce los siguientes días de descanso adicionales: jueves y viernes Santos, 10 de mayo (sólo para madres), 11 de agosto (sólo para personal sindicalizado), 1 de noviembre, 2 de noviembre y 12 de diciembre.

Licencias con goce de sueldo

Se les consideran hasta tres días, en tres ocasiones distintas, dentro de cada año natural, separadas cuando menos de un mes. Éstas licencias pueden ser concedidas por los jefes de las dependencias gubernamentales.

En caso de que un trabajador contraiga matrimonio civil, se le concede licencia con goce de sueldo hasta por cinco días hábiles.

Nacimiento de hijos

Se otorga al trabajador una ayuda económica de \$ 350.00 debiendo presentar el acta de nacimiento respectiva. Además, se le conceden tres días laborables de permiso con goce de sueldo.

Fallecimiento

La prestación de ayuda económica por el fallecimiento de cónyuge e hijos, es de treinta días de salario, previa comprobación con el acta de defunción. Si se trata de los padres, el apoyo económico es por \$ 1,150.00, siempre y cuando estén registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social como dependientes económicos del trabajador.

Cuando la defunción sea de un familiar en primer grado (padres, esposa e hijos) se otorgan tres días hábiles de permiso con goce de sueldo. En caso de muerte de hermanos, es de un día.

Licencias sin goce de sueldo

Es la que se otorga a los trabajadores que después de tener una incapacidad, ya sea por maternidad, riesgo de trabajo o enfermedad profesional, así lo soliciten.

Otras prestaciones

Si se adquiere alguna enfermedad y se obtiene la correspondiente incapacidad expedida por el Instituto Mexicano del Seguro Social, al trabajador se le paga su sueldo íntegro.

Prima de antigüedad

Por este concepto, se le entrega al trabajador 16 días de sueldo base por cada año de servicio, y se le paga a aquellos trabajadores que se separen voluntariamente y que tengan una antigüedad de cinco años o más, así como a aquellos trabajadores que sean separados o que se separen de manera justificada o injustificada de su trabajo, sin importar su antigüedad.

Si la antigüedad del trabajador es de quince años o más, la prima de antigüedad será de dieciocho días por año.

Prima sabatina o dominical

Es del 70 por ciento y sólo para trabajadores que por necesidad del servicio trabajen el fin de semana.

Becas

Estas se otorgan a los trabajadores y a sus hijos de manera mensual. Los montos de las becas son los siguientes:

- Si el promedio mínimo es de 8.0 puntos: \$ 111.00 para estudios de primaria; \$ 159.00 para estudios de secundaria; \$ 210.00 para preparatoria y \$ 159.00 para estudios profesionales.
- Si el promedio es de 9.0 puntos, el monto de las becas es el que resulte de doblar las cantidades anteriores.

Además, los trabajadores y sus hijos, en caso de encontrarse becados, reciben una ayuda anual para la adquisición de útiles escolares por la cantidad que corresponda de triplicar su beca mensual. Esta ayuda se debe pagar el día 15 de agosto de cada año.

Pago de marcha

El gobierno otorga el pago de marcha, correspondiente a cuatro meses de salario por el fallecimiento de un trabajador.

Subsidio al impuesto predial

Cuando la casa habitación, propiedad del trabajador esté comprendida en los requisitos de interés social, el trabajador recibe del gobierno el subsidio correspondiente al impuesto predial.

Despensas

Estas consisten en una entrega mensual al trabajador de la cantidad de \$ 282.00, y no están integradas al salario.

SEGURIDAD SOCIAL Y SERVICIOS MÉDICOS

Los rubros comprendidos en seguridad social son:

De la jubilación y de las pensiones

El derecho a la jubilación y a la pensión por vejez o muerte, se origina cuando la legislatura estatal resuelva sobre la solicitud correspondiente, que hace el trabajador y sus hijos, o a falta de éstos, la concubina o hijos tenidos con ésta y se acredite ante el Tribunal de Conciliación y Arbitraje el parentesco.

Si el trabajador, después de otorgársele una jubilación o pensión, continúa en servicio, se le paga la remuneración correspondiente al servicio que desempeñe, suspendiéndole en tanto, los efectos de pago de su pensión.

El derecho a la jubilación, se obtiene con 30 años de servicios, independientemente de la edad del trabajador.

La jubilación da derecho al pago del cien por ciento del sueldo, y su percepción comienza a partir del día siguiente a aquél en que el trabajador haya disfrutado el último sueldo por haber solicitado su baja en el servicio.

En caso de que el trabajador disfrute de dos o más empleos, para la cuantía del sueldo de jubilación, se considerará el empleo de mayor jerarquía, y la antigüedad se contará a partir del primer empleo que tuvo el trabajador.

La pensión por vejez es un derecho para los trabajadores, que habiendo cumplido sesenta años de edad, tuviesen veinte años de servicio.

Toda fracción de más de seis meses de servicios, es considerada como año completo para el otorgamiento de la pensión.

Los montos de la pensión por vejez, se calculan aplicando al sueldo que percibe el trabajador los porcentajes especificados en el siguiente cuadro:

**PORCENTAJES DE APLICACIÓN PARA LOS MONTOS
DE LA PENSIÓN POR VEJEZ**

Años de servicio	Porcentajes a aplicar
20	53.0
21	55.0
22	60.0
23	65.0
24	70.0
25	75.0
26	80.0
27	85.0
28	90.0
29	95.0

Vivienda

Para la adquisición de vivienda, el gobierno apoya a 40 trabajadores, con el enganche para una casa de interés social, los cuales son determinados por el sindicato, de acuerdo a las solicitudes presentadas por los trabajadores. También se otorga al sindicato una aportación de \$ 200,000.00 para destinarlos a préstamos a los trabajadores, con el fin de que éstos, previa justificación, lleven a cabo reparaciones a sus casas. Esto, de acuerdo a lineamientos marcados por el sindicato.

Plan de previsión social

En el mes de enero de 1993, el gobierno del estado decidió otorgar a todos sus trabajadores un Plan de Previsión Social, el cual contempla los siguientes beneficios:

- Seguro de Vida: se contempla que en caso de fallecimiento de un trabajador, por muerte natural, los beneficiarios recibirán el importe de 27 meses del último sueldo base. Si el fallecimiento fuera accidental, el beneficio será el doble que se considera por muerte natural.
- Seguro de Invalidez Total Permanente: Si el Instituto Mexicano del Seguro Social diagnostica a un trabajador invalidez total y permanente, como consecuencia de una enfermedad o de un accidente, y ésta es ratificada por el médico de la compañía de seguros, se paga el importe de 27 meses del último sueldo base. Este beneficio solamente se otorga hasta los 65 años de edad.
- Seguro por Pérdidas Orgánicas: Está contemplado para los casos de pérdida de algún miembro del cuerpo, como consecuencia de un accidente, y se paga un porcentaje de conformidad a una tabla fijada por la compañía de seguros con relación al seguro de vida por muerte natural.
- Fondo de Retiro Voluntario: Consiste en un depósito mensual en un fideicomiso, que hace la compañía de seguros, los dividendos que genera la póliza de vida como consecuencia de la baja siniestralidad. Los dividendos forman un fondo que se entrega al trabajador cuando decide retirarse voluntariamente. La cantidad que recibe el trabajador, se calcula de acuerdo al saldo que exista en el fideicomiso a la fecha de la baja, y en función de la antigüedad en el plan, de acuerdo a la siguiente tabla:

**PORCENTAJES DE APLICACIÓN PARA CALCULAR
EL FONDO DE RETIRO VOLUNTARIO**

Años de antigüedad	Porcentaje a recibir
1 DÍA HASTA TRES AÑOS	0.0
MÁS DE 3 AÑOS Y HASTA 5	50.0
MÁS DE 5 AÑOS Y HASTA 7	70.0
MÁS DE 5 AÑOS Y HASTA 7	100.0

A partir del año 1981, todos los trabajadores de gobierno del estado, se encuentran afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social, gracias a la firma de un convenio con dicha institución.

En lo que corresponde a servicios médicos, los trabajadores al servicio del estado de Querétaro, gozan de los siguientes servicios:

- **Prótesis.** A solicitud del sindicato, y previo estudio socioeconómico, el gobierno proporciona ayuda para la adquisición de aparatos de prótesis requeridos por los trabajadores. Para ello, es necesario un dictamen médico del IMSS.
- Para jubilados y pensionados, se hace extensiva la ayuda para la adquisición de prótesis dental, con un 50 por ciento de su costo.
- También se contempla el otorgamiento a los trabajadores que requieran de lentes, del 100 por ciento del costo de adquisición.

QUERÉTARO

CAPÍTULO IV

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS

En el gobierno del estado de Querétaro, el conjunto de los servidores públicos está inserto y distribuido en una estructura organizacional conformada por nueve niveles.

Es importante señalar que las dependencias y organismos de la administración pública estatal, no presentan, todas ellas, una estructura uniforme. Así por ejemplo, en la Oficialía Mayor, no existen posiciones intermedias entre el Oficial Mayor y los directores de las diferentes áreas. Un caso especial también lo es el de la policía judicial del estado. Aquí, y de acuerdo al Reglamento de la Policía Judicial del Estado, además de los niveles representados por la Procuraduría General de Justicia y el del director de la Policía Judicial, encontramos el del primer comandante, el del comandante operativo, el de los comandantes de las brigadas de homicidios A y B, comandantes de grupos de aprehensiones A y B, comandantes de las secciones de robo A y B, comandantes adscritos a las agencias del Ministerio Público, comandantes foráneos y la Guardia de Agentes.

En el siguiente cuadro tenemos representados los niveles organizacionales, con los respectivos cargos que los conforman:

NIVELES ADMINISTRATIVOS EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE QUERÉTARO

Niveles	Cargos
PRIMERO	C. GOBERNADOR
SEGUNDO	SECRETARIOS, OFICIAL MAYOR Y PROCURADOR GENERAL DE JUSTICIA
TERCERO	SUBSECRETARIOS, SUBPROCURADORES Y COORDINADORES
CUARTO	DIRECTORES
QUINTO	SUBDIRECTORES
SEXTO	JEFES DE DEPARTAMENTO
SÉPTIMO	JEFES DE ÁREA
OCTAVO	SUPERVISORES
NOVENO	PERSONAL OPERATIVO

SECTORES DE ACTIVIDAD

Los gabinetes sectorizados de la administración pública del estado de Querétaro son considerados como instrumentos de administración colegiada y de coordinación que definen y evalúan las políticas y acciones de los órganos del poder ejecutivo estatal, en materias que sean de competencia coincidente entre varias dependencias.⁷

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA, PROFESORES Y EFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA

Con respecto al número de servidores públicos que laboran en el gobierno del estado, hemos considerado tres grupos: En el primero de ellos, se incluye a los servidores públicos de las diferentes dependencias del gobierno; el segundo se refiere al personal docente; y en el tercero tenemos los servidores públicos operativos responsables de la seguridad pública.

Para la integración de los datos cuantitativos, con relación al personal de las diferentes dependencias estatales y de las áreas de educación y seguridad pública, se recurrió a datos proporcionados por la Oficialía Mayor, a enero de 1998, en algunos casos, mientras que en otros, a datos proporcionados en fechas anteriores, como se especificará en su momento.

Personal existente en las dependencias del gobierno del estado de Querétaro

De las dependencias estatales, es la Secretaría de Gobierno la que registra el mayor número de personal. En efecto, en dicha secretaría se ubica casi el 29 por ciento del personal de las dependencias de gobierno, seguida por la Secretaría de Educación, con el 20.9 por ciento. En ambas dependencias se concentra la mitad de los servidores públicos del sector central de la administración pública del estado. La Secretaría de Turismo es la que ocupa la menor cantidad de personal, no llegando siquiera al medio punto porcentual del total del personal considerado. En el siguiente cuadro tenemos los datos completos del primer grupo:

CANTIDAD DE SERVIDORES PÚBLICOS POR DEPENDENCIA

Dependencia	Total de servidores	%
SECRETARÍA DE GOBIERNO	1 558	28.7
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	1 135	20.9
PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA	776	14.3
OFICIALÍA MAYOR	463	8.5
GUBERNATURA*	453	8.4
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FIN.	442	8.1
SECRETARÍA DE SALUD	176	3.2
SECRETARÍA DESARROLLO URBANO Y OBRAS	126	2.3
SECRETARÍA DEL TRABAJO	86	1.6
SECRETARÍA DE DESARROLLO AGROPECUARIO	82	1.5
SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA	69	1.3
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECÓNOMICO	39	0.7
SECRETARÍA DE TURISMO	20	0.4
TOTAL	5425	100.0

* Incluye al DIF.

FUENTE: Oficialía Mayor.

Personal en el área de educación

Educación es el área con mayor número de servidores públicos en el estado. Para el ciclo escolar 1996-1997, se contaba con un total de 13,998 docentes al servicio del estado, distribuidos en los diferentes niveles y modalidades educativas. En el nivel de educación básica, se concentra el 81.9 por ciento de ellos; en el de educación terminal profesional, el 0.2 por ciento; en el de educación media superior, el 4.8 por ciento; en el nivel de licenciatura, el 11.1 por ciento; y en posgrado, el 2.0 por ciento.

Área de seguridad pública

En lo que corresponde a seguridad pública, para el mes de abril del año en curso, existían 907 servidores adscritos a dicha área. De esta cantidad, el 80.5 por ciento es personal operativo, mientras que el resto desempeña funciones administrativas. Es importante señalar que ante la inminente municipalización del sector de prevención del área de seguridad pública, el número de servidores estatales se verá reducido substancialmente.⁸

PERFILES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

En este apartado, se incluye la antigüedad, edad, nivel de escolaridad y formación académica de los servidores públicos estatales.

Antigüedad

De acuerdo a los datos proporcionados por Oficialía Mayor, la antigüedad del personal de las diferentes dependencias del sector centralizado de la administración pública, no es muy elevada. En efecto, la Secretaría de Planeación y Finanzas, que es la dependencia con el mayor promedio de antigüedad de personal, registra al respecto, menos de nueve años. La Secretaría de Turismo es la que cuenta con el menor promedio: tres años (Véase Gráfica 1).

Edad

En cuanto a la edad de los servidores públicos, el promedio más alto lo encontramos en la Secretaría de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología, con 46 años. Por el contrario, es la Secretaría de Gobierno la que registra la menor edad promedio de personal, con 31 años (Véase Gráfica 2).

GRÁFICO NÚM. 1
ANTIGÜEDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO

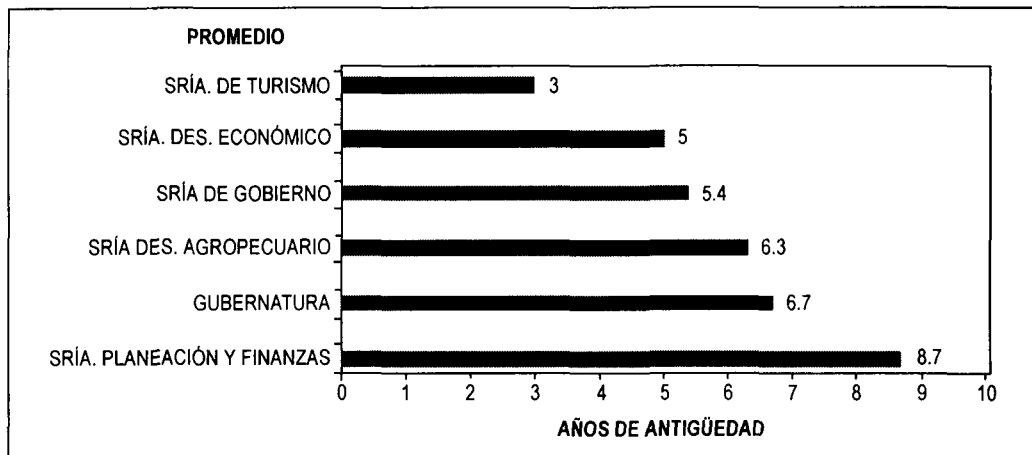
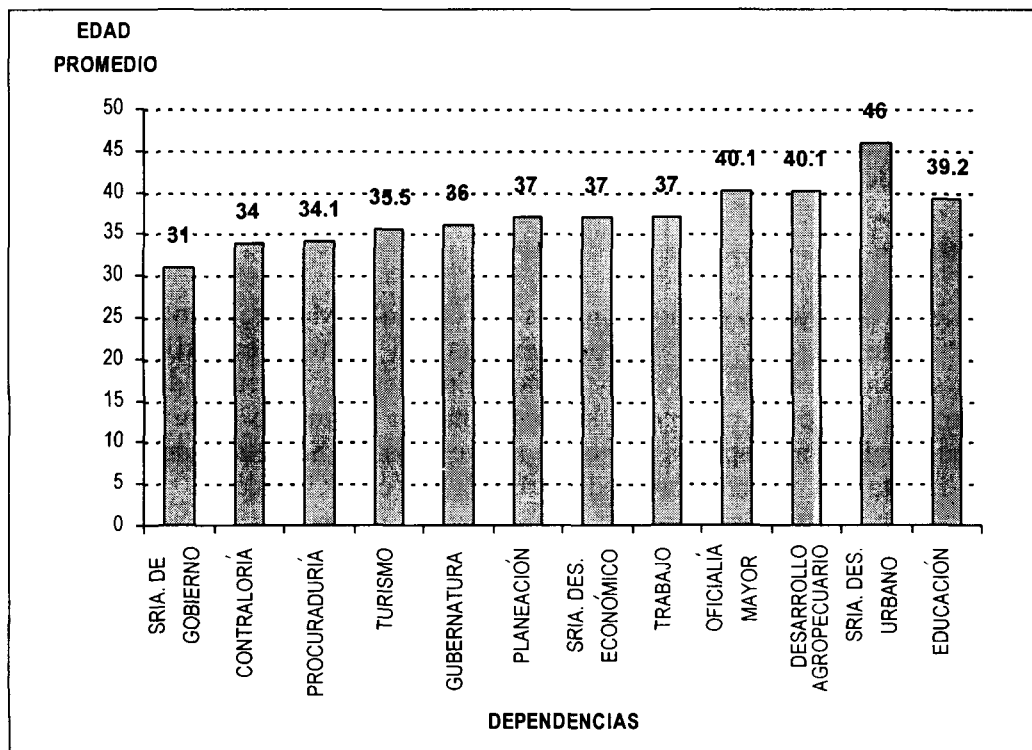


GRÁFICO NÚM. 2
EDAD PROMEDIO DEL PERSONAL DEL GOBIERNO, POR DEPENDENCIA



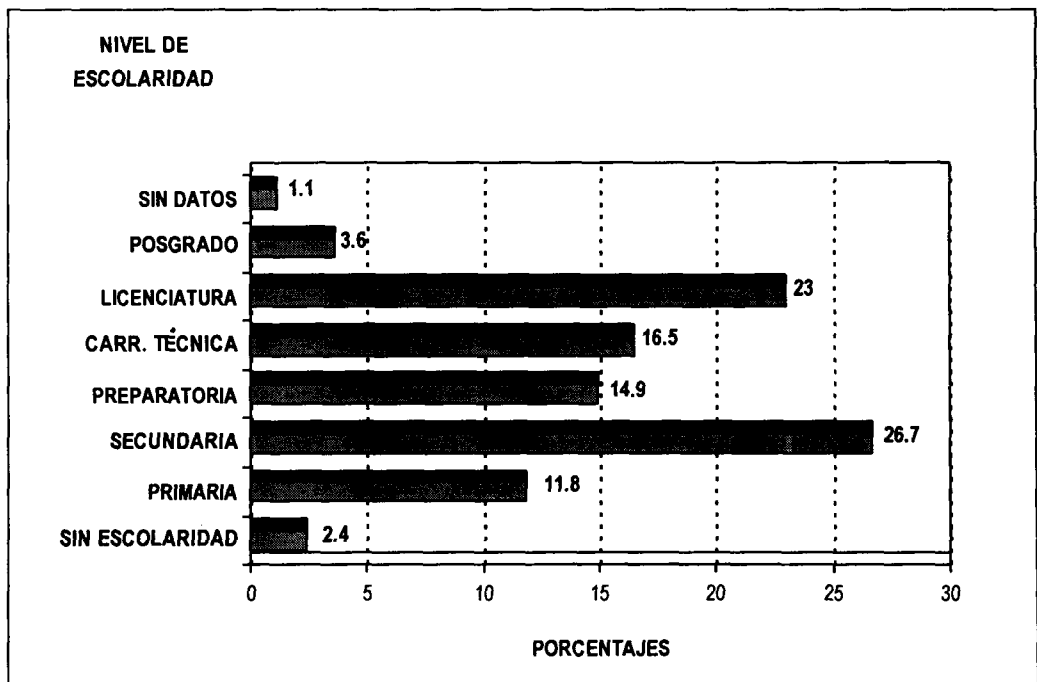
Escolaridad

En relación al nivel escolar, es en el nivel de secundaria en el que se ubica el mayor porcentaje -relativo- de los servidores públicos: el 26.7 por ciento del total. En el nivel de posgrado se encuentra el porcentaje menor, con el 3.6 (Véase Gráfica 3).

Formación académica

A la fecha, los perfiles profesionales de los servidores públicos no están clasificados, aunque por información que se pudo recabar, predominan los abogados, ingenieros, contadores y administradores.

GRÁFICO NÚM. 3
NIVEL DE ESCOLARIDAD DEL PERSONAL DE GOBIERNO



QUERÉTARO

CAPÍTULO **V**

La formación
y capacitación
en administración
pública

La Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipio, en su artículo 52, fracción XIV, prescribe como una obligación de las dependencias públicas del poder Ejecutivo del estado, “Promover el mejoramiento físico, intelectual, moral y social del trabajador y su familia”.

Por parte de los trabajadores, en el artículo 54, de la misma Ley, se contempla lo siguiente: “Son obligaciones de los trabajadores:

XIV. Asistir a los cursos o seminarios que se organicen mediante los programas de capacitación administrativa, para adquirir los conocimientos indispensables a fin de obtener ascensos, conforme al escalafón o para asegurar el mantenimiento de aptitudes en su área de trabajo”.

Esfuerzos gubernamentales

El gobierno del estado de Querétaro, a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos de la Oficialía Mayor, lleva a cabo de manera periódica, diversos cursos, seminarios y diplomados, tendientes a elevar las aptitudes y conocimientos de los servidores públicos estatales, de los diferentes niveles administrativos y dependencias que conforman la administración pública.

Cursos y seminarios

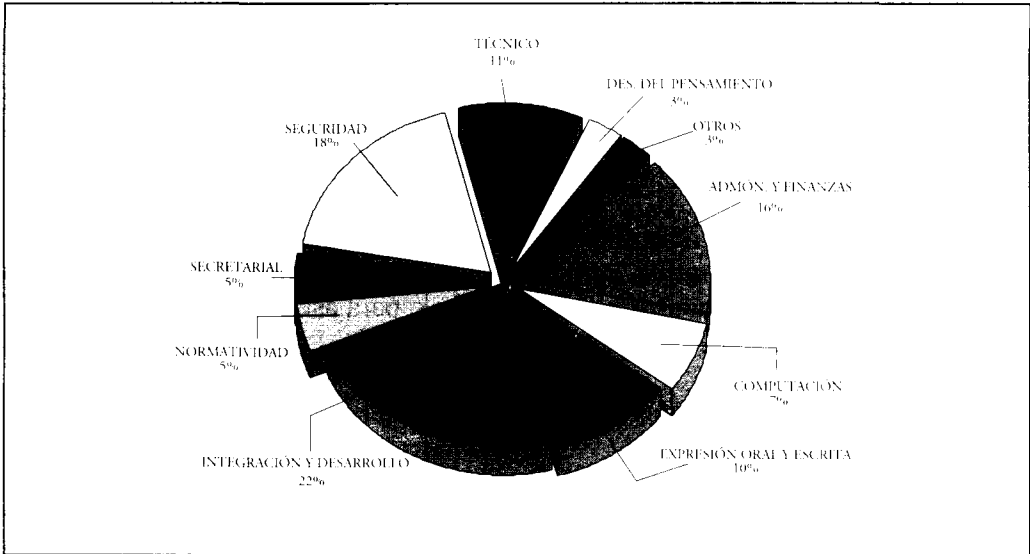
Durante el periodo 1991-1997, se desarrollaron un total de 937 cursos y seminarios de capacitación. En cuanto a las áreas sobre las cuales se han centrado éstos, corresponde a las áreas de integración y desarrollo y de seguridad los porcentajes mayores de ellos, con el 22 y el 18 por ciento respectivamente, como se puede constatar en la gráfica 4.

En cuanto a las horas que abarcaron esos cursos y seminarios, se tienen registradas un total de 246,492 horas.

En ellos participaron 161 instructores, de los cuales el 30 por ciento son internos.

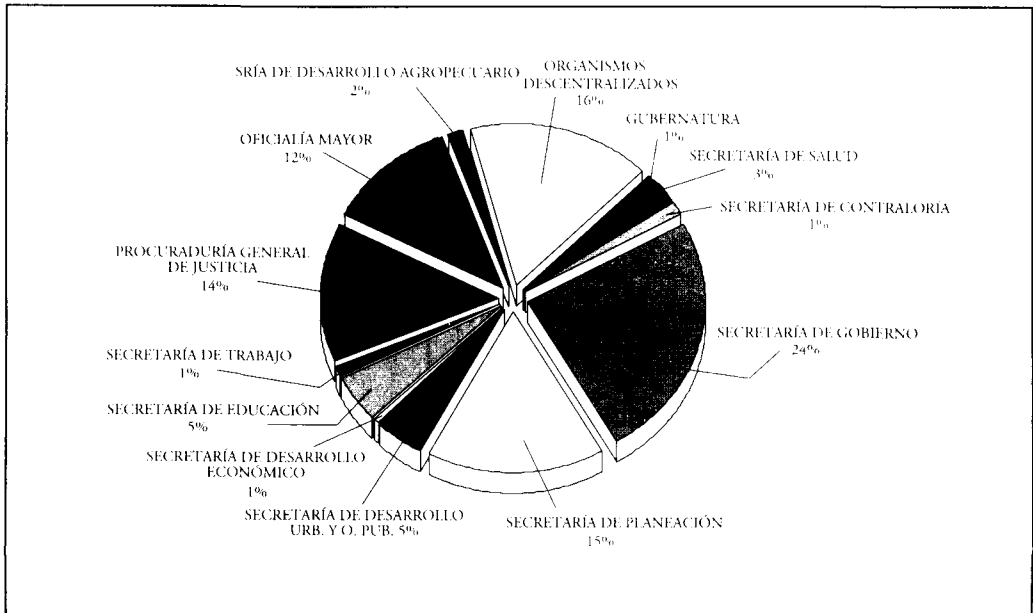
En lo que corresponde a los asistentes a los cursos y seminarios, se tienen registrados, para el mismo periodo, 17,177 asistentes. Considerando las dependencias a las que están adscritos los asistentes, el mayor porcentaje de éstos, el 25 por ciento, provino de la Secretaría de Gobierno. En la gráfica 5 encontramos los asistentes por dependencias, a los cursos y seminarios.

GRÁFICO NÚM. 4
CURSOS SEMINARIOS IMPARTIDOS (1991-1997)



FUENTE: Dirección de Recursos Humanos de Oficialía Mayor.

GRÁFICO NÚM. 5
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN. ASISTENTES POR DEPENDENCIAS (1991-1997)



Programa de enseñanza abierta

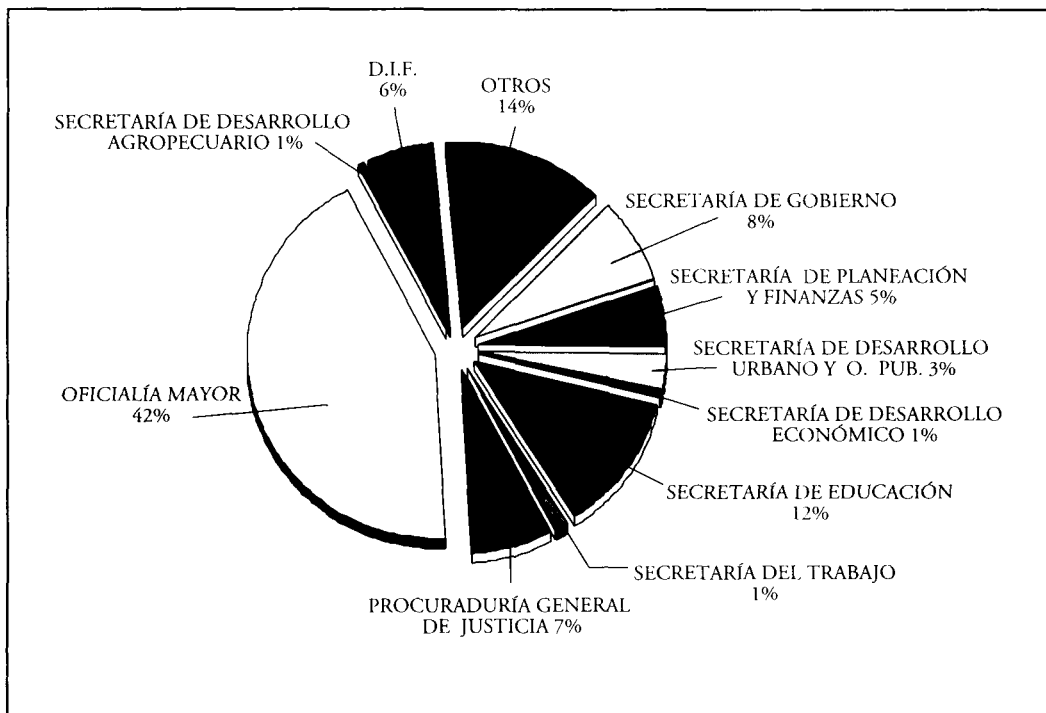
Un programa especial de capacitación implementado es el Programa de Enseñanza Abierta, mismo que en el periodo 1991-1997 atendió a 270 usuarios. El programa está estructurado en cuatro niveles: alfabetización, del cual egresó un 3.5 por ciento del total de asistentes; primaria, del cual egresó un 39 por ciento; secundaria, con el mayor porcentaje de egresados (52.3 por ciento) y bachillerato.

En la siguiente gráfica encontramos la relación de los egresados del programa, considerando las dependencias a las que éstos están adscritos.

Diplomados

Durante el periodo 1991-1997 se llevaron a cabo el Diplomado Secretarial y el Diplomado Administrativo, a los cuales asistieron un total de 389 servidores públicos.

GRÁFICO NÚM. 6
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN. ASISTENTES POR DEPENDENCIAS (1991-1997)



ESFUERZOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL ESTADO

La División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Querétaro, ofrece la Maestría en Administración Pública, Estatal y Municipal, con una duración de cuatro semestres. Las materias del programa académico de esta maestría, contempla las áreas jurídica, política, publiadministrativa y económica, centradas en el estado de Querétaro.

La misma Universidad abrió recientemente la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública. Dicha licenciatura tiene como tronco de formación profesional, cuatro áreas: ciencia política, administración pública, economía, derecho. Algunas de las materias del plan de estudios se abocan al estado de Querétaro.

ESFUERZOS DE ORGANIZACIONES CIVILES Y PRIVADAS

En cuanto a las organizaciones civiles que imparten cursos relacionados con la administración pública estatal, es el Instituto de Administración Pública del Estado de Querétaro, A.C. (IAPQ), el que desarrolla prácticamente todos ellos. Dicho Instituto realiza cursos, seminarios y diplomados, cuyo objeto de estudio son las diferentes áreas de la administración pública.

Diplomados

En el siguiente cuadro se relacionan los diplomados que ha llevado a cabo el instituto, en los últimos dos años.

Cursos

Desde sus inicios, el Instituto de Administración Pública del Estado de Querétaro, A.C., ha desarrollado cursos relacionados con la administración pública en el estado, los cuales a la fecha suman cientos de ellos. Ante la imposibilidad, por cuestión de espacio, de incluir todos ellos, en el siguiente cuadro incluimos los cursos que se han impartido en los últimos dos años. Es importante señalar que algunos de ellos se han llevado a cabo en dos o más ocasiones.

**DIPLOMADOS DESARROLLADOS POR EL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA DEL ESTADO DE QUERÉTARO**

Nombre del diplomado	Total de horas	Áreas del conocimiento	Asistentes*	Área o sector en la que laboran los asistentes	Niveles administrativos**
"ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL"	140	JURÍDICA, POLÍTICA, ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA	2	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: 100%	SUPERIOR: 100%
"FEDERALISMO MEXICANO: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS"	130	JURÍDICA, POLÍTICA, ADMINISTRATIVA, ECONÓMICA Y CULTURAL	3	POLÍTICA: 66.6% DOCENCIA: 33.3%	DOCENTES: ***33.3% MEDIO: 66.6%
"CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS ESTATALES Y MUNICIPALES"	150	ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA	6	AGROPECUARIO: 16.6% ECOLOGÍA: 16.6% EDUCACIÓN: 16.6% POLÍTICA: 33.2% ADMINISTRATIVO: 16.6%	SUPERIOR: 16.6% MEDIO: 66.6% DOCENTE: 16.6%
"ADMINISTRACIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL"	140	JURÍDICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	10	ECONÓMICA: 80% JURÍDICA: 10% ADMINISTRATIVA: 10%	SUPERIOR: 50% MEDIO: 30% BASE: 10% ASESOR: 10%
"CULTURA Y ADMINISTRACIÓN"	140	ADMINISTRATIVA Y CULTURAL	3	CULTURA: 66.6% ADMINISTRATIVA: 33.3%	MEDIO: 100%
"ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL CAMPO"	140	ADMINISTRATIVA, JURÍDICA Y FINANCIERA	4	AGROPECUARIO: 100%	SUPERIOR: 50% ASESOR: 50%
"DESARROLLO REGIONAL"	140	JURÍDICA, POLÍTICA, ECONÓMICA Y SOCIAL	6	DOCENCIA: 66.6% ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: 16.6% GANADERÍA: 16.6%	MEDIO: 33.3% DOCENTES: 66.6%
"ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD"	150	ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA	15	SALUD: 74% DOCENCIA: 13.0% ADMINISTRATIVO: 13.0%	SUPERIOR: 33.3% MEDIO: 40.0% DOCENTES: 13.3% OPERATIVO: 13.3%
"INFORMÁTICA PÚBLICA"	90	SISTEMAS COMPUTACIONALES	10	INFORMÁTICA: 40% ADMINISTRATIVO: 30% DOCENCIA: 20% OBRAS PÚBLICAS: 10%	SUPERIOR: 10% MEDIO: 10% BASE: 40% DOCENTES: 20% ASESOR: 20%
"ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA"	350 (teoría y práctica)	ADMINISTRATIVA	12	SALUD: 83% ADMINISTRATIVA: 8.5% DOCENCIA: 8.5%	MEDIO: 8.5% DOCENTE: 8.5% OPERATIVO: 83.0%
"ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD PÚBLICA"	140	JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA	6	SEGURIDAD PÚBLICA: 100%	SUPERIOR: 50% MEDIO: 16.6% OPERATIVO: 33.3%

* Se incluyen solamente los asistentes que son servidores públicos estatales.

** En cuanto a los niveles administrativos en los que se ubican los asistentes, para efectos del cuadro los hemos clasificado en tres: nivel superior, que incluye a los secretarios, subsecretarios y directores; nivel medio, que incluye a los subdirectores y jefes de departamento y nivel base, que incluye a los jefes de sección, de mesa y auxiliares.

*** Docentes de la Universidad Autónoma de Querétaro.

CURSOS IMPARTIDOS POR EL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DEL ESTADO DE QUERÉTARO, A. C.

NOMBRE DEL CURSO	TOTAL DE HORAS	OBJETIVOS
"CÓMO HABLAR EN PÚBLICO"	30	PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA UNA BUENA DIRECCIÓN DE REUNIONES DE TRABAJO.
"LA ADMINISTRACIÓN URBANA MUNICIPAL"	16	CONOCER LOS INSTRUMENTOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS PARA EFICIENTAR LA ADMINISTRACIÓN URBANA Y MEJORAR EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
"COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA Y AGROINDUSTRIAL"	10	ACTUALIZACIÓN DE LAS TÉCNICAS INVOLUCRADAS EN LA PRODUCCIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL DE LOS PRODUCTOS DEL CAMPO EN LA COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA.
CURSO-TALLER "TELEMÁTICA, TELECOMUNICACIONES E INFORMÁTICA COMBINADAS"	20	ACTUALIZACIÓN EN EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS COMPUTACIONALES.
"LIDERAZGO CENTRADO EN VALORES"	12	ANALIZAR LOS VALORES SOBRE LOS CUALES SE DESARROLLA LA CULTURA ORGANIZACIONAL, E IDENTIFICAR Y FORTALECER LOS ESTILOS DE LIDERAZGO
CURSO-TALLER "ORTOGRAFÍA Y REDACCIÓN"	20	PROPORCIONAR LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCRITOS BREVES E INDICAR LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN ESCRITA MEDIANTE EL ANÁLISIS DE TEXTOS, OFICIOS, ETC.
"GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL"	20	ANALIZAR LOS DIVERSOS ESQUEMAS DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN BUSCA DEL DESARROLLO MUNICIPAL.
CURSO-TALLER "REINGENIERÍA"	12	PROPORCIONAR ELEMENTOS QUE PERMITAN ANALIZAR Y FORTALECER PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN, A TRAVÉS DE UN CONTEXTO DE CALIDAD.
"ARCHIVO FÁCIL Y SUFICIENTE"	15	PROPORCIONAR LAS HERRAMIENTAS PARA LOGRAR UNA ORDENACIÓN RACIONAL DE LOS DOCUMENTOS, PARA SU CONSERVACIÓN, MANEJO Y CONSULTA.
"ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL"	20	PROPORCIONAR TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR EL TRABAJO SECRETARIAL.
"ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL"	12	MEJORAR LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES.
"ADMINISTRACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN POLICIAL"	32	DOTAR DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN Y EFICIENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES POLICIALES.

NOMBRE DEL CURSO	TOTAL DE HORAS	OBJETIVOS
"MEDIDAS PREVENTIVAS EN CASO DE DESASTRES"	8	PROPORCIONAR LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS NECESARIOS QUE PERMITAN ACTUAR EN CASOS DE EMERGENCIA.
"MANEJO DE PROCESADOR DE TEXTOS"	9	PROPORCIONAR LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL MANEJO Y FORMACIÓN DE DOCUMENTOS.
"RELACIONES HUMANAS"	8	LOGRAR UN MANEJO ADECUADO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO, MOSTRANDO LAS VENTAJAS DE LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.
"ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO"	16	PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS QUE PERMITAN JUSTIFICAR LAS CAUSAS DE LA ESCASEZ DE TIEMPO PARA SU MEJOR APROVECHAMIENTO.
"DISEÑO GRÁFICO POR COMPUTADORA"	20	APRENDER LAS PRINCIPALES TÉCNICAS DE DISEÑO GRÁFICO A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS GRÁFICOS.
"CORRECCIÓN ORTOTIPOGRÁFICA"	14	CONOCER LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE LA TIPOGRAFÍA Y APLICAR LAS PRINCIPALES NORMAS DE CORRECCIÓN EN UN TEXTO.
"ACCESO A LA RED MUNDIAL DE INFORMACIÓN (INTERNET)"	10	PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA CONEXIÓN A INTERNET, A TRAVÉS DE LOS PRINCIPALES PAQUETES COMPUTACIONALES.
"EQUIPOS DE TRABAJO"	12	PROPORCIONAR CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS QUE PERMITAN DESARROLLAR EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.
"CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS"	8	PROPORCIONAR LAS TÉCNICAS BÁSICAS PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.
"RESPONSABILIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS"	14	CONOCER EL MARCO JURÍDICO QUE REGULA LA ACTUACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL ESTADO.

FUENTE: Instituto de Administración Pública del Estado de Querétaro, A.C.

QUERÉTARO

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

Hasta la fecha, no existe en el estado una Ley del Servicio Civil de Carrera que permita vislumbrar una mayor implementación de medidas, más allá de las señaladas en los capítulos anteriores, tendientes a profundizar sobre la profesionalización de los servidores públicos estatales. Tampoco existe un proyecto de ley al respecto, y por la información que se nos proporcionó en la Comisión de Asuntos Legislativos del H. Congreso Local, ningún partido político representado en dicho órgano está trabajando sobre el particular. En este sentido, una de las tareas pendientes es la elaboración de dicha ley.

Es importante señalar que el Instituto de Administración Pública del Estado de Querétaro, A.C., tiene contemplado para este año, la elaboración de una propuesta de Ley del Servicio Civil de Carrera para el estado. Esto, con el fin de acelerar el proceso de implementación de dicha ley.

Es la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, el ordenamiento jurídico actual más importante en la función de profesionalización de los servidores públicos. Sin embargo, no cubre todos los aspectos relacionados con esta materia.

Es necesario reconocer que la ley citada contempla órganos y procedimientos, al parecer adecuados, para darle a los trabajadores al servicio del estado y los municipios, oportunidad dentro del servicio público para hacer una carrera administrativa. Estos órganos son las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por tres representantes de las autoridades públicas y tres representantes del sindicato, esta conformación paritaria garantiza que tanto los intereses del gobierno en cuanto a elevar la productividad y el profesionalismo de sus trabajadores, como los intereses de éstos, en cuanto a escalar puestos superiores y elevar de esta manera su nivel de vida, sean considerados al momento de fijarse las políticas correspondientes.

En cuanto a los procedimientos, la ley considera que las dependencias deben de poner a disposición de esas comisiones mixtas, las instalaciones, el mobiliario y el personal docente y administrativo necesario para llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento. Estos programas son formulados por las mismas comisiones, de acuerdo a las necesidades presentadas en las dependencias, considerando los siguientes objetivos:

- Actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del servidor público en su actividad.
- Proporcionar al servidor público capacitación sobre nuevas formas de trabajo.

- Preparar al trabajador que vaya a ocupar una vacante o un puesto de nueva creación, o cargo de confianza.
- Prevenir enfermedades y riesgos de trabajo.
- Incrementar la eficiencia y mejorar las aptitudes del servidor público.

También corresponde a las comisiones, entre otras facultades, evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento que se hayan llevado a cabo.

Resultaría muy conveniente para la formulación de los programas de capacitación y adiestramiento, así como para llevar a cabo las evaluaciones de los resultados, la invitación a participar a reconocidos docentes y especialistas en la materia de que se trate.

De igual manera, llevar a cabo de inmediato, la elaboración e implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño, meta del actual gobierno, de otra manera, resultará prácticamente imposible conocer si la labor de los servidores públicos está variando de manera positiva. Con este sistema, junto con el Programa Optimización de los Recursos Humanos de gobierno del estado,⁹ se estaría dando un gran paso para que el servicio público adquiriera mayor nivel de profesionalización.

Algunos obstáculos para la profesionalización del servicio público en el estado

En el desarrollo de la investigación, se detectaron algunos problemas que obstaculizan este proceso en el estado, entre los más importantes están los siguientes:

- A) Uno de los principales problemas detectados es la antigüedad de los servidores públicos en las dependencias del gobierno, como se puede constatar en la gráfica 1, ésta no es muy alta (menos de seis años en promedio). Esto se origina fundamentalmente por dos causas: las personas dejan de prestar su servicio en la administración pública estatal, o bien, existe una gran rotación de personal entre las diferentes dependencias;¹⁰ lo cierto es que ambas van en detrimento de la profesionalización del servicio público en el estado y no permite acumular una experiencia suficiente en los servidores públicos, para el desempeño, con mayor eficacia y eficiencia, de sus actividades y funciones.

Consideramos que, debe llevarse a cabo una investigación profunda sobre el problema, de tal modo que se puedan detectar con precisión los motivos que lo originan e implementar las medidas tendientes a corregirlo.

- B) El recurso humano al servicio del gobierno del estado, con una formación profesional en el área de administración, particularmente en administración pública, es escaso. En efecto, por encima del perfil profesional de administradores, están los abogados, los ingenieros y los contadores. Esto no significa en ningún momento que estas profesiones sean de un menor nivel de importancia para el servicio público, lo único que deseamos resaltar es que la administración pública, y con ella el servicio público tiene sus características particulares, en cuanto a fines, procedimientos, fundamentos (particularmente de tipo jurídico), etc., que de ser desconocidos por el servidor público, cualquiera que sea el nivel jerárquico en que esté ubicado, y la dependencia a la que esté adscrito, se corre el riesgo de tergiversar el servicio público, de eliminarle o mermarle su misma naturaleza de público.

A pesar de la labor tan importante que lleva a cabo el Instituto de Administración Pública del estado de Querétaro, A.C., plasmada en el desarrollo de diversos cursos, seminarios y diplomados sobre materias de administración pública,¹¹ resulta necesario que se fortalezcan los lazos de colaboración y apoyo para con las dependencias y organismos que conforman la administración pública estatal. A través de dicho instituto y otras instituciones, para que el gobierno dé una formación a sus trabajadores, al menos en lo básico en las diferentes áreas de la administración pública y del servicio público. Esto facilitaría mucho la concientización del servidor público en su labor, en sus tareas para con la sociedad queretana y en su responsabilidad social.

Si revisamos los cursos y seminarios impartidos a los servidores público en el periodo 1991-1997, por parte de la Oficialía Mayor, incluidos en el Capítulo quinto, notaremos de inmediato que ninguno de ellos se refiere de manera directa a la administración o al servicio público en el estado.

Por otro lado, los cursos y diplomados que ofrece el Instituto de Administración Pública del estado de Querétaro, relacionados de manera más directa con el área del conocimiento, registran una asistencia muy baja de servidores públicos estatales.

La necesidad de esa formación se torna más importante, ante los procesos de descentralización que vive nuestro país, mismos que entre otras cosas significan que el gobierno local tome en sus manos nuevas responsabilidades y funciones públicas.

- C) No existe en estos momentos un programa de mejora continua en la administración pública estatal, lo que representa un punto débil en la tarea de lograr una mayor y mejor profesionalización de los servidores públicos. En este sentido, deben retomarse los esfuerzos realizados en el año de 1993,

plasmados en la implantación del Proceso de Mejora Continua en las dependencias y organismos que conforman la administración pública estatal.

En ese entonces, los objetivos de dicho proceso fueron los siguientes:

- Establecer una estrategia de administración pública que promueva, unifique y oriente los esfuerzos gubernamentales hacia el desarrollo y bienestar social. Para ello se consideraba como un recurso básico, lograr un servicio público eficaz, eficiente, honesto, justo y expedito.
- Consolidar una estructura que garantice la permanencia del sistema de mejora continua.
- Fortalecer la cultura de la administración pública, a través de revalorizar la función y la dignidad de los servidores públicos, buscando un incremento constante en la calidad de los servicios públicos.
- Implementar procesos de análisis y prevención de problemas.
- Establecer sistemas que permitan medir el cumplimiento de los requisitos de calidad en el servicio público.

Estos objetivos siguen siendo válidos en los momentos actuales, incluso un programa de mejora continua, vendría a optimar, junto con la Ley del Servicio Civil de Carrera, el proceso de profesionalización del servicio público.

De acuerdo a la información obtenida durante la investigación, las perspectivas de una mayor profesionalización del servicio público en el estado de Querétaro no son las más deseables. En primer lugar, la carencia de la Ley del Servicio Civil de Carrera obstaculiza en mucho el logro de ese objetivo.

Si bien es cierto se reconocen los esfuerzos y las acciones que el gobierno ha llevado a cabo para avanzar en ello, también es necesario reconocer que mientras dichos esfuerzos se den de manera no estructurada y regulada por una ley, no está asegurada su permanencia y aplicación.

A corto plazo, el estado de Querétaro tendrá que solucionar crecientes problemas relacionados directamente con el servicio público, como consecuencia del arribo de población proveniente del Distrito Federal, con el propósito de establecer en la entidad su residencia. Esto representa retos mayores para el servicio público, por lo que resulta impostergable empezar a tomar las medidas tendientes a enfrentar con éxito esos retos. Indiscutiblemente que una de las medidas más importantes que se tienen que tomar de inmediato es la elaboración y aplicación de una Ley del Servicio Civil de Carrera.

Notas

- ¹ **Ley de los Trabajadores al Servicio del estado y Municipios, Artículo 2o.**
- ² Según dicha Ley, las dependencias son las siguientes: Secretaría de Gobierno, Secretaría de Planeación y Finanzas, Secretaría de la Contraloría, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de desarrollo Agropecuario, Secretaría de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología, Secretaría de Educación, Secretaría de Trabajo, Secretaría de Turismo, Secretaría de Salud y Oficialía Mayor.
- ³ Si el periodo nocturno de la jornada mixta, abarca tres horas o más, se considera como jornada nocturna.
- ⁴ En caso de que el tiempo extraordinario de trabajo exceda de nueve horas a la semana, se paga al trabajador con un 200 por ciento más del salario que corresponda las horas de la jornada ordinaria.
- ⁵ **Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, Op. cit. Artículo 104.**
- ⁶ En octubre de 1997, el Ing. Ignacio Loyola Vera.
- ⁷ **Acuerdo que establece los gabinetes sectorizados y estratégicos de la administración pública. Periódico Oficial “La Sombra de Arteaga,”** de 18 de mayo de 1995. Citado en La Administración Local en México, INAP, Tomo III, México 1997, pp. 30-3.
- ⁸ El proceso de municipalización será concluido en los próximos días.
- ⁹ Véase el punto “Estímulos y Recompensas” del capítulo segundo.
- ¹⁰ No se pudo obtener la información sobre los porcentajes que registran estas dos causas.
- ¹¹ Véase el punto 3 del capítulo V.

Bibliografía

Anuario Económico del estado de Querétaro 1997, Gobierno del estado de Querétaro, 1998.

Constitución Política del estado de Querétaro Arteaga, México, Centro Nacional de Desarrollo Municipal de la Secretaría de Gobernación, 1996.

Garrido Toral, Andrés, **Las formas de organización administrativa en México y en Querétaro. Un estudio jurídico sobre la administración pública federal y local del estado de Querétaro,** México, Gobierno del estado de Querétaro, 1997.

Ley Orgánica de la Administración Pública del estado de Querétaro, Periódico Oficial “La Sombra de Arteaga” del 14 de Diciembre de 1991.

Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, Gobierno del estado de Querétaro, 1987.

Reglamento Interior de Oficialía Mayor, Periódico Oficial “La Sombra de Arteaga” del 15 de Agosto de 1997.



QUINTANA ROO

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	73
El sistema de administración de personal	85
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	97
Tamaño y composición de la burocracia estatal	105
La formación y capacitación en administración pública	113
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	119

Preliminar

En México la administración pública en sus tres órdenes de gobierno no ha logrado eliminar las patologías administrativas que históricamente han frenado su desarrollo, sobre todo en el aspecto de recursos humanos, toda vez que no ha logrado su pleno desarrollo, ni el equilibrio entre sus funciones, perfiles y capacidad.

Los cambios y transformaciones suscitados en el mundo y los que actualmente experimenta el país ante el umbral del nuevo milenio, demandan una modernización acorde con tales circunstancias, exigen la actualización y el rediseño de los sistemas administrativos e imponen como meta alcanzar el desarrollo de su factor más importante, el recurso humano.

Ante estas perspectivas, la dignificación y profesionalización del servidor público que establece el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 debe ser un criterio de permanencia, no un modismo de sexenio. En estos términos, uno de los mecanismos más idóneos para alcanzarlo es la capacitación. Aunado a una estabilidad económica con posibilidades de mejorarla y que permita al trabajador evolucionar en forma ascendente dentro de una estructura administrativa; esto desde luego le permitiría resolver, bajo criterios de mayores valores, las demandas sociales, supliendo el aspecto discrecional por el aspecto cualitativo del conocimiento.

Debemos reconocer que dentro de la administración pública federal se están llevando acciones concretas en estos aspectos, tal es el caso del servicio exterior, la carrera magisterial, los institutos de formación de policías, el servicio electoral, el INEGI, así como en algunos estados que cuentan ya con una infraestructura para llevar a cabo actividades de capacitación.

En Quintana Roo, hasta el momento las acciones de capacitación no han sido objeto de especial atención esto desde luego no quiere decir que no nos estemos capacitando, sino que no existe un programa de capacitación definido y encauzado a un fin -mejorar a la administración pública- ante esta circunstancia, cada dependencia u organismo descentralizado capacita a su personal de acuerdo con su oportunidad, mas no con sus necesidades.

El Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo, A.C., consciente de la importancia que significa la integración, a nivel nacional, de la investigación sobre las fortalezas y debilidades de los institutos estatales y de

que como consecuencia de ella se derivó la necesidad de conocer los esfuerzos en materia de profesionalización de servidores públicos en el país; mediante la participación activa de cada uno de los institutos en los estados, así como del propio interés del Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. (INAP), de forma tal que el IAP canalizó su esfuerzo a las actividades de compilar, interpretar, analizar y estructurar el contenido de los seis capítulos que integran las bases del perfil de la administración pública en el estado de Quintana Roo.

Para el logro de este cometido se contó con la participación de un grupo de trabajo básico así como de funcionarios de alto nivel dentro de la administración pública, quienes con entusiasmo e interés intervinieron para dar cumplimiento satisfactorio a la investigación en cuestión, destacando en primera instancia, el apoyo incondicional por parte de nuestro presidente honorario el C. gobernador constitucional del estado libre y soberano de Quintana Roo, ingeniero Mario Ernesto Villanueva Madrid, así como a todas las secretarías que conforman la estructura orgánica del gobierno del estado, al sector educativo, al sector salud y, en especial a la Unidad de Programas Coordinados Federación/Estado.

Una vez conformado el trabajo de investigación, ya analizado y resumido, se elaboró el presente documento; cabe señalar que el instituto con pleno conocimiento de la responsabilidad de esta investigación y con la dinámica actual demandada al servidor público, establece como política el darle un seguimiento para su permanente actualización.

Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo

QUINTANA ROO

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

NORMATIVIDAD VIGENTE

Los antecedentes del régimen jurídico y laboral de los servidores públicos del estado de Quintana Roo se encuentran en el documento denominado Derechos Individuales y Colectivos de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, del Distrito Federal y Territorios, mismo que sirvió de base en la integración del apartado B del artículo 123 constitucional en 1948 y su ley reglamentaria del 28 de diciembre de 1963.

El territorio federal de Quintana Roo

Al pasar a ser estado libre y soberano en 1974 el territorio federal de Quintana Roo los constituyentes adoptan los principios contenidos en el artículo 123 constitucional y sus leyes reglamentarias, quedando plasmado el precepto en la Constitución Política del estado, capítulo II, relativo a las garantías sociales, artículo 34, misma que es promulgada el día 10 de enero de 1975.

Después de tres años de haberse erigido el estado de Quintana Roo, se crea un proyecto de Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, de los H. Ayuntamientos y los Organismos Descentralizados,¹ que al pasar por la H. II Legislatura del Estado, ésta cuida de que todo el marco legal existente hasta la fecha esté contenido en la misma, entrando en vigor el día 12 de junio de 1978.

La Ley referida está integrada con XVI capítulos, con 162 artículos y 5 transitorios, siendo estos los siguientes:

El capítulo I, de los objetivos y fines se establece la relación jurídica y los sujetos pasivos y activos, aspectos fundamentales del trabajador y el trabajo.

El capítulo II, divide y especifica a los trabajadores en tres categorías: confianza, base y supernumerarios.

El capítulo III se refiere a las disposiciones generales, nombramiento, aspectos fundamentales sobre el trabajador y condiciones nulas en la relación laboral.

El capítulo IV describe las jornadas de trabajo y los días de descanso, establece los tiempos y los clasifica por jornadas; y los días de descanso obligatorio adicionales a los de ámbito nacional, incluyendo dos locales: el 5 de abril de cada 6 años por

transmisión del ejecutivo estatal y el 12 de junio, día del burócrata estatal;² descanso por maternidad y lactancia en las mujeres trabajadoras y periodos de vacaciones.

El capítulo V establece que el salario es la retribución que debe pagarse a un trabajador a cambio de los servicios prestados, le da uniformidad para cada categoría, forma de apoyo y aguinaldo de 40 días.³

El capítulo VI enuncia los descuentos al salario, especifica cuándo podrán hacerse descuentos a éste, prohíbe la imposición de multas y anula la cesión a favor de tercera persona.

El capítulo VII contiene las obligaciones de los poderes, ayuntamientos y organismos descentralizados, así como las prohibiciones.

El capítulo VIII establece las obligaciones de los trabajadores y la forma en que éstos deben desempeñar sus labores, mismas que serán con intensidad, cuidado y esmero apropiado, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las leyes y reglamentos respectivos, cuya omisión puede ser causa de suspensión temporal de nombramiento.

El capítulo IX dicta los términos de la relación contractual y establece que ningún trabajador podrá ser cesado sino por causa justificada; de igual forma enuncia las razones por medio de las cuales dejará de surtir efecto sin responsabilidad de los poderes, ayuntamiento y organismos descentralizados tales como: la renuncia, el abandono del empleo, término o conclusión de la obra, prisión y resolución del Tribunal de Conciliación y Arbitraje.

El capítulo X define al escalafón como el sistema organizado, mediante el cual los poderes del estado, municipios y organismos descentralizados efectuarán las promociones de ascenso de los trabajadores, así como todo lo relacionado con el movimiento de los trabajadores, factores escalafonarios, comisión mixta, su estructura y sus facultades, y obligaciones y vacantes.

El capítulo XI determina como organización colectiva de los trabajadores al sindicato, el cual mediante la asociación de trabajadores promoverá el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses, habrá un sindicato para cada ayuntamiento,⁴ establece quiénes lo conforman, requisitos para que se constituya, su registro, pérdida de derechos, periodos de reuniones y asambleas, personalidad jurídica, obligaciones y prohibiciones, causas de disolución y de la Federación de

Sindicatos de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, Ayuntamientos y Organismos Descentralizados de Quintana Roo.

El capítulo XII determina los aspectos fundamentales de las condiciones generales del trabajo, establece como importante la opinión del sindicato en la fijación de dichas condiciones, las cuales serán revisadas cada tres años, constituyéndose en los derechos y obligaciones de los sujetos en la relación laboral. Específicamente fija disposiciones generales, nombramientos, suspensión y terminación de nombramientos; salarios, jornadas de trabajo, horarios, control de asistencia, descensos, vacaciones y licencias; derechos y obligaciones de los trabajadores de los poderes, ayuntamientos y organismos descentralizados, intensidad y calidad del trabajo; medidas de higiene y seguridad, exámenes médicos, estímulos y recompensas, sanciones y condiciones especiales de trabajo.⁵

El capítulo XIII trata la huelga, a la cual define como la suspensión temporal del trabajo, resultado de una coalición de los trabajadores de base, y que puede ser general o parcial; las condiciones de pérdida de calidad de trabajador, y sanciones correspondientes.

El capítulo XIV especifica cuándo se hace la declaración de huelga, el procedimiento y su terminación, establece las condiciones y los requisitos que tienen que cubrir los sindicatos ante el Tribunal de Conciliación y Arbitraje, el cual en un término no mayor de 72 horas deberá declararla legal o ilegal.

El capítulo XV calendariza la prescripción, establece los periodos en que prescriben las acciones que surjan de la misma ley.

El capítulo XVI define al Tribunal de Conciliación y Arbitraje como un cuerpo colegiado e integrado por un representante de los poderes, ayuntamientos y organismos descentralizados, y un tercer árbitro que nombran los dos representantes anteriormente citados y que fungirá como presidente; los requisitos para ser miembros del tribunal, las bases a que deberán ajustarse y su competencia; procesos, procedimientos, audiencias, demandas, contestaciones y audiencias; declaraciones, sanciones y transitorios.

Esta ley, como otras de los demás estados, es aún limitativa, ya que en su artículo 8º excluye a los empleados de confianza y aquellos que prestan sus servicios mediante contrato civil o están sujetos al pago de honorarios. Por ello, se debe pugnar para desaparecer estas lagunas e incluir en las leyes de los servidores públicos de los

estados a la figura de los trabajadores de confianza a fin de permitirles, ante los respectivos Tribunales de Conciliación y Arbitraje, la defensa de sus derechos laborales.

Con relación a organismos descentralizados, algunos tienen a su personal en el régimen obligatorio comprendido en la Ley Federal de Trabajo e inscritos en el IMSS y en el Infonavit, otros quedan encuadrados en la del ISSSTE.

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, publicada en el Periódico Oficial del estado el 17 de marzo de 1995, en su capítulo tercero, relativo a las atribuciones de los titulares de las dependencias del poder ejecutivo, establece en su artículo 33, que al secretario de administración le corresponde, entre otros, el despacho de los siguientes asuntos:

- Contratar y controlar el personal del poder ejecutivo.
- Tramitar los nombramientos y remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los mismos.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales estatutarias que rijan entre ambas partes.
- Elaborar y mantener actualizado el escalafón de los trabajadores.
- Programar los estímulos y recompensas.

Asimismo, el capítulo cuarto de esta ley, relativo a los tribunales administrativos, en su artículo 39 establece que para resolver los conflictos que se presenten con las relaciones laborales entre el estado y sus trabajadores, y entre la administración pública y particulares, existirán un Tribunal de Arbitraje y los tribunales administrativos que prevén las leyes correspondientes.

Otra de las disposiciones de importancia es la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Quintana Roo; en ella se consigna un capítulo sobre las responsabilidades administrativas, así como las obligaciones que tiene el servidor público para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia de la administración pública; estos preceptos están contenidos en el artículo 45, fracciones I al XXII de la propia ley.

El Código Penal del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo también forma parte de este marco legal, toda vez que su capítulo segundo, establece cuáles son los delitos en contra de la administración pública cometidos por los servidores públicos e impone además prisión y multas respectivas, a toda persona que en el

desempeño de su cargo o comisión incurra en los siguientes supuestos: desempeño irregular de la función, abuso o tráfico de influencias, estableciéndose también que quedarán inhabilitados.

Reglamento de escalafón y de condiciones generales de trabajo

El Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo y Organismos Descentralizados del Estado de Quintana Roo, publicado el 15 de noviembre de 1979 en el Periódico Oficial del estado, se encuentra integrado por 10 capítulos, 81 artículos y cinco transitorios, en los que se describe la clasificación escalafonaria, las autoridades competentes para determinar los ascensos, los factores que integran el escalafón y los procedimientos para calificar los conocimientos teóricos, así como de la antigüedad de los trabajadores.

En el capítulo I, artículos del 1 al 11, relativo al objeto, alcance y aplicación, se establece que los movimientos escalafonarios de los trabajadores de base, se regularán por las disposiciones contenidas en la ley, en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo y por el mismo Reglamento de Escalafón; se define lo relativo al ascenso, vacantes, definiciones, provisiones, así como las condiciones a que deben sujetarse los ascensos, dictamen y sueldo del trabajador promovido.

El capítulo II, artículos del 12 al 21, relativo a la clasificación del personal, menciona que el personal de base se clasificará en los siguientes grupos:

- Manuales.
- Obreros.
- Administrativos.
- Especializados.
- Profesionales.

El capítulo III, artículos del 22 al 28, define la estructura y atribuciones de la Comisión Mixta de Escalafón, sujetándose al artículo 61 de la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, de los ayuntamientos y organismos descentralizados del estado de Quintana Roo. Esta comisión se forma por un representante del gobierno del estado y uno del Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado (SUTAGE), quienes designarán un arbitro que decidirá en los casos de empate. Si no hubiera acuerdo, la designación la hará el Tribunal de Conciliación y Arbitraje en un término que no exceda de diez días.

En su capítulo IV, artículo 29, relativo a los auxiliares de la Comisión Mixta de Escalafón, establece que ésta se auxiliará con delegados que serán nombrados por la misma, funcionando en pleno uno por cada uno de los municipios donde se requieran. Los delegados servirán de enlace entre la Comisión y los empleados foráneos, pero no tendrán voto.

En su capítulo V, artículos del 30 al 32, referente a las excusas y recusaciones, señala que los miembros de la Comisión Mixta de Escalafón deberán excusarse en los casos en que medien las siguientes circunstancias:

- Tener parentesco con alguno de los concursantes.
- Ser uno de los concursantes para ocupar plaza de mayor categoría.

En su capítulo VI, artículos del 33 al 38, establece que los factores escalafonarios, son:

- El conocimiento.
- La aptitud.
- La antigüedad.
- La disciplina y puntualidad.
- Las menciones honoríficas.

En su capítulo VII, artículos del 39 al 55, dispone las fichas de trabajo, hojas de concentración y clasificación escalafonaria, como factores que deberán de ser tomados en cuenta para calificar, los cuales se elaborarán en los términos del artículo 34 y se dividen en tres secciones: una para calificar el factor aptitud, otra para calificar la disciplina y puntualidad y la otra para los conocimientos prácticos.

El capítulo VIII, artículos del 56 al 69, se refiere al procedimiento de los ascensos, y establece que inmediatamente que se produzca una vacante en plaza escalafonaria del poder ejecutivo y organismos descentralizados, por conducto de la Secretaría de Administración, su Departamento de Personal lo notificará a la Comisión Mixta de Escalafón, señalando sueldo, adscripción, categoría y naturaleza de la vacante. También se comunicarán a la Comisión las plazas de nueva creación. Recibida la notificación, procederá a elaborar un boletín en donde se dé a conocer la vacante, así como los requisitos y condiciones para cubrirla. Los trabajadores de la categoría inmediata inferior a la plaza boletinada que deseen obtenerla y tengan derecho a ello, deberán enviar su solicitud dentro del plazo señalado en el mismo.

En su capítulo IX, sus artículos 70 y 71, establece permutas, las cuales deberán contemplar los requisitos siguientes:

- Nombre, categoría, sueldo, clave, adscripción y firma de los interesados.
- Razones o motivos en que se apoya la solicitud.
- Conformidad de los jefes permutantes y del Departamento del Personal correspondiente.

Cuando los solicitantes llenen las condiciones requeridas en el desempeño de las plazas permutadas, la Comisión Mixta de Escalafón la autorizará entre los empleados que tengan el mismo sueldo y categoría.

En su capítulo X, artículos del 72 al 81, relativo a los tabuladores, establece que se emplean para la calificación correspondiente, los conocimientos teóricos y la antigüedad de los trabajadores (manuales, obreros, administrativos, especializados, profesionales).

El Reglamento de las Condiciones Generales del Trabajo determina los aspectos fundamentales de las condiciones de trabajo de los servidores públicos; establece como importante la opinión del sindicato en la fijación de las mismas, las cuales serán revisadas cada tres años, constituyéndose en los derechos y obligaciones de los sujetos en la relación laboral; específicamente fija las disposiciones generales, nombramientos, suspensión y terminación de nombramientos; salarios, jornadas de trabajo, horarios, control de asistencia, descensos, vacaciones y licencias; derechos y obligaciones de los trabajadores de los poderes, ayuntamiento y organismos descentralizados, intensidad y calidad del trabajo; medidas de higiene y seguridad, exámenes médicos, estímulos y recompensas, sanciones y condiciones especiales de trabajo.⁶

Con relación a los organismos descentralizados, algunos tienen a su personal en el régimen obligatorio comprendido en la Ley Federal del Trabajo e inscritos en el IMSS y en el Infonavit, otros quedan encuadrados al ISSSTE a través de decretos de autorización del Congreso local y por tanto sujetos a la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, de los H. Ayuntamientos y los Organismos Descentralizados.

Con fecha 16 de abril de 1998, se expide el acuerdo extraordinario, por el cual se concede a todos los trabajadores al servicio del gobierno del estado, un incremento

a los salarios extraordinarios, de 14% respecto del salario base y 6% a las prestaciones que contemplan la canasta básica, la prima vacacional, el apoyo escolar y el seguro de vida.

ORGANIZACIÓN SINDICAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

El 31 de julio de 1978 se publicó la convocatoria para que los trabajadores de base de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial del estado de Quintana Roo, se organizaran y constituyeran el sindicato correspondiente a los tres poderes y organismos descentralizados.

A partir de esta fecha se constituyó el Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del gobierno del estado, mismo que funcionó en estos términos, hasta el 29 de mayo de 1992, cuando se reforman los artículos 75, 97, 104 y 106 de la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial; de los H. Ayuntamientos y Organismos Descentralizados del Estado de Quintana Roo, cuyas reformas permitieron la existencia de varios sindicatos, integrándose uno por cada poder, organismo descentralizado y ayuntamiento, situación que a su vez dio origen a la Federación de Sindicatos de los Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado.

La federación aglutina a los sindicatos de los tres poderes del estado, así como a los del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF); Instituto para la Cultura y las Artes del estado de Quintana Roo (ICAQROO), antes Instituto Quintanarroense de la Cultura; Sistema Quintanarroense de Comunicación Social; Comisión de Agua Potable y Alcantarillado; y al Instituto de Vivienda de Quintana Roo. Dicha Federación cuenta con 2 mil 23 miembros y está estructurado de la siguiente forma:

- Secretaría General.
- Secretaría de Acción Política Interior.
- Secretaría de Conflictos
- Secretaría de Finanzas.
- Secretaría de Actas y Acuerdo.
- Secretaría de Organización.
- Secretaría de Prensa y Relaciones Públicas.
- Secretaría de Acción Educativa.
- Secretaría de Seguridad Social.

- Secretaría de Deportes.
- Secretaría de Vivienda.
- Secretaría de Acción Femenil.
- Secretaría de Prestaciones Económicas.
- Comisión de Relaciones Sindicales.

Por lo que se refiere al Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado, está constituido por 898 miembros, los cuales laboran en sus distintas dependencias y organismos descentralizados.

Los requisitos para pertenecer a él son tener un sueldo no mayor de \$547.00 pesos, una antigüedad mínima de 2 años y una carta compromiso acompañada del último sobre de pago.

La estructura de este sindicato contempla las siguientes unidades administrativas:

- Secretaría General.
- Secretaría de Acción Política Interior.
- Secretaría de Finanzas.
- Secretaría de Actas y Acuerdo.
- Secretaría de Organización y Estadística
- Secretaría de Prensa y Propaganda.
- Secretaría de Acción Educativa.
- Secretaría de Legislación.
- Secretaría de Deportes.
- Secretaría de Trabajo y Conflictos.
- Comisión de Honor, Justicia y Vigilancia.

El único documento jurídico que establece la relación laboral entre el gobierno y sus trabajadores lo constituye “el nombramiento”, tal como lo establece el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, en su capítulo II, artículo 6º, que data del día 11 de septiembre de 1984, cuando es registrado ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje.

QUINTANA ROO

CAPÍTULO **II**

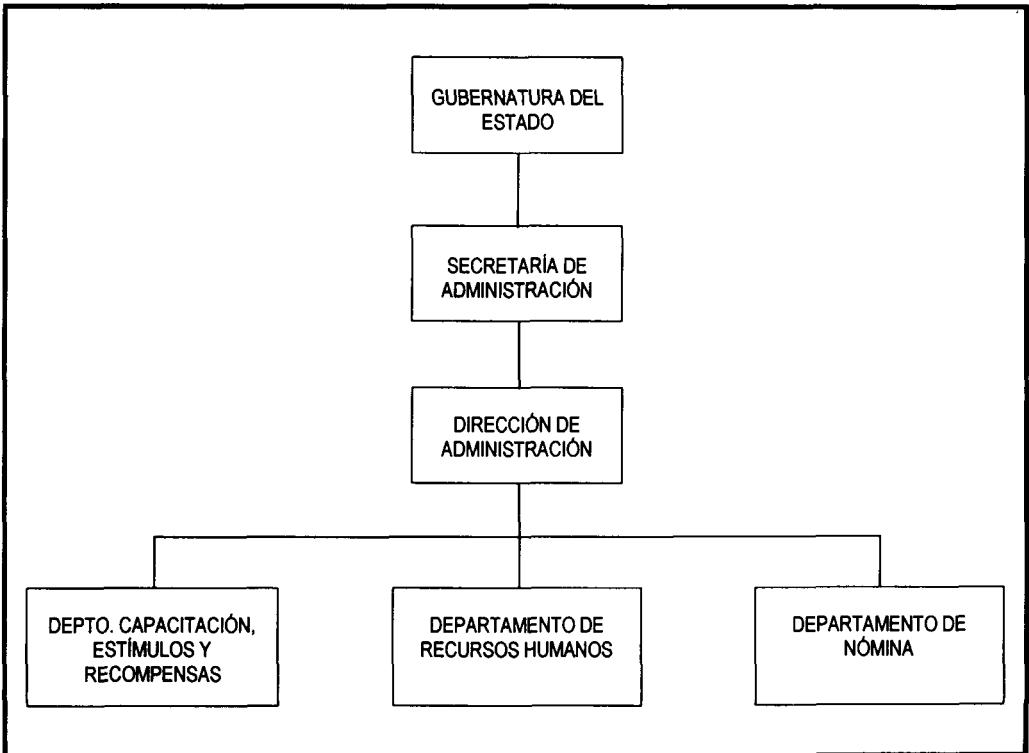
El sistema
de administración
de personal

LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE SUSTENTA AL SISTEMA

Para cumplir con los preceptos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del estado de Quintana Roo, en materia de contratación, promoción y control de personal del poder ejecutivo, así como para vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales estatutarias que rijan entre ambas partes, se cuenta con la siguiente estructura organizacional, dependiente de la Secretaría de Administración:

- Secretaría de Administración.
- Dirección de Administración.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Capacitación, Estímulos y Recompensas.
- Departamento de Nómina.
- Coordinaciones administrativas en todas las dependencias de la administración pública central.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



Las funciones genéricas de la Dirección de Administración son fundamentalmente las siguientes:

- Establecer y controlar los requisitos de ingreso y permanencia de los trabajadores, Tramitar todo lo relativo a nombramientos, protesta de cargos, ascensos, cambios de adscripción, licencias, vacaciones y bajas. Proporcionar documentos de identificación, así como realizar los trámites respectivos ante el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado.
- Aplicar las disposiciones que norman la remuneración que debe otorgarse a los trabajadores en concordancia con sus respectivas estructuras orgánico - funcionales y catálogo de puestos aprobados.
- Identificar las necesidades de capacitación de los trabajadores al servicio del gobierno del estado a nivel institucional, a fin de promover y desarrollar programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, que proporcionen la superación individual y colectiva en la prestación del servicio público.
- Intervenir como representante del gobierno del estado, ante el Tribunal de Conciliación y Arbitraje y en las Comisiones mixtas de Escalafón y de Seguridad e Higiene.
- Aplicar las políticas y recompensas para los trabajadores al servicio del estado.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, convenios y contratos que rijan las relaciones entre el gobierno del estado y los servidores públicos en coordinación con las dependencias y los organismos descentralizados a que corresponda.
- Mantener actualizado el escalafón de los trabajadores al servicio del gobierno del estado, así como las plantillas de personal de las dependencias adscritas al Ejecutivo.
- Normar la aplicación de sanciones administrativas y económicas a los servidores públicos, con base en el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo.
- Asegurar a los empleados de las dependencias y los organismos descentralizados y analizar las erogaciones por sueldos y salarios según puestos autorizados.

PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

Durante la presente gestión se han analizado y actualizado los diferentes sistemas administrativos, entre los más importantes está el de recursos humanos en donde se realizó la modificación del catálogo de puestos, se rediseñó la estructura organizacional y se levantó un inventario del personal.

El objeto de todas estas acciones era identificar y utilizar en forma adecuada el recurso humano con que cuenta la administración pública y, a su vez, propiciar el fortalecimiento de las etapas que corresponden al ingreso al servicio público, tal y como a continuación se detallan.

Reclutamiento, selección, contratación e inducción

El propósito del reclutamiento es buscar, a través de diferentes medios, los candidatos para ocupar puestos vacantes; para ello, existen dos fuentes muy importantes: la interna, que la constituyen los propios trabajadores del gobierno; y la externa, que se realiza mediante convocatorias en las instituciones educativas estatales de nivel superior o en la Bolsa Estatal de Trabajo.

La selección tiene como finalidad situar al elemento idóneo en el tiempo y espacio que se requiera, se realiza a través de diferentes procedimientos, métodos y criterios, todo dependerá de las necesidades de la dependencia o el organismo descentralizado que lo requiera, pudiendo utilizar cuestionario de conocimientos, exámenes psicológicos o bien pruebas físicas, lo importante es que permitan decidir cuál es el aspirante que satisface plenamente dichos requerimientos.

La contratación se realiza una vez cubiertos los requisitos de selección, aquí los titulares, a efecto de legalizar la relación laboral entre el trabajador y el gobierno del estado, solicitan a la Secretaría de Administración expedir el nombramiento respectivo.

La inducción forma parte fundamental del proceso de integración del empleado en el área de trabajo; en esta etapa el trabajador recibe información relativa a la estructura ocupacional, objetivos, programas y funciones específicas que debe desempeñar.

Si bien el procedimiento de ingreso a la administración estatal está debidamente formalizado, el mismo no se lleva a la práctica en cien por ciento, como fuera lo deseable, ya que aún prevalecen patologías administrativas como el compadrazgo y el nepotismo, por mencionar algunas.

Sistema de promoción y permanencia

Dos herramientas básicas que regulan el sistema de promoción y permanencia son los reglamentos de las Condiciones Generales de Trabajo y el de Escalafón, en ellos se especifican las causas por las cuales pueden suspenderse las relaciones

laborales y cómo hacer las promociones de los trabajadores, el artículo 12 del primero establece que el ejecutivo del estado cubrirá las plazas una vez corridos los escalafones respectivos, y el segundo de escalafón dice que los aspirantes a ocupar una plaza vacante deberán reunir los requisitos de aptitud, disciplina, antigüedad, conocimientos y los que en forma específica determine la Comisión Mixta de Escalafón.

Lo anterior es aplicable desde luego a los trabajadores de base, toda vez que los trabajadores de confianza están sujetos a las decisiones de sus jefes inmediatos y a los movimientos políticos.

Estímulos y recompensas

Con base en la política laboral del gobierno del estado de Quintana Roo, desde enero de 1989 se puso en marcha el Programa de Estímulos y Recompensas, el cual considera los siguientes objetivos:

- Proporcionar elementos de juicio para el otorgamiento de incentivos a los trabajadores que destaquen en el desempeño de sus labores.
- Conocer la productividad y eficacia en la función de la propia administración.
- Incrementar y mejorar la comunicación entre jefes y auxiliares.
- Retroalimentar la información que coadyuve al establecimiento de programas de profesionalización.

Para su implementación, se tomó como base el tabulador de sueldos existente y se dividió por especialidades, estableciéndose cuatro grupos de puestos de acuerdo con las características comunes y funciones específicas, las cuales se desglosan a continuación:

- Servicios, se caracteriza por la ejecución de labores de apoyo para el desarrollo de funciones.
- Administrativo, comprende a los trabajadores que se desempeñan en áreas de oficina de apoyo administrativo y coadyuvan directa o indirectamente a la consecución de los objetivos institucionales.
- Supervisión, clasifica a los puestos inferiores al jefe de área cuya responsabilidad comprende la coordinación y vigilancia en el desarrollo de las actividades de los programas sustantivos institucionales.
- Jefes de área, está constituido por el personal encargado de la ejecución, dirección y control de las diferentes actividades contenidas en los programas de trabajo institucionales.

La operación del programa se divide en dos grupos: el de evaluación por puntualidad y asistencia y el de desempeño laboral.

El primero contiene una serie de factores que permiten apreciar el desempeño de cada trabajador y el segundo está basado en los controles de asistencia respectivos.

Los factores que se han de evaluar cuentan con diversas características que serán tomadas como indicadores de productividad.

FACTORES DE EVALUACIÓN

FACTORES DE EVALUACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Criterio	Conocimientos y aplicación de las normas establecidas. Soluciones ante imprevistos.
Capacidad de dirección	Capacidad para coordinar y organizar actividades laborales Capacidad para controlar el grupo de trabajo.
Cantidad y calidad del trabajo	Presentación y limpieza en sus trabajos. Oportunidad de entrega. Ausencia de errores en los trabajos. Volumen de trabajo.
Discreción	Manejo de información confidencial. Uso de la información confidencial.
Iniciativa	Disposición para aportar ideas de mejora. Actitud para realizar labores sin supervisión.
Colaboración	Interés y disposición hacia labores cotidianas. Interés y disposición hacia labores adicionales. Interés y disposición hacia labores adicionales fuera de horarios. Conocimiento del equipo de trabajo. Cuidado del equipo de trabajo. Aprovechamiento del equipo y materiales.

FACTORES DE EVALUACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Disciplina	Comportamiento en el área de trabajo. Actitud hacia las normas y lineamientos. Actitud hacia las órdenes y disposiciones. Actitud hacia la autoridad jerárquica.
Trabajo en equipo	Integración al grupo de trabajo. Participación en el grupo de trabajo. Interés por el logro de los objetivos del grupo de trabajo.
Relaciones interpersonales	Comportamiento hacia sus compañeros. Comportamiento hacia el público.
Aspecto personal	Presentación del personal en el centro de trabajo.

Las calificaciones de puntualidad y asistencia están basadas en los siguientes criterios:

CRITERIOS PARA EVALUAR LA PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

CRITERIO		ESTÍMULO	
FALTAS	RETARDOS	NOTA BUENA	DÍAS DE HABER
0	0	2	2
0	2	1	1
1	HASTA 2	1	1
1	--	0	--
--	3	0	--

La justificación de faltas y retardos sólo podrá reconocerse a través de:

- Oficio de comisión.
- Vacaciones.
- Días de descanso.
- Incapacidad médica.

Las calificaciones por desempeño se realizan mediante la conversión de los aspectos cualitativos en cuantitativos, según muestra la siguiente tabla.

**VALORES PARA CALIFICACIÓN DE LAS CÉDULAS DE EVALUACIÓN
POR GRUPO DE PUESTOS**

FACTORES POR EVALUAR	GRUPO DE PUESTOS											
	SUPERVISIÓN				ADMINISTRATIVO				SERVICIOS			
	S	MB	R	D	S	MB	R	D	S	MB	R	D
CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO	3	2	1		6	4	2		6	4	2	
USO DE MATERIALES Y EQUIPO	3	2	1		4	3	2		4	3	2	
COLABORACIÓN	4	3	2		3	2	1		3	2	1	
DISCIPLINA	4	3	2		4	3	2		4	3	2	
INICIATIVA	4	3	2		3	2	1		3	2	1	
DISCRECIÓN	5	4	3		3	2	1		-	-	-	
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	5	4	3		-	-	-		-	-	-	
CRITERIO	5	4	3		3	2	1		3	2	1	
TRABAJO EN EQUIPO	-	-	-		-	-	-		3	2	1	
RELACIONES INTERPERSONALES	3	2	1		3	2	1		3	2	1	
ASPECTO PERSONAL	4	3	2		3	2	1		-	-	-	
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA (JEFES DE DEPARTAMENTO)	4	3	2		-	-	-		-	-	-	

S = SOBRESALIENTE

MB = MUY BUENO

R = BUENO

D = DEFICIENTE

**EQUIVALENCIA DE RESULTADOS
DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL**

PUNTAJE	RESULTADOS	DÍAS DE HABER
97-100	SOBRESALIENTE	15
81-96	MUY BUENO	10
61-80	BUENO	5
51-60	REGULAR	3
0-50	DEFICIENTE	0

Nota. Las equivalencias de la presente tabla se tomarán en cuenta en las evaluaciones cuatrimestrales y las mensuales de departamento.

VALORES PARA LA CALIFICACIÓN DE JEFES DE ÁREA

NOTAS BUENAS	RESULTADOS	DÍAS DE HABER
11-12	SOBRESALIENTE	15
8-10	MUY BUENO	10
6-7	BUENO	5

Estas evaluaciones se realizan en periodos mensuales y cuatrimestrales, debiendo observarse las siguientes características:⁷

- La predisposición y los prejuicios en la operación del trabajador no debe influir como elemento de evaluación.
- Considerará únicamente el trabajo efectuado con relación al factor por evaluar, según cualidades y aptitudes demostradas.
- Evitar que la evaluación se considere sólo por uno de los factores en forma positiva o negativa para el resto.
- Omitir evaluar si la cédula es deficiente por causas de amonestación o suspensión de sueldo o salarios.

Lo anterior, en su caso, permite al trabajador inconformarse de la evaluación y el estímulo correspondiente, así como solicitar una revaloración del jefe inmediato de la persona que lo evaluó.

Los estímulos y recompensas a que se hacen acreedores los trabajadores son los siguientes:

Estímulos: notas buenas, diplomas y medallas.

Recompensas: días de descanso extraordinario, vacaciones extraordinarias, premios en efectivo y becas.

El ámbito de aplicación de este programa es para todas las dependencias y organismos descentralizados que integran la administración pública estatal.

QUINTANA ROO

CAPÍTULO III

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL***Catálogo de puestos***

El Catálogo de Puestos es un documento que reúne, clasifica y sistematiza información sobre los títulos, descripciones y especificaciones de la estructura ocupacional del gobierno del estado.

**CATÁLOGO DE PUESTOS
DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO**

NIVEL	PUESTO
001	GOBERNADOR
100	SECRETARIO
200	SUBSECRETARIO
300	DIRECTOR
400	COORDINADOR
500	JEFE DE DEPARTAMENTO
600	JEFE DE OFICINA
700	PROFESIONISTA, SECRETARIO AUXILIAR
800	SECRETARIA EJECUTIVA
900	JEFE DE ÁREA, MÉDICO ESPECIALISTA
1000	ANALISTA PROFESIONAL, SECRETARIA
1100	TÉCNICO, CHOFER, SECRETARIA
1200	ANALISTA, TÉCNICO, INSPECTOR
1300	PROGRAMADOR, ABOGADO, AUDITOR
1400	AUXILIAR CONTABLE, DEFENSOR DE OFICIO
1500	CAPTURISTA, MÚSICO
1600	COTIZADOR, ACTUARIO
1700	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
1800	RECEPCIONISTA, OPERADOR CONTABLE
1900	MECANÓGRAFA Y FOTOCOPIADOR
2000	AUXILIAR
2100	INTENDENTE, MENSAJERO
3010	INSPECTOR

NIVEL	PUESTO
3020	COMISARIO
3030	SUPERVISOR
3040	OFICIAL
3050	SUBOFICIAL
3060	POLICÍA 1°
3070	POLICÍA 2°
3080	POLICÍA 3°
3090	POLICÍA RAZO
3100	POLICÍA JUDICIAL

FUENTE: Catálogo vigente a partir del 15 de mayo de 1995. Secretaría de Administración del Gobierno del Estado.

Tabulador de sueldos y salarios

El tabulador está conformado por la retribución que debe pagarse a un trabajador por servicios prestados al gobierno del estado.

TABULADOR DE SUELDOS Y SALARIOS DE LOS TRABAJADORES

NIVEL	PERCEPCIONES				DEDUCCIONES			LÍQUIDO
	SUELDO	CANASTA BÁSICA	AYUDA DE DESPENSA	TOTAL	ISSSTE	ISPT	TOTAL	
100	*	*	*	*	*	*	*	*
200	*	*	*	*	*	*	*	*
300	2,390.00	-	36.00	2,426.00	191.20	32.10	223.30	2,202.70
400	-	-	-	-	-	-	-	-
500	2,156.00	206.00	36.00	2,398.00	172.48	0.00	172.48	2,226.00
600	2,096.00	268.00	96.00	2,460.00	167.68	0.00	167.68	2,292.32
700	2,096.00	268.00	96.00	2,460.00	167.68	0.00	167.60	2,292.32

NIVEL	PERCEPCIONES				DEDUCCIONES			LÍQUIDO
	SUELDO	CANASTA BÁSICA	AYUDA DE DESPENSA	TOTAL	ISSSTE	ISPT	TOTAL	
800	1,848.00	268.00	96.00	2,212.00	147.84	0.00	147.84	2,064.16
900	1,626.00	268.00	96.00	1,996.00	130.00	0.00	130.00	1,859.92
1000	1,578.00	268.00	96.00	1,942.00	128.16	7.14	135.30	1,806.70
1100	1,528.00	268.00	96.00	1,892.00	126.24	0.00	126.24	1,765.76
1200	1,170.00	268.00	96.00	1,534.00	122.24	0.00	122.24	1,411.76
1300	912.00	268.00	96.00	1,276.00	93.60	0.00	96.60	1,182.40
1400	912.00	314.00	96.00	1,322.00	72.96	0.00	72.96	1,249.04
1500	826.00	314.00	96.00	1,236.00	72.76	0.00	72.76	1,163.04
1600	794.00	314.00	96.00	1,204.00	66.08	0.00	66.08	1,140.98
1700	794.00	330.00	96.00	1,220.00	63.52	0.00	63.52	1,156.48
1800	794.00	266.00	96.00	1,220.00	63.52	0.00	63.52	1,092.48
1900	794.00	266.00	96.00	1,156.00	63.52	0.00	63.52	1,092.48
2000	794.00	266.00	96.00	1,156.00	63.52	0.00	63.52	1,092.48
2100	794.00	276.00	96.00	1,728.00	63.52	0.00	63.52	1,092.48
3010	1,356.00	266.00	96.00	1,720.00	108.48	0.00	108.48	1,611.52
3020	1,294.00	268.00	96.00	1,658.00	103.52	0.00	103.52	1,554.48
3030	1,220.00	268.00	96.00	1,584.00	97.60	0.00	97.60	1,486.40
3040	1,158.00	268.00	96.00	1,422.00	92.64	0.00	92.64	1,329.36
3050	1,110.00	268.00	96.00	1,474.00	88.80	0.00	88.80	1,385.20
3060	924.00	314.00	96.00	1,334.00	73.92	0.00	73.92	1,260.08
3070	794.00	340.00	96.00	1,230.00	63.52	0.00	63.52	1,166.48

NIVEL	PERCEPCIONES				DEDUCCIONES			LÍQUIDO
	SUELDO	CANASTA BÁSICA	AYUDA DE DESPESA	TOTAL	ISSSTE	ISPT	TOTAL	
3080	794.00	266.00	96.00	1,156.00	63.52	0.00	63.52	1,092.48
3090	794.00	266.00	96.00	1,156.00	63.52	0.00	63.52	1,092.48
3100	1,122.00	266.00	96.00	1,486.00	89.76	0.00	89.76	1,396.24

FUENTE: Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Por lo que se refiere al Sistema de Pago de Nóminas, éste procesa las altas, bajas, promociones, identificación del personal, inscripción al sistema ISSSTE, transferencias, hojas de servicios, constancias, cálculo y pago de las siguientes prestaciones:

- Primas vacacionales equivalentes.
- Prima dominical, 25%.
- Gratificaciones de fin de año equivalentes a 40 días de salario.
- Compensaciones por servicio.
- Compensación de vida cara para personal que labora en lugares turísticos como Cancún y Cozumel.
- Licencias con goce y sin goce de sueldo.
- Días económicos.
- Descansos.
- Vacaciones.

PRESTACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

Las prestaciones consisten en estímulos al personal, fondo de ahorro, apoyo escolar y prima quinquenal.

MONTOS MENSUALES OTORGADOS POR QUINQUENIO

AÑOS	MONTO MENSUAL (PESOS)
5	30.00
10	42.00
15	54.00
20	72.00
25	100.00

En materia de seguridad social, los servidores públicos del estado cuentan con las siguientes prestaciones:

- Cuotas al Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado, según artículo 21 fracciones I, II, III, IV, V y VII, con las cuales se obtienen préstamos a corto y mediano plazos, préstamos hipotecarios, descuentos en viajes y hospedajes, así como servicios médicos.
- Cuota para el seguro de vida de los trabajadores.
- Servicios de atención para el bienestar y desarrollo infantil.
- Indemnizaciones por accidente de trabajo.
- Prestaciones de retiro.
- Fondo de vivienda ISSSTE.
- Sistema de ahorro para el retiro.

QUINTANA ROO

CAPÍTULO **IV**

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS

La administración pública del estado de Quintana Roo, de acuerdo con las necesidades históricas y condiciones económicas, políticas y sociales ha determinado su estructura organizacional, clasificando al personal en distintos niveles administrativos.

Estos niveles se han definido conforme a los lineamientos establecidos por cada gestión administrativa de gobierno, que en algunos casos, restringen o limitan la ocupación de plazas de ciertos niveles, por no considerarse indispensables y siempre acorde con los programas implementados en materia de austeridad y racionalización de los bienes y recursos de la administración pública, a efecto de cumplir los compromisos asumidos y así dar prioridad a los programas de inversión o aquellos que sean de beneficio social.

De tal forma, aunque existan las plazas administrativas en niveles autorizados, no son ocupadas por así considerarse conveniente, al determinarse que las funciones pueden ser absorbidas por otros puestos, sin afectar el cumplimiento de las mismas y sin que ello signifique el reducir los servicios que está obligado a brindar el estado.

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, publicada en el Periódico Oficial del 17 de marzo de 1995 es el ordenamiento vigente que regula la organización y el funcionamiento de la administración pública central y auxiliar en el estado.

Derivado del artículo 1° de la referida ley, el gobernador, las dependencias establecidas y la Procuraduría de Justicia del Estado, forman la administración pública central.

Por otra parte, el artículo 44 establece los organismos auxiliares de la administración pública, los cuales podrán ser descentralizados, empresas de participación estatal y los fideicomisos públicos.

El artículo 15 establece que para el estudio, planeación y despacho de los negocios de las diversas ramas de la administración pública estatal, auxiliarán al titular del poder ejecutivo las siguientes dependencias.

- Secretaría General de Gobierno.
- Secretaría Particular del gobernador del Estado.
- Secretaría de Hacienda.
- Secretaría de Desarrollo Social.
- Secretaría de Promoción Económica y Desarrollo Rural.
- Secretaría de Infraestructura, Medio Ambiente y Pesca.
- Secretaría de Administración.
- Secretaría de Salud.
- Secretaría de Educación y Cultura.
- Secretaría de Protección y Vialidad. ⁸
- Secretaría de Turismo.
- Procuraduría de Justicia del Estado.

Las dependencias del sector central tienen el mismo nivel y están facultadas para atender las actividades relacionadas con el ramo de su competencia.

Mediante acuerdo del titular del poder ejecutivo se creó el Sistema Estatal de Seguridad Pública, del cual se derivó la creación de la actual Secretaría de Protección y Vialidad, a la que le corresponde la atención de los asuntos relativos a tránsito y seguridad pública.

Además de las dependencias descritas, cabe resaltar que existen unidades administrativas necesarias para administrar otros programas, como los de salud pública, comunicación social o de servicios de asesoría y apoyo técnico que requiere el titular del poder ejecutivo para el cumplimiento de sus funciones. Con sustento en el artículo 4° de la Ley Orgánica de la Administración Pública encontramos entre otras unidades la oficina del despacho del ejecutivo y la Secretaría Técnica del Gabinete.

Por lo que se refiere a la administración pública auxiliar se establece, por el artículo 44 de la Ley como ya fue mencionado, que formarán parte de ella los organismos descentralizados, empresas de participación estatal y los fideicomisos públicos, cuya denominación genérica es la de organismos auxiliares.

Los organismos auxiliares del poder ejecutivo del estado tienen determinados sus objetivos expresamente señalados en las disposiciones legales que los crean. En la constitución de los fideicomisos públicos la Secretaría de Hacienda fungirá siempre como fideicomitente único del gobierno del estado y el gobernador

determinará la forma de integración del respectivo comité, de conformidad con lo dispuesto por los artículos 44 y 45 de Ley Orgánica de la Administración Pública. Los organismos que vienen operando son los siguientes:

- Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Quintana Roo.
- Comisión Estatal de Derechos Humanos.
- Escuela de Policía del Estado de Quintana Roo.
- Fideicaribe.
- Instituto de la Vivienda en Quintana Roo.
- Instituto para la Cultura y las Artes de Quintana Roo.
- Instituto Quintanarroense de la Juventud y del Deporte.
- Instituto Quintanarroense de la Mujer.
- Servicios Estatales de Salud.
- Sistema Educativo Quintanarroense.
- Sistema Estatal de Salud.
- Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia.
- Sistema Quintanarroense de Comunicación Social.
- Unidad de Programas Coordinados Federación-Estado.
- Universidad Tecnológica de Cancún.

SECTORES DE ACTIVIDAD

Las dependencias y entidades que conforman la administración pública estatal conducen sus actividades en forma programada y de acuerdo con las políticas y prioridades del desarrollo del estado. Para coordinar entre sí sus actividades se subdividen en sectores y subsectores.

Sectores

- Administración y Finanzas.
- Agropecuario y Agrario.
- Turismo.
- Educación.
- Desarrollo Urbano y Vivienda.
- Comunicación y Transporte.
- Seguridad Pública.
- Pesca.
- Comercio, Industria y Abasto.

Subsectores

- Forestal.
- Mujeres en Solidaridad.
- Información y Estadísticas.
- Deporte.
- Cultura.
- Asistencia Social.
- Agua Potable y Alcantarillado.
- Capacitación y Actualización Integral.

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA, PROFESORES Y EFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA

El personal que integra la administración pública estatal se ha ido incrementando en forma gradual y mesurada, siempre basado en las necesidades imperantes que reclama la sociedad, sujeto al techo presupuestal aprobado por la Legislatura del estado, y con estricto apego a los programas de gobierno que son establecidos conforme a la Ley de Planeación correspondiente.

Es importante señalar que en la actual administración gubernamental se fusionaron diversas secretarías, con objeto de reducir el tamaño de la burocracia. Conforme al Programa de Austeridad y Racionalización de Recursos, el tamaño del personal adscrito al poder ejecutivo del estado representa un total de 3,739 empleados, de los cuales se encuentran desempeñándose 926 en puestos de base, 2,748 en puestos de confianza, y 65 por honorarios o algún otro tipo de contratación.

El total de personal que labora en el área de seguridad pública es de 847 empleados, de los cuales 16 son de base, 827 de confianza y cuatro de otro tipo de relación contractual.

A continuación se desglosa el número de empleados que se encuentran adscritos al poder ejecutivo por tipo de relación laboral.

**NÚMERO DE EMPLEADOS DEL PODER EJECUTIVO POR
TIPO DE RELACIÓN LABORAL**

DEPENDENCIAS DEL PODER EJECUTIVO	BASE	CONFIANZA	OTROS	TOTAL
DESPACHO DEL EJECUTIVO	0	18	0	18
DIRECCION DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA	209	177	0	386
SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN	207	301	22	530
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL	42	127	1	170
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	20	43	2	65
SECRETARÍA DE HACIENDA	75	354	0	429
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA MEDIO AMBIENTE Y PESCA	181	124	1	306
SECRETARÍA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y DESARROLLO RURAL	61	184	2	247
SECRETARÍA DE PROTECCIÓN Y VIALIDAD	16	827	4	847
SECRETARÍA DE TURISMO	19	72	0	91
SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	73	327	17	417
SECRETARÍA PARTICULAR	19	120	16	155
SECRETARÍA TÉCNICA DEL GABINETE	0	10	0	10
UNIDAD DE PROGRAMAS COORDINADOS FEDERACIÓN/ESTADO	4	64	0	68
TOTAL	926	2748	65	3739

El perfil de los servidores públicos es muy variable y se encuentra determinado actualmente de la siguiente forma, en tanto antigüedad, escolaridad y sexo.

Por lo que respecta a la antigüedad del personal adscrito a las dependencias del poder ejecutivo del estado, la mayoría cuenta con una antigüedad de 1 a 5 años, es decir, aproximadamente 70% del total, mientras que 15% tiene una antigüedad que fluctúa entre los 5 y 10 años, 10% representa el personal que tiene antigüedad de más de 10 a 15 años, y sólo 5% cuenta con 15 años o más de antigüedad.

Por lo que respecta a su escolaridad, de 60 al 70% cuenta con nivel de estudios de preparatoria o educación media superior, y el restante con estudios en diversas profesiones; es necesario señalar que con estudios de posgrado aún los niveles son bajos, sin embargo se ha ido incrementando en forma paulatina cada dos años.

La plantilla del personal en su mayoría se encuentra representada por el sexo masculino, aunque cabe destacar que ha existido un incremento de la participación de la mujer en las tareas de la administración pública.

QUINTANA ROO

CAPÍTULO **V**

La formación
y capacitación
en administración
pública

ESFUERZOS GUBERNAMENTALES

Consciente el gobierno del estado de Quintana Roo de mantener en constante capacitación y profesionalización a los servidores públicos, dotándolos de las herramientas técnicas y cognoscitivas y que les permitan un mejor desempeño laboral, realizó las siguientes acciones:

A través de la Secretaría de Administración, año con año se establece un programa de capacitación dirigido a mandos medios, administrativos y de servicios, pero no a directivos. En el calendario correspondiente al primer semestre de 1998, se ofrecieron cursos tales como: primeros auxilios, ortografía, proceso administrativo, redacción, actualización fiscal, relaciones interpersonales, motivación al cambio, electrónica automatizada ortografía aplicada e imagen y mística institucional, que en global representan un total de 202 horas.

También se suscribió un convenio con la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, para llevar a cabo cursos de Administración Pública.

Se llevó a cabo el Programa de Administración Pública Municipal del gobierno del estado de Quintana Roo; el contenido de este programa estuvo integrado con temas como: organización del gobierno; la administración pública, legislación y reglamentación; hacienda; planeación democrática y regional; obras públicas y servicios; asistencia y seguridad pública, y participación comunitaria en el gobierno. En éste participaron presidentes municipales, secretarios de ayuntamientos, tesoreros, directores de dependencias del gobierno del estado y de la Contaduría Mayor de Hacienda del Congreso del estado.

La capacitación de los servidores públicos a través del gobierno del estado se está dando de una forma coyuntural, con diversos temas tales como los programados para el segundo semestre de 1998, mismos que a continuación se detallan.

**CURSOS DE CAPACITACIÓN OFRECIDOS DURANTE EL
SEGUNDO SEMESTRE DE 1998⁹**

NOMBRE DEL CURSO	DURACIÓN (HORAS)	PERÍODO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	20	20 AL 31 DE JULIO
ELECTRÓNICA AUTOMOTRIZ	20	03 AL 14 DE AGOSTO
TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS	20	17 AL 28 DE AGOSTO
ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO	20	31 AGOSTO 11 SEPT.
MECÁNICA PREVENTIVA PARA MUJERES	20	14 AL 25 DE SEPT.
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20	28 SEPT. AL 09 OCT.
AUTOESTIMA Y MANEJO DEL ESTRÉS	20	13 AL 23 DE OCTUBRE
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	20	26 OCT. AL 06 DE NOV.
CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	20	9 AL 19 DE NOV.
LIDERAZGO SITUACIONAL	20	23 NOV. AL 04 DIC.

Ninguna de las instituciones educativas establecidas en el estado ofrece a nivel licenciatura la carrera específica en administración pública, todas están orientadas a la iniciativa privada. Únicamente la Universidad de Quintana Roo, en coordinación con Banobras, tiene programado para el mes de junio de 1998 un diplomado sobre elaboración y evaluación de proyectos socioeconómicos.

En lo que se refiere a su currículo normal, la Universidad tiene como materia vinculada a la administración pública la de Derecho Administrativo dentro de la carrera de Derecho.

En los institutos tecnológicos, dentro de las carreras económico-administrativas, se estudia una materia de administración pública.

Las instituciones de educación superior establecidas en el estado sólo tocan a la administración pública de una forma somera, es decir se plantea su estudio como

una materia del programa de las licenciaturas en Derecho o en Administración de Empresas.

Por lo que se refiere a la Universidad La Salle de Cancún, se encuentra impartiendo una maestría en Administración Pública, con profesores provenientes de la propia Universidad, misma que inició durante el mes de junio aproximadamente.

ESFUERZOS DE ORGANIZACIONES CIVILES; EL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE QUINTANA ROO.

Con fecha 14 de mayo de 1998 se reactiva el Instituto de Administración Pública de Quintana Roo A.C. con objeto de impartir programas académicos en materia de administración pública, como sección del INAP en el estado.

Como parte de su programa de trabajo realizó un ciclo de conferencias el 7 y 8 de agosto de 1998, con destacadas personalidades en el ámbito de la administración pública y de gran reconocimiento académico, en donde se expusieron los siguientes temas:

- La administración de instituciones de educación tecnológica y superior. Impartida por el doctor Raúl E. Talán Ramírez, subsecretario de Educación e Investigación Tecnológicas de la Secretaría de Educación Pública.
- Política migratoria con sentido humanitario. Impartida por el doctor Alejandro Carrillo Castro, comisionado del Instituto Nacional de Migración de la Secretaría de Gobernación.
- La Reforma en la Procuración de Justicia. Impartida por el licenciado Alfonso Navarrete Prida, subprocurador de Procedimientos Penales B de la Procuraduría General de la República.
- El Estado y su administración pública frente a los retos del nuevo milenio. Impartida por el licenciado José Natividad González Parás, presidente del Instituto Nacional de Administración Pública.
- La administración pública y el desarrollo en el estado de Quintana Roo. Impartida por el ingeniero Mario E. Villanueva Madrid, gobernador constitucional del estado de Quintana Roo.

Asimismo, el Instituto de Administración Pública en el estado de Quintana Roo, A.C., iniciará la impartición de dos diplomados que se celbrarán en las ciudades de Cancún y Chetumal, ambos en el estado de Quintana Roo, durante el mes de

septiembre de 1998, con el tema: La administración pública y el desarrollo turístico sustentable. El mismo se encuentra coordinado por el Instituto Nacional de Administración Pública y con la participación del Fondo Nacional de Fomento al Turismo y de la Escuela Superior de Turismo del Instituto Politécnico Nacional.

QUINTANA ROO

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

Los cambios que se experimentan en el ámbito internacional, nacional y local están marcando las pautas y proyectando las características del servidor público del siglo XXI el cual tendrá que ser capaz de responder en forma profesional las demandas sociales más apremiantes.

En Quintana Roo, los servicios que proporciona el gobierno han tratado de reorientarse hacia la satisfacción de las demandas ciudadanas con un sentido de eficacia y calidad de atención.

Ofrecer un servicio de calidad requiere de muchos factores, entre los cuales hay que considerar que el más importante lo constituye el elemento humano, único capaz de transformar los procesos y formas de trabajo.

Es por ello que no existe ya razón para decir que en el servicio público no se pueden proporcionar servicios de calidad; actualmente en nuestro país egresan de las distintas instituciones públicas y privadas profesionistas con nuevos esquemas de conocimientos, con una visión diferente del entorno y con grandes perspectivas para el futuro; son más responsables, comprometidos y con ética profesional, valores que sin lugar a duda conforman al nuevo servidor público y los cuales están desplazando al tipo de empleado público que estaba por lealtad, compromiso o parentesco o con algún servidor público o titular de alguna secretaría u organismo descentralizado de la administración estatal.

Por ello, será de suma importancia preparar cuadros con los actuales servidores públicos, proporcionándoles los elementos técnicos, prácticos y de valores con el fin de que puedan ingresar o permanecer en el servicio público los más aptos para desarrollar estas habilidades y cualidades. Además de implementar toda una estrategia que permita al servidor público contar con cursos, diplomados, maestrías, doctorados y especializaciones que le permitan lograr su desarrollo profesional y ético.

Las perspectivas para lograr una capacidad plena del desempeño de la administración pública tienen diversas vertientes que es necesario considerar:

Es indispensable establecer una clara definición en los perfiles de los puestos públicos, en razón de las funciones por desempeñar en el servicio público, determinando las reglas para la aplicación de exámenes de oposición al personal de nuevo ingreso, con objeto de que el más calificado ocupe el puesto vacante.

Por lo que se refiere a los servidores públicos que estén en activo, se debe considerar llevar a efecto una evaluación integral que abarque, entre otros aspectos, los conocimientos profesionales, psicométricos, de liderazgo y de colaboración, los cuales deberán ser parte de los requerimientos del puesto por desempeñar, todo ello con objeto de alcanzar un alto nivel profesional en el puesto, cargo o comisión designados, acción que se deberá incluir a todos los niveles del servicio público.

Por otra parte, se establecerían nuevos procesos de formación y capacitación orientados al compromiso social, con valores de servicio y honestidad, sujetos a un código de ética, además, de incorporarse nuevos mecanismos que definirían ampliamente los vínculos entre el desempeño, capacitación, promoción y sueldos. Estableciéndose asimismo nuevos criterios en la administración de sueldos, en correlación con la evaluación aplicada y los resultados que brinde el servidor público en su actuación.

De tal forma se diseñarían planes de carrera dentro de la administración pública, bajo la perspectiva de lograr la mayor eficiencia y eficacia en el servicio público.

Notas

- ¹ H.II Legislatura del Estado de Quintana Roo, decreto 5, minuta de sesiones, 1978
- ² Periódico Oficial del Estado, adecuación del artículo 33, 30 de abril de 1980
- ³ Periódico Oficial del Estado, adecuación del artículo 44, 15 de diciembre de 1978
- ⁴ H. Legislatura del Estado, minuta de sesiones del 26 de mayo de 1992.
- ⁵ Periódico Oficial del Estado, *Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo*, 14 de septiembre de 1984
- ⁶ Periódico Oficial del Estado, *Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo*, 14 de septiembre de 1984.
- ⁷ *Lineamientos para el pago del Programa de Estímulos y Recompensas a los Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado de Quintana Roo.*
- ⁸ Mediante acuerdo del titular del poder ejecutivo se creó el Sistema Estatal de Seguridad Pública, del cual se derivó la creación de la actual Secretaría de Protección y Vialidad, a la que le corresponde la atención de los asuntos relativos a tránsito y seguridad pública.
- ⁹ Fuente: **Gobierno del Estado de Quintana Roo, Secretaría de Administración. Oficina de Capacitación, Desarrollo y Estímulos al Personal.** Calendario de Cursos de Capacitación para el Segundo Semestre (julio – diciembre) de 1998.



SAN LUIS POTOSÍ

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	129
El sistema de administración de personal	143
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	163
Tamaño y composición de la burocracia estatal	183
La formación y capacitación en administración pública	213
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	231

Preliminar

La profesionalización de los servidores públicos se muestra como una imperante necesidad y una exigencia de nuestro tiempo. Por ello el Instituto Nacional de Administración Pública propuso el desarrollo de una investigación al respecto en cada uno de los estados que conforman nuestra federación.

El Instituto de Administración Pública del estado de San Luis Potosí asumió el reto y compromiso de llevar a cabo tal estudio. Así, se conformó un grupo de trabajo, dividiéndose los capítulos que constituían el cuerpo de la investigación y que fueron propuestos por el INAP. Esto significó muchas horas hombre, difícil de cuantificar en este momento, pero el presente documento no hubiese sido posible sin la colaboración de muchas personas.

El trabajo presenta los aspectos más generales de los elementos vinculados a un proceso de profesionalización de la función pública en el estado, como son las modalidades de ingreso al servicio público, la normatividad que rige las relaciones laborales del personal gubernamental en el estado, las instancias que manejan y administran los recursos humanos, los pagos y remuneraciones del personal, sus sistemas de retiro y jubilación, así como los elementos existentes para evaluar el desempeño del personal. No pretende ser un trabajo acabado, sino más bien el inicio de un estudio más amplio y profundo que llegue, en su momento, a sentar las bases para constituir una adecuada profesionalización de los servidores públicos y un servicio civil de carrera en el estado de San Luis Potosí.

El capítulo I referente al régimen jurídico y laboral de los servidores públicos estuvo bajo la responsabilidad del Lic. Diego Amaro, quien a pesar de su gran carga de trabajo aceptó colaborar desinteresadamente en esta labor. El capítulo II lo desarrollaron el Lic. Diego Amaro y la psicóloga Rosa Elena Cuevas; debido a las diferentes perspectivas de ambas personas, fue necesario un trabajo de depuración e integración, mismo que llevó a cabo la C.P. Gabriela Mora Guillén. En el capítulo III no se dispuso de la información tan ampliamente como hubiésemos querido, en él colaboraron: Misael Hernández y José Mejía. El capítulo IV que describe el tamaño y composición de la burocracia, fue el que mayores dificultades presentó, pues no se obtuvo el total de la información requerida; sin embargo, se hicieron esfuerzos importantes para su elaboración, contando con el trabajo de José Mejía y de Luis A. Villanueva. Este último desarrolló un trabajo orientado a disponer, aunque fuese de manera general, de

una idea sobre el perfil de los servidores públicos en el estado. El capítulo V de la formación y capacitación, lo manejaron el Lic. Diego Amaro y José Mejía Lira. El último capítulo lo desarrolló José Mejía Lira.

También se contó con la colaboración de otras personas, entre las cuales reconocemos el apoyo del Dr. Santiago Salas, director general de Oficialía Mayor. El Dr. Misael Hernández estuvo siempre atento a obtener la información y se contó con una serie de colaboradores que apoyaron en la transcripción y depuración de la información. Vaya para ellos nuestro reconocimiento. La coordinación general y la responsabilidad directa de la investigación estuvieron a cargo de José Mejía Lira, presidente ejecutivo del IAP San Luis.

Hacemos patente nuestro agradecimiento al gobernador del estado, Lic. Fernando Silva Nieto, por los apoyos que ha brindado al Instituto y en particular su preocupación para que trabajos como el presente llegaran a buen fin; sin su respaldo, esta investigación hubiese tenido muchas dificultades para su culminación. Igualmente agradecemos a las distintas entidades y dependencias que conforman el gobierno del estado por habernos proporcionado la información que sustenta el presente documento.

Finalmente queremos reconocer la labor del personal del INAP, que en primer lugar alentó el desarrollo de la investigación y la supervisó. Un especial señalamiento en este sentido es para María del Pilar Conzuelo, quien siempre nos apoyó y revisó gran parte de nuestros documentos; gracias a sus comentarios el trabajo pudo ser mejorado.

Como es natural en estos casos, asumimos las fallas y errores que involuntariamente pudieran haberse presentado, pero confiamos en que quienes lleguen a leer el presente documento se den una visión clara de la situación que guarda en este asunto el estado de San Luis Potosí.

Instituto de Administración Pública del Estado de San Luis Potosí



Instituto de
Administración
Pública de
San Luis Potosí

SAN LUIS POTOSÍ

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

NORMATIVIDAD VIGENTE

La expedición de disposiciones jurídicas que regulan la actividad que desarrollan los servidores públicos en México, es reciente y prácticamente se puede asegurar que inicia con mayor fuerza a partir de 20 años a la fecha, producto del auge que llega a tener la administración pública y la preocupación de limitar ciertas conductas que afectan los fines o propósitos del gobierno.

Para lograr lo último, fue necesario hacer ciertas reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a la cual se le agregó exclusivamente un título que de manera específica señala las responsabilidades de los servidores públicos.¹

De la anterior disposición, surge la vigente Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, con la cual se establece el procedimiento que se sigue y las sanciones a que se ven sujetos los servidores públicos. Se prevé también un catálogo de conductas que deben ser observadas en el desempeño de cualquier función pública, resultando de lo anterior la llamada responsabilidad administrativa.

En los estados también se sigue esta misma perspectiva consagrando en las constituciones locales el apartado correspondiente a las responsabilidades de los servidores públicos, expidiendo en su caso las respectivas leyes bajo la misma estructura de la ley federal.

Las distintas leyes, reglamentos y disposiciones de carácter administrativo que son expedidas por el legislativo o el ejecutivo del estado de San Luis Potosí, en su mayoría indican que la inobservancia dará lugar a que se aplique la Ley de Responsabilidades, tal es el caso de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público estatal, que indica no sólo la aplicación de la mencionada ley, sino que con las conductas u omisiones que se den se produzca un delito de carácter penal y se proceda conforme a lo previsto en el código respectivo y lo determinado por la autoridad judicial.

En este sentido, las disposiciones estatales que regulan diversas materias dejan a la correspondiente Ley de Responsabilidades las sanciones a que se ven sujetos los servidores públicos que con sus actos u omisiones afectan a la administración pública.

Los ordenamientos jurídicos que regulan la actividad de los servidores públicos del estado de San Luis Potosí, son: Constitución Política del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí, Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos

del Estado y Municipios de San Luis Potosí, Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado de San Luis Potosí, Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de San Luis Potosí, Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de San Luis Potosí, Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí, reglamentos interiores de las dependencias y entidades de la administración pública estatal, Reglamento Interior del Congreso del Estado de San Luis Potosí, Reglamento Interior del Poder Judicial del Estado de San Luis Potosí, Código Penal del Estado de San Luis Potosí, Código Civil del Estado de San Luis Potosí, Ley de Pensiones del Estado de San Luis Potosí, entre otras. Expondremos a continuación los aspectos generales más significativos de este marco jurídico.

Las relaciones laborales entre los trabajadores al servicio de las instituciones públicas del estado de San Luis Potosí, se rigen por la Ley de los Trabajadores respectiva mediante el decreto del poder ejecutivo No. 53.

El antecedente de esta ley es el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de las Autoridades de San Luis Potosí, que data de 1960, en el cual los trabajadores de confianza carecían de estabilidad en el empleo y consecuentemente no tenían derecho a ser legalmente reinstalados, indemnizados, ni tampoco a reclamar salarios caídos.

Fue preocupación del estado cumplir con los reclamos de igualdad en la relación laboral, dictando normas que comprendieran a todos y cada uno de los trabajadores públicos sin distinción alguna. En la actual ley se fija como objetivo la protección a los trabajadores de confianza y la ampliación de la esfera de competencia del Tribunal de Justicia en materia de trabajo del servicio público, al que se otorga facultad para conocer los conflictos derivados de los derechos laborales de éstos, así como la conciliación.

Se establece en la norma vigente la necesidad de fortalecer el universo de superación laboral de los trabajadores, que cada vez necesitan mayor capacitación y adiestramiento para enfrentar los diversos retos de la vida moderna, así como fórmulas que les permitan aspirar, con base en ello, a ocupar mejores espacios de trabajo.

Adicionalmente, contempla en su articulado las disposiciones relativas a la capacitación y adiestramiento en el trabajo, disponiendo que las instituciones públicas deben establecer centros de capacitación para sus trabajadores.

Por otro lado, se establecen en forma concreta las causas de suspensión en el trabajo y las de terminación en la relación laboral; en este sentido, se suprime el concepto de que solamente el estado tenía derecho a establecer condiciones de trabajo y se determina la obligación de tomar en cuenta las propuestas del Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Gobierno del estado.

La normatividad vigente reconoce el derecho a la jubilación y como consecuencia, la fijación de una pensión; se determinan en ella las correcciones disciplinarias y medios de apremio; se establecen asimismo recursos y disposiciones procesales propias, así como procedimientos especiales, y se implementa la procedencia de aquellos trámites o actos jurídicos que se ventilan por la vía de jurisdicción voluntaria denominados procedimientos para - procesales; se otorga autonomía y se reconoce la independencia del Tribunal Estatal de Conciliación y Arbitraje, desligándolo totalmente de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, otorgándole facultades para nombrar su propio personal jurídico y de base, así como para expedir su propio reglamento. Asimismo, se determina que el presidente del tribunal será designado por mayoría del Congreso del estado.

Además en ella se establece la normatividad relativa a vacaciones, permisos y licencias; se determina el principio de estabilidad en el empleo de los trabajadores de base, del escalafón y da entrada al servicio civil de carrera. Además, se incluyen las obligaciones de las instituciones públicas y se detallan los casos de rescisión de las relaciones de trabajo.

Finalmente, se plasman de manera irrestricta las garantías sociales como son el derecho a la sindicalización, a la huelga y establece las condiciones generales de trabajo, tal como lo contempla el Derecho del Trabajo Mexicano desde 1917, en el artículo 123 de la Constitución General de la República.

Los trabajadores del gobierno del estado se clasifican en tres categorías: de confianza, de base y eventuales, dependiendo de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se le dé al puesto. Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización.

Se consideran trabajadores de base aquéllos que proporcionan un servicio permanente a las instituciones públicas y trabajadores eventuales, los que prestan un servicio personal subordinado, por tiempo u obra determinados.

Se respeta la libertad que tienen los trabajadores de base para formar parte del sindicato que les corresponda. Los trabajadores de confianza y eventuales no forman parte del sindicato.

Se consideran como condiciones generales de trabajo: la intensidad, esmero y calidad de trabajo; los riesgos de trabajo; las fechas y condiciones en que los trabajadores se someterán a exámenes previos y periódicos de salud; las correcciones disciplinarias y aplicación de sanciones; el lugar y horario donde se presten los servicios; las medidas preventivas de seguridad e higiene. Las inconformidades que causen controversia sobre las condiciones generales de trabajo son ventiladas ante el Tribunal estatal de Conciliación y Arbitraje, quien resolverá en forma definitiva.

Por jornada de trabajo se entiende el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición de la institución pública de gobierno para prestar sus servicios. La jornada semanal acumulada será hasta de 35 horas, y podrá comprender siete horas diarias de jornada diurna, seis en la nocturna y seis y media en la mixta. El tiempo extraordinario de trabajo se paga con un 100% más del salario asignado a las horas de jornada ordinaria.

Por cada cinco días de trabajo, el servidor público disfrutará de dos días de descanso con salario íntegro; generalmente son los sábados y domingos.

Se entiende por salario la retribución que deben pagar las instituciones públicas de gobierno a sus trabajadores a cambio de los servicios prestados, incluyendo todas las prestaciones derivadas de la relación laboral. Las instituciones públicas y el sindicato revisan conjuntamente las prestaciones que disfrutan los trabajadores, así como diversas compensaciones, bonos, y demás prestaciones en efectivo y en especie. El salario se paga en el lugar en donde se presten los servicios, es en moneda de curso legal o por medio de cheque nominativo, procurando que dicha entrega se haga durante la jornada de trabajo; se paga el día hábil último o anterior a las quincenas. Los salarios no son objeto de descuentos, deducciones, compensaciones o retenciones. Sin embargo, existen salvedades. Los trabajadores cobran un aguinaldo anual equivalente a 50 días de sueldo que se paga en la primera quincena del mes de diciembre.

Ningún trabajador de base puede ser separado de sus servicios sin que medie causa plenamente justificada.

Las instituciones públicas de gobierno están obligadas a establecer centros de capacitación y adiestramiento para los servidores públicos.

Tienen derecho a participar en los cursos para ser ascendidos, todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses en la plaza inmediata inferior. Cada institución pública debe tener un reglamento de escalafón.

Son obligaciones de las instituciones públicas: preferir en igualdad de condiciones a los trabajadores sindicalizados, pagar sueldos y demás prestaciones, observar y cumplir todas las medidas de higiene y seguridad, proporcionar a los trabajadores instrumentos y materiales necesarios para realizar sus funciones; acatar en sus términos los laudos que emita el Tribunal estatal de Conciliación y Arbitraje; señalar las condiciones generales de trabajo; otorgar y verificar el vencimiento de licencias a sus trabajadores; aportar a las instituciones de seguridad social respectivas los porcentajes que correspondan al trabajador; cubrir las demás aportaciones según las leyes y las convenidas con el sindicato; en su caso, cubrir las indemnizaciones por despido injustificado, reinstalar a los trabajadores, cubrir salarios caídos; contribuir al fomento de las actividades cívicas, culturales y deportivas de los trabajadores; proporcionar capacitación y adiestramiento.

Son obligaciones de los trabajadores desempeñar el trabajo con la intensidad, esmero y eficiencia apropiados, sujetándose a la subordinación de sus jefes inmediatos y a los reglamentos; cumplir con las obligaciones que se contemplen en las condiciones generales de trabajo; cumplir con los horarios establecidos; evitar actos de imprudencia o de negligencia; guardar los secretos que son propios de la dependencia en que laboran; no suspender o abandonar el trabajo; guardar respeto debido a superiores y compañeros; no hacer propaganda, rifas o colectas; custodiar la documentación e informes a su disposición; someterse periódicamente a exámenes médicos; dar aviso oportuno a su jefe inmediato de las causas justificadas que les impidan asistir a su trabajo; no realizar campañas partidistas dentro del horario de trabajo; informar al titular de su área de trabajo sobre las enfermedades contagiosas; comunicar a su titular o jefe inmediato las averías o deficiencias; restituir los materiales no usados y conservar en buen estado la maquinaria, equipo, útiles y/o instrumentos de trabajo.

Se suspenden temporalmente las obligaciones de los servidores públicos en los casos de: enfermedades contagiosas; incapacidad física o mental; sanción disciplinaria hasta por el término de cinco días; en el caso de trabajadores que manejen fondos, cuando se aprecie alguna irregularidad en tanto se resuelva

definitivamente su situación; arresto o prisión preventiva; cumplimiento de los servicios públicos y por licencias o permisos sin goce de sueldo.

Son causa de terminación de las relaciones jurídicas de trabajo: renuncia voluntaria; mutuo consentimiento de las partes; muerte del trabajador; por terminación de obra, tiempo o cantidad presupuestada y por incapacidad total permanente del trabajador.

Se cesa a un trabajador cuando: incurre en faltas de probidad y honradez; actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos contra sus jefes; incurra en más de tres faltas de asistencia consecutivas en un período de 30 días; sin previo aviso, preste sus servicios a otro patrón; abandone el servicio en horas hábiles de la jornada de trabajo; ocasione daños intencionales; cometa actos inmorales durante la jornada de trabajo; divulgue secretos; desobedezca a sus superiores; desempeñe trabajos durante las horas de servicio en estado de embriaguez o bajo los efectos de alguna droga o enervante; deje de cumplir las condiciones generales de trabajo; pierda la libertad como resultado de prisión; se niegue a trabajar u observar las medidas preventivas de seguridad e higiene; finalmente, en caso de que promueva que se le otorgue nombramiento sin tener los conocimientos o aptitudes necesarios. Para proceder al cese, se levanta un acta administrativa en la que se menciona la causa del cese fundamentada en la ley, se atiende en defensa del trabajador, con la presencia de la representación sindical: Todo cese se efectúa por causa justificada o precedida de investigación. El servidor público cesado podrá interponer demanda ante el Tribunal estatal de Conciliación y Arbitraje. Las instituciones públicas de gobierno están eximidas de reinstalar a trabajadores que tengan menos de un año de servicio, de confianza y eventuales. Al acto de cese le corresponde la prestación de indemnización.

El trabajador podrá dar por terminada la relación de trabajo por las siguientes causas: engaño con respecto a las condiciones de trabajo; ser sujeto de faltas de probidad y honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratos contra el trabajador, cónyuge y familiares de parte del titular de una institución pública; reducción del salario; no recibir el sueldo en lugar y fecha establecidos; recibir perjuicio en sus herramientas o útiles de trabajo.

Los trabajadores tienen derecho a la jubilación

Igualmente, los trabajadores tienen derecho de asociación en sindicatos. Cuando los trabajadores de base sindicalizados aceptan un puesto de confianza o de elección popular, quedan en suspenso sus derechos.

Finalmente, se tiene derecho a la huelga, que es la suspensión temporal del trabajo decretada en forma y términos legales.

Corresponde a la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios de San Luis Potosí, el reglamentar el capítulo 22 de la Constitución Política del estado en materia de: sujetos de responsabilidad en el servicio público, obligaciones de servidores públicos, juicio político, autoridades competentes y procedimientos, así como el registro patrimonial de los servidores públicos.

Los servidores públicos son aquéllos que detentan un cargo de elección popular, miembros del poder judicial y de justicia administrativa, así como funcionarios y empleados que desempeñen cargo o comisión en la administración pública. La Ley de Responsabilidades es aplicada por el Congreso del estado, el gobernador, el Supremo Tribunal de Justicia, la Contraloría, las diversas secretarías y dependencias del ejecutivo, los ayuntamientos y sus dependencias, así como los tribunales del trabajo. Son sujetos de juicio político los servidores públicos que en el desempeño de su cargo incurren en actos u omisiones que perjudiquen los intereses públicos, correspondiendo al Congreso del estado conocer el procedimiento y aplicar las sanciones derivadas del juicio político, así como conocer las declaraciones de procedencia por delitos de orden común imputables a los servidores públicos.

Son sujetos del juicio político los servidores públicos que ataquen a las instituciones democráticas; a la forma de gobierno republicano, representativo y federal; que violen las garantías individuales o sociales; que ataquen la libertad del sufragio; que usurpen atribuciones; que causen perjuicio grave al estado o municipios; que trastornen el funcionamiento de las instituciones; que violen los planes, programas y presupuestos de la administración pública y que manejen indebidamente fondos y recursos del estado. No procede juicio político por la mera expresión de las ideas. La gravedad de las supuestas violaciones será evaluada por el Congreso del estado.

El juicio político sólo se inicia durante el tiempo en que el servidor público desempeña su empleo, cargo o comisión, y dentro de un año después de la conclusión de sus funciones. Las sanciones se aplican en un período no mayor a tres meses a partir de iniciado el procedimiento. Cuando se presenta denuncia o querrela por particulares o requerimiento del ministerio público contra algún servidor público, procede el juicio político previamente valorado por el Congreso del estado. La Comisión Jurisdiccional determinará si subsiste el fuero constitucional, cuya remoción se solicita.

Para la declaración de procedencia en responsabilidad penal, es necesario que el Congreso del estado, erigido en jurado de procedencia, lo declare así por el voto de las dos terceras partes de los miembros asistentes.

Son obligaciones de los servidores públicos: cumplir diligentemente el cargo que se les encomendó no incurriendo en abusos ni ejercicios indebidos; formular y ejecutar programas y presupuestos; utilizar los recursos que se les encomendaron exclusivamente para los fines previamente determinados, sin incurrir en desvíos; custodiar y cuidar documentación e información a su cargo; mostrar buena conducta en su empleo; observar con sus subalternos debidas reglas de trato absteniéndose de incurrir en abuso de autoridad; desempeñarse con respeto y subordinación legítima con respecto a sus superiores inmediatos o mediatos; abstenerse de ejercer funciones después de concluido el período para el cual se les designó; evitar la autorización de permisos al personal sin causa justificada; abstenerse de desempeñar algún otro empleo; autorizar la selección y/o contratación de persona inhabilitada; excusarse de intervenir en tramitación de asuntos en que tengan interés personal, familiar o de negocios; abstenerse de solicitar, aceptar o recibir dinero u objetos gratuitos o de bajo precio de personas favorecidas con sus resoluciones; no contratar o designar personal de parientes cercanos; presentar oportuna y veraz declaración de su situación patrimonial; cumplir las solicitudes de información solicitada por la Comisión de Derechos Humanos; evitar el incumplimiento de disposiciones jurídicas; abstenerse de apoyar con recursos humanos y materiales campañas electorales; hacer entrega y/o recibir el cargo en los términos que la ley señale.

Las sanciones administrativas consisten en: amonestación, apercibimiento, suspensión, destitución y sanción económica e inhabilitación temporal para el desempeño de empleos en la administración pública. Cuando la inhabilitación se impone como consecuencia de un acto que implique lucro o cause daños, la sanción será de uno a diez años si el monto no excede a doscientas veces el salario mínimo, y de diez a veinte años si excede dicho límite.

La declaración de situación patrimonial debe presentarse dentro de los 60 días naturales siguientes a la toma de posesión; dentro de los 30 días naturales siguientes a la conclusión del cargo y, anualmente, durante el mes de mayo. Transcurridos estos plazos y habiéndose omitido presentar la declaración sin causa justificada, queda sin efecto el nombramiento del servidor público. Esta omisión puede ser causa de la aplicación de una sanción económica por el importe de dos a doce meses del sueldo presupuestal asignado al funcionario; esto, sin demérito de la

inhabilitación para ocupar cargos públicos de cualquier naturaleza hasta por cinco años.

ORGANIZACIÓN SINDICAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Los trabajadores de base al servicio del gobierno del estado y de los tres poderes se agrupan en una organización denominada Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado de San Luis Potosí (SUTSGE), bajo el lema: “Unidos para servir y luchar por nuestra superación”, no obstante la autonomía entre los poderes legislativo, ejecutivo y judicial. El SUTSGE tiene como finalidad fomentar el nivel económico, intelectual y moral de sus miembros, así como la defensa de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones. Los trabajadores que laboran fuera de la capital gozan de todos los derechos y cumplen las obligaciones estatutarias, teniendo un representante en cada distrito foráneo. Todas las solicitudes de ingreso al SUTSGE son sometidas a opinión.

Para ser miembro del sindicato, se requiere ser trabajador de base de los poderes legislativo, ejecutivo o judicial del estado, y no pertenecer a ningún otro sindicato, unión o agrupación formada por trabajadores al servicio del gobierno. Una vez aceptadas las solicitudes de ingreso, el trabajador aporta las cuotas respectivas. Los trabajadores que desempeñan puesto de confianza y cargos de elección popular no son miembros del sindicato. Cuando un trabajador de base sindicalizado ocupa puesto de confianza o cargo de elección popular, queda suspendido en sus obligaciones y derechos sindicales con excepción del pago de cuotas. Los trabajadores de base sólo dejan de pertenecer al sindicato por renuncia del empleo, despido justificado, jubilación, expulsión y muerte.

Son obligaciones de los miembros del sindicato: cumplir y hacer cumplir el estatuto y los reglamentos que de él emanen, resoluciones y acuerdos de las asambleas y de la mesa directiva; asistir puntualmente a las asambleas; acatar los acuerdos de las asambleas y desempeñar las comisiones que se le confieran; guardar orden y compostura durante las asambleas, procediendo con cordura y serenidad; tener reserva absoluta ante personas ajenas al sindicato respecto a los acuerdos de asamblea; no aceptar pertenecer a organizaciones que estén en contraposición con los intereses del sindicato; pagar puntualmente sus cuotas.

Son derechos de los miembros del sindicato tener voz y voto en las asambleas; elegir y ser electos en puestos de la mesa directiva; recibir el apoyo del sindicato en conflictos de trabajo; participar de las ventajas que logre el sindicato; presentar

moción contra compañeros que falten al cumplimiento de sus obligaciones sindicales; solicitar por escrito, en unión de las dos terceras partes de los miembros del sindicato, para que se convoque a asamblea extraordinaria.

La mesa directiva es el órgano ejecutivo del sindicato y es la encargada de convocar asambleas ordinarias y extraordinarias. Dicha mesa directiva se integra con los siguientes miembros: Secretaria General, del Trabajo y de Conflictos, Tesorero, de Fiscalización y Vigilancia, de Actas y Acuerdos, de Organización y asuntos Culturales, de Previsión Social, de Pensiones y Jubilaciones, de la Vivienda, de Recursos Humanos, de Deportes, de Acción Política, de Estadística, de Prensa y Propaganda, del Exterior, de Asuntos Femeniles, contando además con cinco secretarios suplentes.

El sindicato tiene un representante ante el Tribunal de Conciliación y Arbitraje.

Originalmente la mesa directiva duraba en su cargo cuatro años; al término de este período, ninguno de sus miembros era reelecto para ninguno de los cargos; sin embargo, la actual Secretaria General modificó los estatutos con el propósito de reelegirse. La suspensión o deposición de los miembros de la mesa directiva sólo la decreta la Asamblea General y por votación de las dos terceras partes de sus miembros. La falta temporal del secretario general, es cubierta por el secretario de Trabajos y Conflictos, y el lugar de éste, es ocupado por el primer secretario suplente.

Son facultades y obligaciones de la mesa directiva: representar al sindicato; tener personalidad jurídica; encauzar actividades sindicales; ejecutar los acuerdos de la asamblea; promover labores de orientación y propaganda; convocar a asambleas ordinarias, extraordinaria y a elecciones; resolver controversias entre miembros del sindicato; estudiar los casos en que la autoridad dispone de la suspensión o despido de un trabajador sindicalizado; llevar el control de los acuerdos de asambleas; formular el presupuesto de egresos del sindicato; solicitar a la Secretaría de Finanzas del gobierno del estado efectúe los descuentos marcados en los estatutos; rendir informe por escrito en cada asamblea general ordinaria; designar a los representantes de los trabajadores ante la Comisión de Escalafón; y nombrar al representante del sindicato ante el Tribunal de Conciliación y Arbitraje del estado.

La mesa directiva celebra sesiones cada mes con el objeto de estudiar los asuntos que se encuentran en trámite.

La Asamblea General es la autoridad suprema del sindicato y sus resoluciones obligan a todos los sindicalizados a su cumplimiento. Las resoluciones de la asamblea son ejecutadas por la mesa directiva. Las asambleas son ordinarias y extraordinarias; las ordinarias se celebran cada seis meses y tienen por objeto recibir información de las actividades desarrolladas por la mesa directiva y por las comisiones, así como resolver sobre distintos asuntos. Las asambleas extraordinarias se celebran cuando la mesa directiva o parte importante de los miembros del sindicato requieran atención inmediata de un asunto, en estas asambleas, se tratan únicamente los asuntos que las originan.

A las asambleas generales ordinarias les precede convocatoria dada a conocer cinco días hábiles antes de su realización, y deberá contener la hora, el lugar, la fecha de celebración, así como el orden del día. Para la instalación legal de las asambleas ordinarias se requiere la presencia de cuando menos la mitad, más uno de los miembros del sindicato. Si no hubiere quórum legal, se cita a otra asamblea que tendrá legalidad con los miembros que se presenten. Los trabajadores foráneos, podrán manifestarse mediante carta poder que expidan al representante del sindicato de su jurisdicción; los miembros del sindicato que no asistan a la primera y segunda convocatorias ordinarias, recibirán sanciones disciplinarias que pueden consistir en suspensión de sus derechos o en aplicación de multas. El desarrollo de las asambleas generales se sujeta a los siguientes puntos: instalación de la asamblea; designación de un presidente de debates; lectura y aprobación de la orden del día; lectura y aprobación, en su caso, del acta de la sesión anterior; presentación por turno de los asuntos citados en el orden del día. Las asambleas son presididas por el secretario general y a falta de éste, por el secretario al que jerárquicamente le corresponda. La asamblea puede ser suspendida por quien la preside, por motivo de desorden.

Son facultades de las asambleas generales ordinarias conocer y resolver sobre asuntos sindicales; conocer y aprobar el programa de acción del sindicato; decretar cuotas ordinarias y extraordinarias; estudiar, y en su caso, aprobar los presupuestos de ingresos y egresos; aprobar pactos de solidaridad y fraternidad con agrupaciones afines; conocer y resolver casos de suspensión de derecho y expulsión de miembros del sindicato; decretar, reformar y abrogar el estatuto sindical.

Las elecciones de mesa directiva se hacen en asamblea general y con voto directo, mediante convocatoria que deberá aparecer quince días antes de la fecha de la elección. La elección puede efectuarse por cargo o bien, por planilla, y el voto puede ser secreto o abierto. La mesa directiva saliente hará entrega de patrimonio

del sindicato a la entrante, en un plazo no mayor de quince días, a partir de la toma de posesión y mediante inventario.

Los miembros del sindicato están obligados a cubrir cuotas ordinarias del 1% de su salario, así como las extraordinarias y especiales que se acuerden en la asamblea; deberán pagar también las multas que imponga el sindicato y éste podrá recibir aportaciones de terceros.

El incumplimiento de las obligaciones sindicales puede ser causa de amonestación, multas, destitución y suspensión de derechos. Son causas de amonestación: la falta de puntualidad a los actos sindicales; no guardar compostura en las asambleas; provocar desorientación entre los asambleístas y toda aquella falta que pueda considerarse como leve. Las sanciones pecuniarias se aplican: por la falta de asistencia a actos sindicales; por el incumplimiento de una comisión que le sea conferida; por expresarse mal del sindicato y sus dirigentes; por reincidencias en faltas. Dichas sanciones consistirán en el descuento de \$50.00 pesos.

Los funcionarios sindicales podrán ser depuestos por incompetencia en la atención de asuntos que les fueron encomendados; por abuso de autoridad y por aprovechar el cargo para su beneficio personal, así como por actuar de manera dolosa.

La suspensión de derechos sindicales no será menor de 10 días ni mayor de 60 y se aplicará por la comisión de dos faltas consecutivas a actos sindicales; presentarse en estado de ebriedad a eventos sindicales; promover desórdenes; desobedecer acuerdos sindicales; y difamar a los integrantes del sindicato.

Serán expulsados quienes malversen los fondos del sindicato; los miembros que ingieran drogas, enervantes y sean víctimas del alcoholismo; personas que cometan delitos graves; quienes desestabilicen al sindicato; finalmente, los trabajadores que se afilien a organismos cuyos intereses estén en contradicción con los del sindicato.

Para la calificación de las faltas se tomarán en consideración las agravantes y las atenuantes.

Son causas de disolución del sindicato: el acuerdo en este sentido del 65% de sus miembros y la creación de una nueva agrupación de trabajadores al servicio del estado que cuente con mayor cantidad de miembros.

SAN LUIS POTOSÍ

CAPÍTULO **II**

El sistema
de administración
de personal

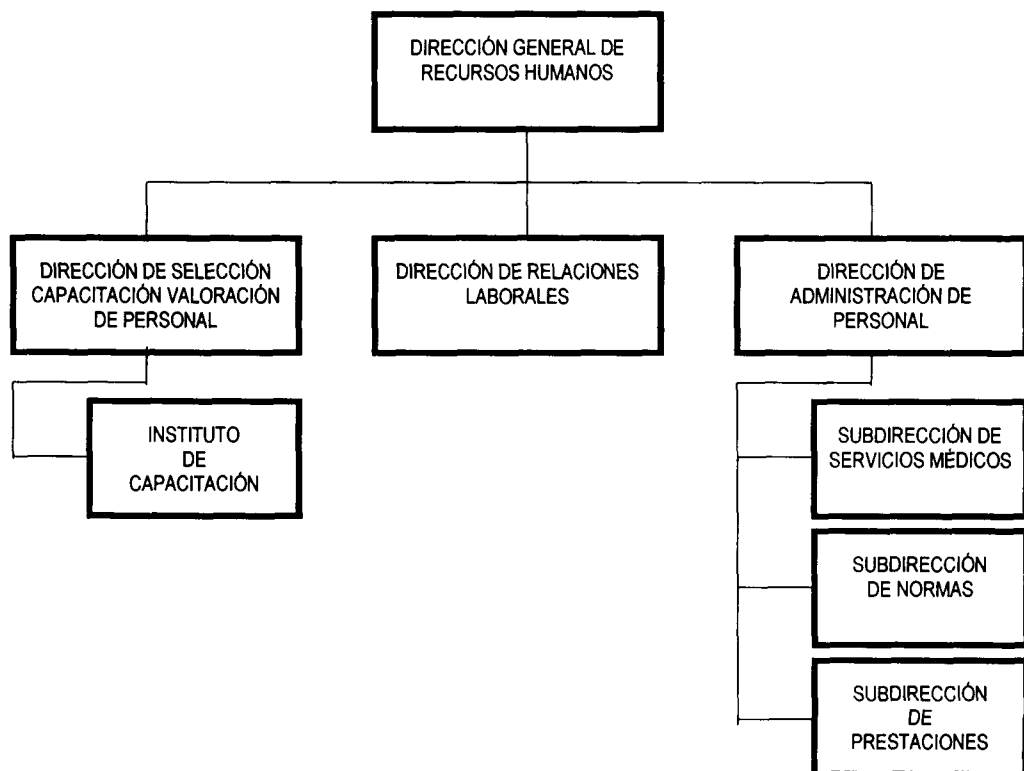
ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE SUSTENTA EL SISTEMA

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí otorga a la Oficialía Mayor el despacho de, entre otros asuntos, los referidos a la política de administración de los recursos humanos; administración de sueldos de los trabajadores al servicio del poder ejecutivo estatal, estableciendo los lineamientos generales, políticas y programas relativos a los nombramientos, desarrollo, transferencia y separación del personal; tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los funcionarios y trabajadores de la administración pública estatal; promover la capacitación y el adiestramiento del personal de la administración pública estatal; conducir las relaciones con los representantes de los trabajadores y vigilar el cumplimiento de las disposiciones que rigen las relaciones laborales entre el poder ejecutivo y sus trabajadores, así como coadyuvar con los titulares de las dependencias en los procesos laborales, ante el Tribunal estatal de Conciliación y Arbitraje; mantener actualizado el escalafón de los trabajadores y vigilar la adecuada difusión de los movimientos y procesos escalafonarios; ejecutar los acuerdos de los titulares de las dependencias, relativos a la imposición, reducción y revocación de las sanciones administrativas, de acuerdo con la Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del estado, a que se hagan acreedores los trabajadores de la administración pública estatal, sin perjuicio de las que compete imponer a la Contraloría General del estado; proporcionar y administrar las prestaciones económicas y los servicios que correspondan al personal de la administración pública estatal; expedir los acuerdos e instructivos de las condiciones generales de trabajo, así como difundir y vigilar su cumplimiento entre el personal de la administración pública estatal; atender las necesidades de los servicios médicos, asistenciales, sociales y culturales, del personal al servicio del gobierno del estado.

A fin de dar cumplimiento a las obligaciones que la Ley Orgánica de la Administración Pública señala a la Oficialía Mayor en su artículo 41, así como dar cumplimiento a los objetivos y metas consideradas en el Plan Estatal de Desarrollo, la Oficialía Mayor cuenta con las siguientes unidades administrativas: el despacho del oficial mayor; la Dirección General de Servicios Administrativos; la Dirección General de Recursos Humanos; la Dirección General de Adquisiciones.



Por su parte la Dirección General de Recursos Humanos está dividida en tres direcciones de área:



Corresponden a la Dirección General de Recursos Humanos las siguientes funciones: la administración del sistema de nómina; solicitar a la Secretaría de Finanzas la liberación de recursos financieros para el pago de la nómina; supervisar la emisión de nóminas; vigilar el correcto pago de sueldos y prestaciones; aplicar deducciones; revisar movimientos de personal; llevar el control del personal de la administración pública centralizada y paraestatal; coordinar los servicios médicos y de asistencia social; tramitar movimientos de personal; proponer políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos humanos; participar en la elaboración del presupuesto de egresos, en lo concerniente a recursos humanos; elaborar y actualizar el tabulador de puestos; expedir certificaciones, constancias de identificación y constancias de servicio a los trabajadores; planear en coordinación con las instituciones de salud pública la ejecución de campañas dirigidas a los trabajadores; tramitar permisos y licencias al personal; otorgar el permiso pre-jubilatorio; coordinar juicio del orden laboral.

Son funciones de la Dirección de Selección, Capacitación y Valoración del Personal, las siguientes: establecer y operar las normas, políticas y procedimientos con que deba llevarse el desarrollo de los recursos humanos conforme al Plan Estatal de Desarrollo; establecer y llevar a cabo los procesos de selección de aspirantes con interés de ingresar como trabajadores al gobierno del estado, tomando en cuenta los perfiles de puestos y personas; efectuar evaluación de personal a efecto de llevar a cabo promociones, cambios de adscripción, y concursos; proponer movimientos de personal; evaluar al personal puesto a disposición; llevar registro cuidadoso de las solicitudes de empleo; coordinar el programa de educación abierta desde alfabetización hasta el nivel de postgrado; planear y ejecutar programas de inducción al personal de nuevo ingreso; aplicar y promover el programa de capacitación permanente dirigido a los servidores públicos del poder ejecutivo; participar en el Programa de Modernización Administrativa; establecer políticas y lineamientos de racionalización de plantillas de trabajadores; fomentar y ejecutar programas de actividades deportivas; establecer el programa de cultura y recreación para los trabajadores.

Son funciones de la administración de recursos humanos las siguientes: la preparación y alimentación del sistema de nómina del personal; solicitar a la Secretaría de Finanzas la liberación de recursos financieros para el pago de nómina; supervisar la emisión de nómina; vigilar la aplicación correcta en el pago de sueldos y prestaciones; aplicar deducciones; revisar movimientos de personal; llevar el control general del personal, atender, coordinar y proporcionar los servicios médicos y de asistencia social; establecer coordinación necesaria con las instituciones médicas y privadas; tramitar los movimientos de personal; proponer

y vigilar políticas, normas y procedimientos en la administración de recursos humanos; intervenir en la elaboración del presupuesto de egresos relacionado con servicios personales; elaborar y actualizar el tabulador de puestos; expedir certificaciones, identificaciones y constancias; planear, en coordinación con las instituciones de salud pública, la ejecución de campañas de salud; tramitar permisos y licencias del personal; otorgar permiso prejubilatorio; coordinar juicios de orden laboral.

PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

La administración de personal del gobierno estatal ha ido cambiando a lo largo del tiempo, principalmente por instrumentar medidas tendientes a tener claridad en cuanto al personal que existe en la administración pública estatal, así como para mejorar y eficientar este importante recurso. Hoy en día existe un sistema para el reclutamiento y selección del personal operativo que desee ingresar al gobierno; además se cuenta con un programa de evaluación para realizar las promociones, el cual todavía está en proceso de mejoramiento.

Reclutamiento y selección

Entendemos al reclutamiento como la vía para allegarse a los candidatos cuando se desea cubrir una vacante, se inicia con la solicitud de empleo para personal de nuevo ingreso y con la requisición de personal para trabajadores de la administración pública del estado.

La selección es el proceso por medio del cual se puede detectar el tipo de candidato que tiene interés de ingresar al gobierno del estado. Mediante este proceso se busca, se obtiene y elige al seleccionado, dentro de un determinado número de aspirantes, siendo éste quien más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir. Se ha buscado realizar un trabajo a nivel profesional ya que únicamente se miden datos objetivos como: conocimiento, aptitudes, experiencia, personalidad, etc., ello con baterías confiables y adecuadas.

Todo el proceso intenta definir, identificar y recuperar los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos sean los más aproximados a los especificados por la descripción y análisis de trabajo. Se pretende tomar a la

selección como un proceso para la contratación o el ascenso, para mejorar su desarrollo y la competitividad de la base trabajadora.

La inducción es la etapa final de la contratación y sirve para ubicar adecuadamente al candidato en un espacio físico y el reconocimiento de su área de trabajo. Desde el año 1994 se inició este proceso para incorporar o promover al personal del gobierno del estado. No obstante que se viene aplicando este sistema, no se ha generalizado totalmente.

Para la selección de personal se han postulado como objetivos:²

Objetivo general

Seleccionar a la persona idónea para el puesto idóneo.

Objetivos particulares

- Llevar a cabo una selección confiable y verídica.
- Detectar el perfil profesional del candidato.
- Ubicar al personal en actividades acordes a su perfil.
- Detectar candidatos y aprovechar sus capacidades en diferentes áreas.
- Aprovechar las capacidades del individuo y desarrollarlas, enfocándolas hacia el logro de los objetivos.
- Reunir datos acerca de la persona y el puesto.
- Medir los datos anteriores y medir su confiabilidad.

Con base en lo señalado anteriormente, el personal que trabaja en la administración pública en el estado de San Luis Potosí, puede ser de base, por honorarios, eventual y de confianza. Parte del reclutamiento de quienes pretenden ingresar al gobierno del estado se hace mediante propuestas que se reciben tanto del Sindicato Único de Trabajadores al Servicio de Gobierno del Estado, como por los funcionarios de las dependencias, no obstante, existe un registro de solicitudes independientes. A la fecha, gran parte de quienes ingresan al servicio público no es evaluada ni recibe el curso de inducción correspondiente.

Para subsanar este problema, se encuentra en estudio el proceso de selección en el cual la Oficialía Mayor tendrá el registro de las personas que desean integrarse como servidores públicos; estas solicitudes bien pueden provenir del sindicato de trabajadores, de los diversos funcionarios, o bien de la sociedad en general,

prestando especial atención a los egresados más brillantes de las diferentes escuelas del Sistema Educativo Estatal. El registro en cuestión deberá presentar los elementos sobresalientes del perfil de las personas, tanto en conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas. En este proyecto, se pretende conformar una comisión que incluya personas de la sociedad en general, del gobierno del estado y de los trabajadores, teniendo cuidado en que los miembros de esta comisión tengan el perfil de evaluadores. Las solicitudes en el proyecto en cuestión serán acompañadas del currículum vitae y de los documentos comprobatorios correspondientes; se procederá de inmediato a hacer la evaluación del perfil del solicitante mediante entrevista previa, examen de conocimiento, test psicométrico, entrevista profunda, y en caso de aprobación del examen para un puesto específico, examen médico. La fase final de este reclutamiento será el curso de inducción. Es de vital importancia para la selección del personal que el perfil de los solicitantes concuerde con el perfil del puesto, para lo que la Dirección de Selección, Capacitación y Valoración de Personal habrá de presentar los perfiles.

El análisis de puestos

Se hace el estudio del trabajo considerando y señalando los requisitos mínimos para la persona que lo ocupe; la selección de personal tiene que estudiar el otro elemento que interviene en la relación hombre –trabajo y que justamente es la persona. Cuando no existe el análisis de puesto se dificulta la adecuación hombre–trabajo y los programas de capacitación y desarrollo.

En la presente administración, se busca una adecuación de la relación puesto–persona, para lo cual ya se trabaja en este sentido y, en el cuerpo burocrático existente, se está trabajando en su desarrollo definiendo los puestos y sus requisitos.

A través del análisis de puestos se modifican y perfeccionan los perfiles requeridos por el proceso de selección. Además de contribuir a una comprensión mayor de las funciones y actividades de la administración pública estatal.

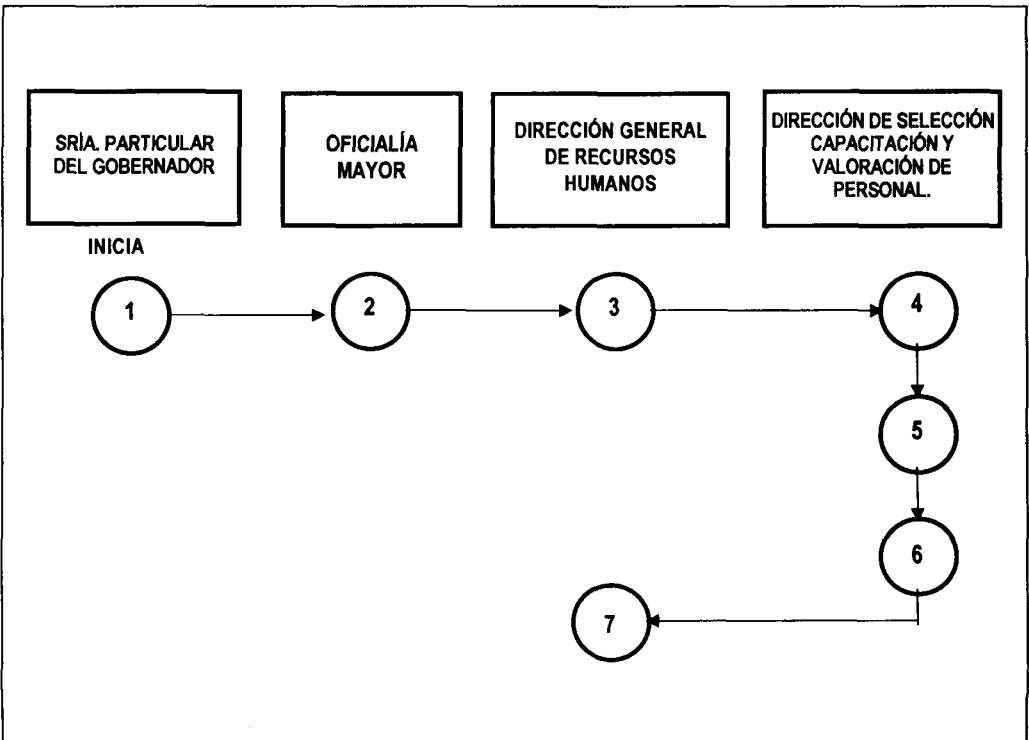
Importancia del examen médico

Es indudable que el examen médico es, en sí, una valiosa fuente de información para el gobierno del estado y por su importancia suele ser imprescindible en todo proceso de selección de personal.

A través del diagnóstico médico se puede percatar si el candidato sufre alguna enfermedad profesional, o si en él hay indicios de tener problemas de alcoholismo o drogadicción, o bien si tiene algún impedimento físico, no visible a simple vista, pero que pueda obstaculizar o entorpecer el buen desempeño de su trabajo. Dicho examen médico se aplica al final del proceso de selección, ya que para ser útil debe ser lo más completo que sea posible resultando, en consecuencia, oneroso; por lo que se realiza a quienes ya tienen una gran probabilidad de ser contratados.

Proceso de reclutamiento

DIAGRAMA DE FLUJO DEL RECLUTAMIENTO

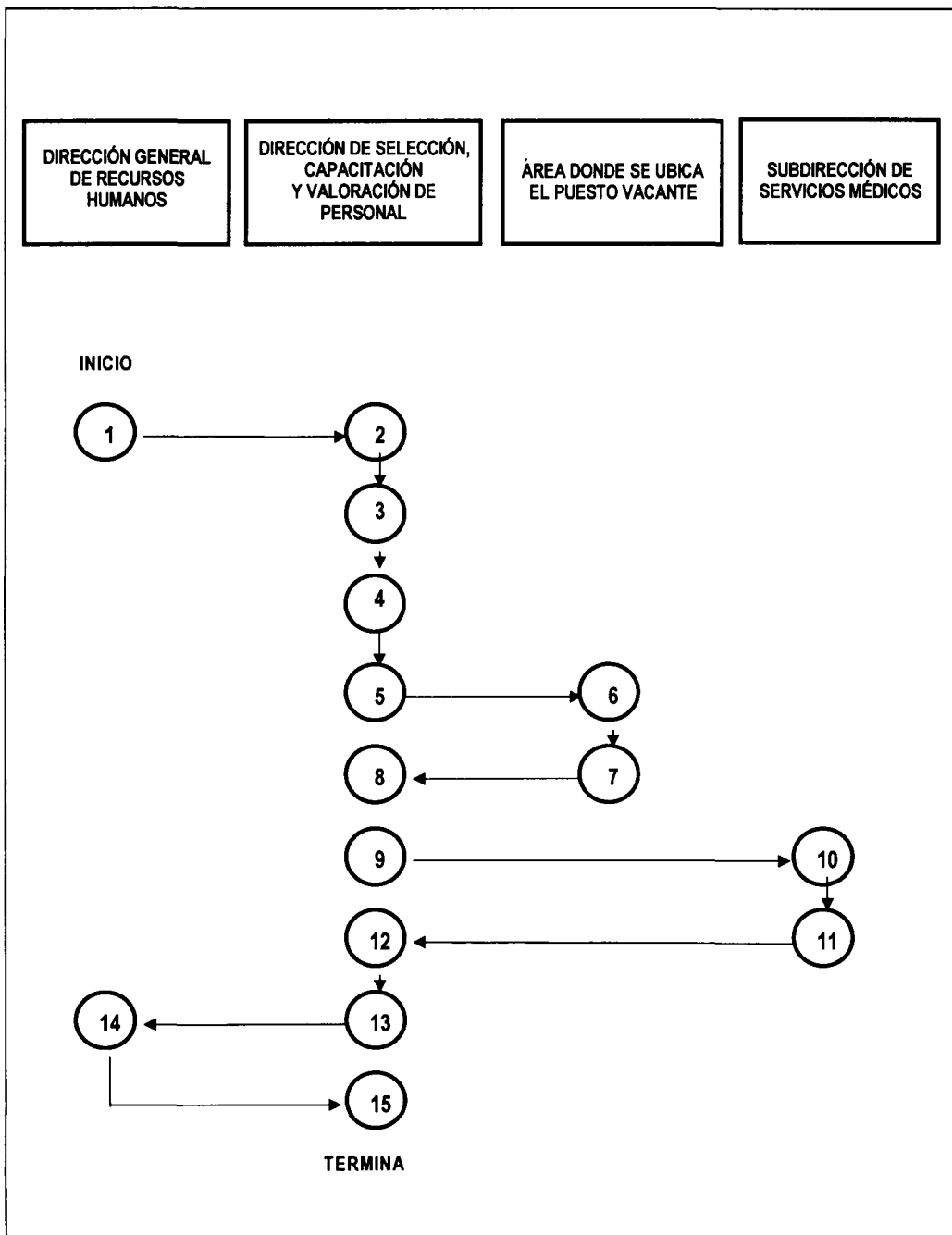


PROCESO DE RECLUTAMIENTO DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN Y VALORACIÓN

DEPENDENCIA Y/O DEPARTAMENTO	NÚM.	ACTIVIDAD
SECRETARÍA PARTICULAR DEL C. GOBERNADOR	1	SOLICITUDES QUE ENTREGAN AL C. GOBERNADOR, YA SEA EN SU GIRA O EN EVENTO DE TRABAJO, Y/O EL CANDIDATO ENTREGA DIRECTAMENTE EN OFICINA, MANDA POR CORREO O SOLICITA A LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN POR DIFERENTES VÍAS DE COMUNICACIÓN. ENVÍA PETICIÓN A:
OFICIALÍA MAYOR	2	RECIBE PETICIÓN DE EMPLEO Y LA REMITE A.
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	3	ANALIZA SOLICITUDES Y/O CURRÍCULUM. EN OCASIONES ÚNICAMENTE SON CARTAS SOBRE PETICIÓN DE EMPLEO Y LAS TURNA.
DIR. DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	4	ANALIZA LA PETICIÓN DE EMPLEO, LA CLASIFICA Y CONTACTA AL CANDIDATO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN, TENIENDO COMO OBJETIVO CUBRIR LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
DIR. DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	5	LLENAR LA SOLICITUD DE EMPLEO.
DIR. DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	6	INICIA EL PROCESO DE SELECCIÓN.
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	7	REQUISICIÓN DE PERSONAL.

DIAGRAMA DE SELECCIÓN



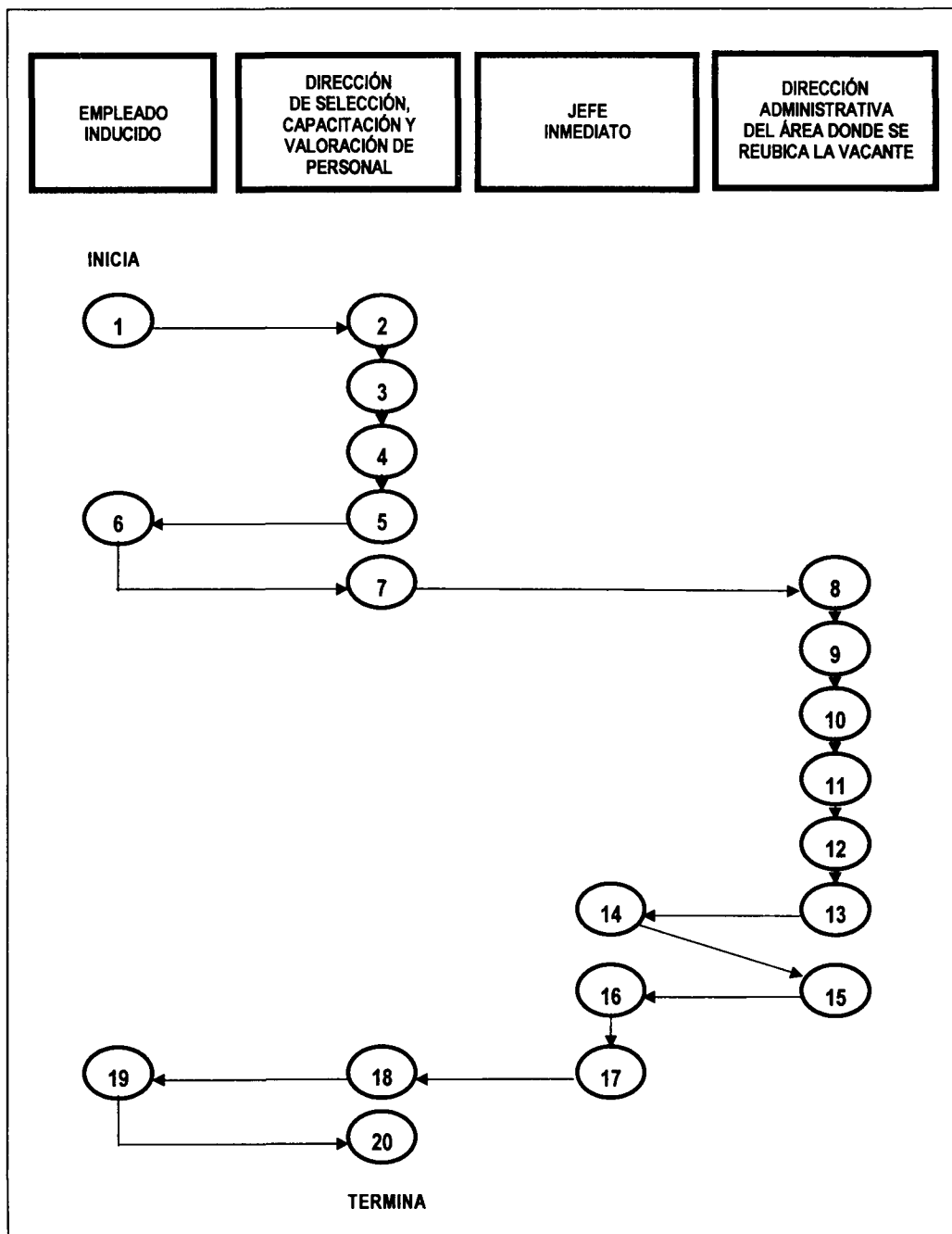
PROCESO DE SELECCIÓN DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL

DEPENDENCIA Y/O DEPARTAMENTO	NÚM.	ACTIVIDAD
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	1	REQUISICIÓN DE PERSONAL.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	2	CONTACTAR, CITAR Y HACER REQUERIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	3	LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR INICIAR --> PRELIMINAR INICIAR --> PROFUNDA </pre> </div>
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	4	INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES; ASÍ COMO VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	5	APLICAR PRUEBAS DE CONOCIMIENTO - TEORICOS PRÁCTICAS - PRUEBAS PSICOMÉTRICAS - CULTURA GENERAL SEGÚN NIVEL Y CATEGORÍA

DEPENDENCIA Y/O DEPARTAMENTO	NÚM.	ACTIVIDAD
ÁREA DONDE SE UBIQUE LA VACANTE	6	LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO (ÁREA DONDE SE UBICA LA VACANTE).
ÁREA DONDE SE UBIQUE LA VACANTE	7	SÓLO EN CASO NECESARIO REALIZAR ANÁLISIS DE PUESTO.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	8	APLICAR ENCUESTA SOCIOECONÓMICA.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	9	APLICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS MEDICOS	10	REMITIR AL CANDIDATO AL EXAMEN MÉDICO
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS	11	ENVÍA DIAGNÓSTICO LABORAL A LA DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	12	ANALIZAR, CALIFICAR Y RECOPIRAR LA INFORMACIÓN DE CADA ASPIRANTE A OCUPAR EL PUESTO, DETECTAR EL PERFIL PROFESIONAL Y DAR EL DIAGNOSTICO, REMITIR A LA DIR. DE PERS.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	13	SI EL PROCESO SE LLEVO A CABO EN UN GRUPO (CONCURSO DE PLAZA) SE TENDRÁ QUE APLICAR A TODOS JUNTOS AL MISMO TIEMPO Y MOMENTO, EXCEPTO EN LA ENTREVISTA, Y SE DEBERÁ INVITAR A UN REPRESENTANTE DEL TRABAJADOR (SUTSGE).
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	14	CONTRATACIÓN CAMBIO DE ADSCRIPCIÓN, CATEGORÍA U OTRO MOVIMIENTO DE PERSONAL.
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	15	ENTRAR AL PROCESO DE INDUCCIÓN.

DIAGRAMA DE FLUJO DE INDUCCIÓN RESPONSABLE DE OTORGAR LA INDUCCIÓN



PROCESO DE INDUCCIÓN DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL**

DEPENDENCIA Y/O DEPARTAMENTO	NÚM.	ACTIVIDAD
EMPLEADO INDUCIDO	1	PRIMER DÍA DE TRABAJO (NUEVO INGRESO O ASCENSO).
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	2	BIENVENIDA: VIDEO DEL C. GOBERNADOR CON PALABRAS DE BIENVENIDA QUE DIRIGE AL NUEVO SERVIDOR PÚBLICO.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	3	INTRODUCCION. EXPLICACION BREVE SOBRE EL PORQUE DAR INDUCCIÓN.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	4	HISTORIA GENERAL: RESEÑA HISTORICA SOBRE EL GOBIERNO DEL ESTADO UBICANDO AL INDIVIDUO EN SU ÉXITO LABORAL.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	5	ESTRUCTURAL GENERAL. REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL ORGANIGRAMA DE GOBIERNO DEL ESTADO, UBICANDO AL NUEVO EMPLEADO.
EMPLEADO INDUCIDO	6	A ESTE NIVEL DEL PROCESO DE INDUCCIÓN SE DEBE LLEVAR A CABO LA <u>RETROALIMENTACIÓN</u> ENTRE EL EMPLEADO INDUCIDO Y EL ÁREA DE INDUCCIÓN PARA DETECTAR DUDAS Y ACLARACIONES.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	7	CONCIENTIZACIÓN: SOBRE LA INSTITUCIÓN RECALCANDO QUE ES DE SERVICIO Y ATENCIÓN
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DONDE REUBICA LA VACANTE	8	OBJETIVOS Y POLÍTICAS: DAR A CONOCER EL REGLAMENTO DE LA SECRETARÍA A LA QUE QUEDARÁ ADSCRITO.
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DONDE REUBICA LA VACANTE	9	PRESENTACIONES: DARLAS A CONOCER UNA A UNA C/EJEMPLOS.
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DONDE REUBICA LA VACANTE	10	PRESENTACIÓN: PERSONAL. ES IMPORTANTE CONOCER LOS NOMBRES Y EMPIEZA LA INDUCCIÓN ESPECÍFICA.
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DONDE REUBICA LA VACANTE	11	HISTORIA: ANTECEDENTES ESPECIFICOS DEL ÁREA DONDE SE UBICA LA VACANTE.

DEPENDENCIA Y/O DEPARTAMENTO	NÚM.	ACTIVIDAD
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DONDE REUBICA LA VACANTE	12	ESTRUCTURA ESPECÍFICA: UBICAR GRAFICAMENTE EN EL ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL ÁREA.
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DONDE REUBICA LA VACANTE	13	RELACIÓN CON OTRA ÁREA: SE LE INFORMA SOBRE LOS NEXOS QUE TIENE SU ÁREA CON OTRA PARA QUE EL INGRESADO CONOZCA A QUE INSTANCIAS ACUDIR Y REALIZAR MAS EFICIENTEMENTE SU LABOR.
JEFE INMEDIATO DEL PUESTO VACANTE	14	RECORRIDO FÍSICO: SE TRATA DE VISITAR TODAS LAS INSTALACIONES QUE EL EMPLEADO DEBE CONOCER PARA LLEVAR A CABO LAS LABORES.
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DONDE REUBICA LA VACANTE	15	PRESENTACIÓN PERSONAL: AL MOMENTO DE HACERLE EL RECORRIDO FÍSICO, DEBE IR PRESENTANDO A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y A SU JEFE INMEDIATO. (A QUIEN VA A REPORTAR)
JEFE INMEDIATO DEL PUESTO VACANTE	16	BIENVENIDA: EN EL MOMENTO QUE LA PRESENTAN A SU JEFE DEBE DIRIGIR
JEFE INMEDIATO DEL PUESTO VACANTE	17	DERECHOS: EXPLICACIÓN BÁSICA SOBRE AQUELLO A LO QUE TIENE ACCESO ASÍ COMO RESOLVER LAS EVENTUALIDADES QUE SE PRESENTEN Y PODER DESEMPEÑAR MÁS TRANQUILA Y EFICIENTEMENTE SU ACTIVIDAD. RESPONSABILIDADES: DAR A CONOCER LAS GENERALIDADES Y LEGISLACIÓN BASICA COMPLETA PARA QUE EL NUEVO EMPLEADO CONOZCA SUS DERECHOS PERO TAMBIÉN SUS OBLIGACIONES PERFIL DEL PUESTO: ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL PUESTO, CUALES SON SUS ACTIVIDADES Y EL MOTIVO POR EL QUE FUE CONTRATADO, DAR COPIA DEL PERFIL
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	18	LISTA DE VERIFICACIÓN: DETECTAR QUE LA INDUCCIÓN LLEGUE A BUEN FIN, PROPORCIONAR EL FORMATO, CHECAR QUE ESTE COMPLETAMENTE INDUCIDO RETROALIMENTAR, DUDAS Y ACLARACIONES.
EMPLEADO INDUCIDO	19	FIRMA DE LISTA DE VERIFICACION: AL FINALIZAR SE FIRMA DICHA LISTA, DESPUES DE HABERLA LLENADO.
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL	20	CIERRE DEL PROGRAMA: TERMINACION DEL PROGRAMA Y ENTREGAR OFICIALMENTE AL INDUCIDO A SU JEFE INMEDIATO.

Sistema de promoción y permanencia

Una vez que el trabajador ingresa al servicio público, su promoción o ascenso, por ley se realiza mediante el sistema de escalafón. Se entiende por escalafón, el sistema organizado en cada institución pública de gobierno, conforme a las bases establecidas en la Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado de San Luis Potosí, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas que se soliciten. Tienen derecho a participar en los concursos para ser ascendidos, los trabajadores de base con un mínimo de 6 meses en la plaza inmediata inferior, aunque la ley marca que cada institución pública de gobierno expedirá un reglamento de escalafón, este proceso aún no se ha concluido; en dicho reglamento se formulará de común acuerdo, entre los representantes legales de los poderes del estado, de los municipios, de los organismos públicos descentralizados, de empresas de participación estatal o municipal y con el sindicato correspondiente; para la aplicación del escalafón, legalmente debe constituirse una comisión mixta, que se integrará con igual número de representantes de la institución pública de gobierno de que se trate y los representantes sindicales. Es competencia de la comisión de escalafón el establecer en el reglamento respectivo los factores escalafonarios.

No obstante estar asentadas en el título V del escalafón las bases de promoción y ascenso y diseñado un sistema para su operación, en la práctica operan poco, ya que las promociones se dan de acuerdo con juicios de valor de funcionarios, por medio de recomendaciones que desde luego, toman en cuenta el perfil del solicitante y por propuestas sindicales, quedando casi al margen la evaluación.

Existe como proyecto, desde 1995, el Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado, cuyas disposiciones son obligatorias para las dependencias y entidades del gobierno del estado, trabajadores de base, y Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado, dejando fuera a los trabajadores de confianza, por honorarios o eventuales. En este proyecto se menciona que el derecho de ascenso corresponde a todos los trabajadores de base que tengan un mínimo de seis meses de servicios en el puesto de grado inferior a la vacante. El ascenso de los trabajadores se determinará mediante la calificación de los siguientes factores escalafonarios: conocimientos, aptitud, antigüedad, disciplina y puntualidad.

Se entiende por conocimientos en este reglamento la posesión de los principios teóricos o prácticos necesarios para el desempeño del puesto que el trabajador pretende ocupar, acreditado mediante título, cédula, constancia, certificación o

cualquier otro documento legalmente expedido por las instituciones que correspondan, avalado por la Secretaría de Educación Pública.

Se entiende por aptitud la iniciativa, laboriosidad y eficiencia con la que el trabajador desempeña el puesto que tiene asignado, así como el conjunto de facultades físicas y mentales necesarias para desempeñar el puesto a que aspira.

Por disciplina se entiende el cumplimiento de las instrucciones legítimas dictadas a los superiores y a la adaptación a las rutinas de trabajo, durante el desempeño del puesto que tenga el trabajador, en el momento de concursar por uno superior.

Se entiende por puntualidad la observancia y cumplimiento de los horarios oficialmente establecidos en el último año laboral. Por antigüedad se entiende el tiempo de servicio prestado por el trabajador a favor del con gobierno, de acuerdo los antecedentes registrados por el mismo.

En este proyecto se consideran vacantes a concurso, las definitivas, provisionales y de nueva creación. La comisión mixta estará integrada por dos representantes del gobierno, dos del sindicato y un secretario técnico. Para poder integrar el escalafón, la comisión escalafonaria deberá contar con los siguientes elementos: el tabulador de puesto de base y sus partidas presupuestales; el registro individual de trabajadores en el que se concentran datos personales; las calificaciones que integran el derecho escalafonario de cada trabajador; y el registro donde se anotan las vacantes y sus características.

El escalafón está integrado por cuatro grupos: el profesional, el técnico, el administrativo y el de servicios. La propuesta de este proyecto para el procedimiento escalafonario incluye el sistema de puntajes.

PROCEDIMIENTO ESCALAFONARIO PONDERACIÓN GENERAL

FACTOR	PUNTUACIÓN	
	DE	HASTA
CONOCIMIENTOS	20	40
APTITUD	20	25
ANTIGÜEDAD	10	15
DISCIPLINA	7	10
PUNTUALIDAD	6	10
TOTAL	63	100

Los trabajadores tendrán derecho a permutar las plazas iguales o semejantes de las que sean titulares por otras del mismo puesto.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE PERSONAL

El Plan Estatal de Desarrollo de San Luis Potosí 1998-2003, dentro del apartado de administración pública, considera que una de las vertientes en las que habrá de realizarse un esfuerzo significativo es en el establecimiento de un marco de relaciones laborales, que permita la superación personal de los trabajadores de base y de los trabajadores de confianza, y condiciones generales de trabajo que alienten la eficiencia, el compromiso y la responsabilidad.

Para alcanzar estos propósitos, se proponen las siguientes acciones: establecer nuevos acuerdos con los trabajadores al servicio del estado que permitan impulsar las acciones de modernización administrativa sobre la base de un mejoramiento general de condiciones laborales, así como diseñar y poner en marcha, con la participación de los trabajadores, esquemas concretos de mejoramiento personal y profesional.

Se encuentra en proyecto el servicio civil de carrera, cuyo objetivo es establecer el ingreso, permanencia y promoción del servidor público basándose en el conocimiento y nivel de preparación, garantizando la estabilidad de empleo sometiendo a evaluación permanente al servidor público, todo ello con el objetivo de elevar la eficiencia y eficacia del quehacer administrativo.

Los esfuerzos encaminados a concretar el servicio civil de carrera, aún no han rendido los frutos esperados. A la fecha, el sistema de información de personal es deficiente; por esta razón, se ha iniciado y se encuentra a punto de operar, la Base Gubernamental de Datos, que utiliza el desarrollo tecnológico y la informática como una herramienta efectiva en el tratamiento, manejo y control de la información, siendo esto parte fundamental en la modernización de las actividades administrativas.

El objetivo de la Base Gubernamental de Datos es el integrar la información de los procesos administrativos, ejerciendo un mayor control en el uso de los recursos. Esta base de datos permitirá formular políticas y procedimientos para la automatización del control de movimiento de personal, plantillas nominales, balanza de plazas, asistencia laboral, así como el control del presupuesto, emisión de la nómina gubernamental y permitirá unificar la emisión y administración de

las nóminas centralizadas. Instrumentando para ello, la credencial única del servidor público, realizando la fotocredencialización y efectuando, a su vez, el análisis de plantillas y la conformación de estructuras orgánicas sólidas para cada dependencia.

La conformación de la Base Gubernamental de Datos se basa en la integración de una administración relacionada para llevar una buena planeación, supervisión de la estructura orgánica del gobierno del estado, realizando desde las actividades iniciales hasta la información ejecutiva, del recurso humano, bajo el funcionamiento de la Base Gubernamental de Datos que conforma los siguientes servicios: fotocredencialización; administración del recurso humano, bolsa de trabajo, prestaciones, presupuesto centralizado y delegado, nómina centralizada y delegada, servicio civil de carrera, programación de capacitación, escalafón, historial médico, contratos y presupuesto médico, seguros de vida, control de prestación de servicios, asistencia y pre-nómina, administrador del sistema, bitácora de movimientos y conciliación bancaria.

SAN LUIS POTOSÍ

CAPÍTULO III

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL***Tabulador de sueldos y salarios***

El gobierno del estado de San Luis Potosí cuenta con un tabulador de sueldos y una relación de puestos, donde se manejan distintos niveles y que comprende todas las posiciones que ocupan los trabajadores de base sindical y de confianza. El tabulador fue publicado en el Periódico Oficial del estado, de fecha 26 de diciembre de 1995, y corresponde a las siguientes claves, puestos y niveles salariales:

CLAVE	PUESTO	SUELDO
NIVEL 01		
0101	LAVANDERA	1,344.00
0104	ALUMNO	500.00
NIVEL 02		
0202	OPERADOR DE FOTOCOPIADORA	1,432.00
0203	MOZO DE ORDENANZAS	1,432.00
0205	CAÑONERO	1,432.00
0207	NOTIFICADOR	1,432.00
NIVEL 03		
0302	ASISTENTE DE OPERADOR	1,622.00
0304	CHOFER DE SEGUNDA	1,622.00
0305	COCINERA	1,622.00
0307	RECEPCIONISTA	1,622.00
0308	UJIER	1,622.00
0310	PINTOR DE SEGUNDA	1,622.00
0311	CARPINTERO DE SEGUNDA	1,622.00
0312	VELADOR	1,622.00
0313	JARDINERO	1,622.00
0314	JEFE DE CUADRILLA	1,622.00
NIVEL 04		
0401	ENCARGADO DE SALA	1,715.00
0402	ALMACENISTA	1,715.00
0403	ALBAÑIL DE PRIMERA	1,715.00

CLAVE	PUESTO	SUELDO
0404	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1,715.00
0405	AUXILIAR DE ESCENÓGRAFO	1,715.00
0406	CARPINTERO	1,715.00
0407	HERRERO	1,715.00
0408	PELUQUERO	1,715.00
0409	PINTOR	1,715.00
0410	PLOMERO	1,715.00
NIVEL 05		
0502	CHOFER DE PRIMERA	1,954.00
0503	ENCUADERNADOR	1,954.00
0504	MECÁNICO DE PRIMERA	1,954.00
0505	ELECTRICISTA	1,954.00
0506	AUXILIAR DE CAMARÓGRAFO	1,954.00
0507	ENFERMERA AUXILIAR	1,954.00
0508	ANALISTA NO ESPECIALIZADO	1,954.00
0509	SECRETARIA TAQUIMECANÓGRAFA	1,954.00
0510	CAPACITADOR	1,954.00
0511	DIBUJANTE	1,954.00
0512	MAESTRO O EDUCADOR	1,954.00
0513	OPERADO DE MAQUINARIA PESADA	1,954.00
0514	TÉCNICO NO ESPECIALIZADO	1,954.00
0515	AUXILIAR DE PROGRAMACIÓN	1,954.00
0516	INSPECTOR	1,954.00
0517	SUPERVISOR	1,954.00
0518	MECANÓGRAFA	1,954.00
0519	TRACTORISTA	1,954.00
0520	ARCHIVISTA	1,954.00
NIVEL 06		
0601	SECRETARIA DE MAGISTRADO	2,096.00
0602	BIBLIOTECARIO	2,096.00
0603	ILUMINADOR	2,096.00
0604	OPERADOR DEL CERRO DE CABALLO	2,096.00
0605	OPERADOR DE AUDIO	2,096.00
0606	VIDEOTECARIA	2,096.00
0607	VISITADOR	2,096.00
0608	TRABAJADORA SOCIAL	2,096.00
0609	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	2,096.00
0610	ESCENÓGRAFO	2,096.00
0611	AUXILIAR DE PROGRAMACIÓN	2,096.00
0612	AUXILIAR DE CONTINUIDAD	2,096.00
0613	MÚSICO B	2,096.00
0614	JEFE DE COCINA	2,096.00
0615	ENCARGADO DE CAJAS	2,096.00
0616	CAMARÓGRAFO	2,096.00

CLAVE	PUESTO	SUELDO
0617	AGENTE C	2,096.00
0618	AGENTE DE SEGURIDAD VIAL	2,096.00
0620	CAPTURISTA	2,096.00
NIVEL 07		
0701	ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	2,155.00
0702	AUXILIAR EN ADMINISTRACIÓN	2,155.00
0703	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	2,155.00
0704	AUXILIAR DE AUDITOR	2,155.00
0705	AUXILIAR MÉDICO	2,155.00
0706	AUXILIAR JURÍDICO	2,155.00
0707	LOCUTOR	2,155.00
0708	MÚSICO DE PRIMERA	2,155.00
0709	OFICIAL DE PARTES	2,155.00
0710	TÉCNICO ESPECIALIZADO	2,155.00
0711	DISEÑADOR GRÁFICO	2,155.00
0712	OPERADOR DE VTR	2,155.00
0713	AGENTE B	2,155.00
0714	AUXILIAR DEL MINISTERIO PÚBLICO	2,155.00
0715	PERITO	2,155.00
0716	POLICÍA DE SEGUNDA	2,155.00
0718	VIGILANTE	2,155.00
NIVEL 08		
0801	DIRECTOR DE CÁMARAS Y SWITCH	2,312.00
0802	ANALISTA DE SISTEMAS	2,312.00
0803	CHOFER DE TRAILER	2,312.00
0804	POLICÍA DE PRIMERA	2,312.00
0805	PROGRAMADOR DE CÓMPUTO	2,312.00
0806	EDITOR	2,312.00
0807	SECRETARIA DE DIRECTOR	2,312.00
0808	AGENTE A	2,312.00
0809	AGENTE FISCAL	2,312.00
0810	CUSTODIO A	2,312.00
0811	JEFE DE GRUPO	2,312.00
0812	CAJERO	2,312.00
NIVEL 09		
0901	ABOGADO	2,473.00
0902	CONDUCTOR DE NOTICIEROS	2,473.00
0903	MÚSICO SOLISTA	2,473.00
0904	PSICÓLOGO	2,473.00
0905	TÉCNICO DE TV	2,473.00
0906	REPORTERO	2,473.00
0907	ENFERMERA TITULADA	2,473.00

CLAVE	PUESTO	SUELDO
0908	INSPECTOR ESPECIALIZADO	2,473.00
0909	AGENTE DE SERVICIOS ESPECIALES	2,473.00
0910	CUSTODIO B	2,473.00
0911	SUPERVISOR	2,473.00
0912	JEFE DE GRUPO SEGURIDAD	2,473.00
NIVEL 10		
1001	CONCILIADOR	2,651.00
1002	PRODUCTOR	2,651.00
1003	DICTAMINADOR	2,651.00
1004	JEFE DE SECCIÓN	2,651.00
1005	MÉDICO GENERAL	2,651.00
1006	MÚSICO MAYOR	2,651.00
1007	ODONTÓLOGO	2,651.00
1008	OFICIAL MAYOR DE SALA	2,651.00
1009	ABOGADO ESPECIALIZADO	2,651.00
1010	SECRETARIA DE SECRETARIO	2,651.00
1011	AUDITOR	2,651.00
1012	SUBOFICIAL DE SEGURIDAD	2,651.00
1013	REPRESENTANTE OBRERO	2,651.00
1014	REPRESENTANTE PATRONAL	2,651.00
1015	SARGENTO	2,651.00
1030	SUBOFICIAL	2,651.00
NIVEL 11		
1101	COORDINADOR DE VUELOS	2,841.00
1102	INGENIERO EN SISTEMAS COMPUTACIONALES	2,841.00
1103	MÉDICO ESPECIALIZADO	2,841.00
1104	COMANDANTE DE SEGURIDAD SUBTENIENTE	2,841.00
1105	OFICIAL PRIMERO DE SEGURIDAD	2,841.00
1106	JEFE DE SECCIÓN DE SEGURIDAD	2,841.00
1107	SECRETARIO PARTICULAR DEL GOB. EN EL DF	2,841.00
1130	OFICIAL	2,841.00
NIVEL 12		
1202	ENCARGADO DE ESTACIÓN CERRO DE CABALLO	3,045.00
1203	INVESTIGADOR	3,045.00
1205	JEFE DE OFICINA	3,045.00
1206	ACTUARIO	3,045.00
1208	SECRETARIA DEL DESPACHO DEL GOBERNADOR	3,045.00
1209	ENCARGADO DE PROGRAMA	3,045.00
1210	JUEZ MAESTRO	3,045.00
1211	JUEZ MÉDICO	3,045.00
1212	JEFE DE GRUPO DE SEGURIDAD	3,045.00
1213	COMANDANTE DE SEGURIDAD TENIENTE	3,045.00
1214	JEFE DE TURNO	3,045.00

CLAVE	PUESTO	SUELDO
NIVEL 13		
1301	SECRETARIO DE ESTUDIO Y CUENTA	3,260.00
1302	SECRETARIO PROYECTISTA	3,260.00
1303	MECÁNICO DE AVIACIÓN	3,260.00
1304	REGISTRADOR	3,260.00
1305	SUBPROCURADOR DE DEFENSA DEL TRABAJO	3,260.00
1306	JEFE DE BIBLIOTECA	3,260.00
1307	JEFE DE DEPARTAMENTO	3,260.00
1308	JEFE DE MUSEO	3,260.00
1309	DIRECTOR DE BANDA DE MÚSICA	3,260.00
1310	JEFE DE VIGILANCIA	3,260.00
1311	JEFE DE OFICINA SUBALTERNA DE RENTA	3,260.00
1312	SUPERVISOR GENERAL	3,260.00
1313	INSPECTOR GENERAL	3,260.00
1314	SUBJEFE DE SEGURIDAD Y CUSTODIA	3,260.00
1315	AGENTE DE MINISTERIO PÚBLICO	3,260.00
1316	DEFENSOR DE OFICIO	3,260.00
1330	PRIMER OFICIAL	3,260.00
NIVEL 14		
1401	COPILOTO	3,286.00
1402	SECRETARIO DE ACUERDOS	3,286.00
1403	SECRETARIO GENERAL DE LA JUNTA DE C.A.	3,286.00
1404	SECRETARIA EJECUTIVA DEL DESPACHO DEL G.	3,286.00
1405	SUBDIRECTOR	3,286.00
1407	GERENTE DE ÁREA	3,286.00
1408	SECRETARIO PARTICULAR DEL TESORERO	3,286.00
1409	SECRETARIO GENERAL DE LA PENITENCIARÍA	3,286.00
1410	AUXILIAR DEL PROCURADOR	3,286.00
NIVEL 15		
1501	ASESOR DE REPRESENTANTE EN EL D.F.	3,304.00
1504	DIRECTOR DEL ARCHIVO HISTÓRICO	3,304.00
1505	DIRECTOR DE ÁREA	3,304.00
1507	JUEZ MENOR FORÁNEO	3,304.00
1508	OFICIAL MAYOR	3,304.00
1509	PRESIDENTE DEL CONSEJO TUTELAR	3,304.00
1510	PRESIDENTE DE LA JUNTA DE CONCILIACIÓN	3,304.00
1511	PROCURADOR DE LA DEFENSA DEL TRABAJO	3,304.00
1512	PROCURADOR FISCAL	3,304.00
1514	SECRETARIO PARTICULAR DE SECRETARIO	3,304.00
1517	SUBPROCURADOR GENERAL DE JUSTICIA	3,304.00
1518	SECRETARIO GENERAL DE LA JLCA	3,304.00

CLAVE	PUESTO	SUELDO
NIVEL 16		
1601	SECRETARIO GENERAL DE S.T.J.	3,472.00
1602	JUEZ	3,472.00
1603	JUEZ MIXTO FORÁNEO	3,472.00
NIVEL 17		
1702	DIRECTOR GENERAL	3,527.00
1703	ASESOR DEL GOBERNADOR	3,527.00
1704	PILOTO DE AVIACIÓN	3,527.00
1705	SECRETARIO PRIVADO	3,527.00
	PRESIDENTE DE LA J.L.C.A.	3,527.00
NIVEL 18		
1801	SUBSECRETARIO	3,991.00
1802	TESORERO GENERAL	3,991.00
1803	CONTRALOR	3,991.00
1804	MAGISTRADO	3,991.00
1805	COORDINADOR GENERAL	3,991.00
NIVEL 19		
1901	SECRETARIO PARTICULAR DEL GOBERNADOR	4,201.00
1902	COORDINADOR DE ASESORES	4,201.00
1903	REPRESENTANTE DEL GOBERNADOR EN D.F.	4,201.00
1904	PRESIDENTE DEL SUPREMO TRIBUNAL DE J.	4,201.00
1905	PROCURADOR GENERAL DE JUSTICIA	4,201.00
1906	SECRETARIO	4,201.00
NIVEL 20		
2001	GOBERNADOR	8,018.00

Cabe mencionar que existen empleados que por su labor o carga de trabajo reciben una compensación extra. Igualmente existen compensaciones y bonos para los funcionarios y personal de confianza. Estas compensaciones consisten en un sobresueldo que puede ser desde \$300.00 hasta \$5,000.00, los bonos para el personal de confianza consisten en otro sobresueldo que va desde \$2,500.00 hasta \$10,000.00, pagándose mensualmente y en diferentes quincenas.

El personal de base está situado del nivel 1 al 13, los cuales pueden estar afiliados al Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Estado, que aglutina a los trabajadores de los tres poderes.

Por su parte el sector magisterial cuenta con un catálogo de puestos muy extenso contando con niveles salariales del 18 al 33, siendo el nivel salarial del primero \$1,684.35 y del último \$8,062.75, existiendo además una serie de prestaciones. A continuación presentamos los salarios del personal docente y de apoyo.

**SALARIO INTEGRADO PARA EL PERSONAL DOCENTE POR HORA – SEMANA - MES
DE SECUNDARIAS SIN CARRERA MAGISTERIAL**

SUELDO PLAZA INICIAL		
CATEGORIA E0361 Y E0461		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
07	SUELDOS COMPACTADOS	127.57
38	DESPENSA	1.75
39	MATERIAL DIDÁCTICO	2.05
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	2.15
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	15.20
TOTAL		148.72

SUELDO PLAZA INICIAL		
CATEGORÍA E0363 Y E0463		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
07	SUELDOS COMPACTADOS	134.17
38	DESPENSA	1.75
39	MATERIAL DIDÁCTICO	2.05
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	2.15
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	15.40
TOTAL		155.52

NOTA: Los importes son mensuales.

**SALARIO INTEGRADO PARA EL PERSONAL DOCENTE POR HORA – SEMANA – MES
DE SECUNDARIAS CON CARRERA MAGISTERIAL EN EL NIVEL A**

SUELDO PLAZA INICIAL		
CATEGORÍA E0361 Y E0461		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
7 A	SUELDOS COMPACTADOS	168.98
38	DESPENSA	1.75
39	MATERIAL DIDÁCTICO	2.05
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	2.15
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	15.35
TOTAL		190.28

SUELDO PLAZA MÁS ALTA		
CATEGORÍA E0363 Y E0463		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
7 A	SUELDOS COMPACTADOS	173.74
38	DESPENSA	1.75
39	MATERIAL DIDÁCTICO	2.05
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	2.15
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	15.55
TOTAL		195.24

NOTA: Los importes son mensuales.

**SALARIO INTEGRADO PARA EL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO DE PREESCOLAR
Y PRIMARIAS SIN CARRERA MAGISTERIAL**

SUELDO PLAZA INICIAL		
CATEGORÍA E0181 Y E0281		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
07	SUELDOS COMPACTADOS	2,512.50
38	DESPENSA	42.80
39	MATERIAL DIDÁCTICO	50.50
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	53.50
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	320.70
TOTAL		2,980.00

SUELDO PLAZA MÁS ALTA		
CATEGORÍA E0105 Y E0205		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
07	SUELDOS COMPACTADOS	7,319.80
38	DESPENSA	88.15
39	MATERIAL DIDÁCTICO	99.45
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	108.25
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	656.10
TOTAL		8,271.75

NOTA: Los importes son mensuales.

**SALARIO INTEGRADO PARA EL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO DE PREESCOLAR
Y PRIMARIAS CON CARRERA MAGISTERIAL EN EL NIVEL A**

SUELDO PLAZA INICIAL		
CATEGORÍA E0181 Y E0281		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
7 A	SUELDOS COMPACTADOS	3,417.14
38	DESPENSA	42.80
39	MATERIAL DIDÁCTICO	50.50
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	53.50
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	378.65
TOTAL		3,942.59

SUELDO PLAZA MÁS ALTA		
CATEGORÍA E0105 Y E0205		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
7 A	SUELDOS COMPACTADOS	8,542.72
38	DESPENSA	88.15
39	MATERIAL DIDÁCTICO	99.45
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	108.25
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	656.10
TOTAL		9,494.67

NOTA: Los importes son mensuales.

**SALARIO INTEGRADO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO
DE SECUNDARIAS SIN CARRERA MAGISTERIAL**

SUELDO PLAZA INICIAL		
CATEGORÍA E0341 Y E0441		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
07	SUELDOS COMPACTADOS	6,685.66
38	DESPENSA	84.00
39	MATERIAL DIDÁCTICO	98.40
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	103.20
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	713.40
TOTAL		7,684.66

SUELDO PLAZA MÁS ALTA		
CATEGORÍA E0341 Y E0441		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
07	SUELDOS COMPACTADOS	8,834.65
38	DESPENSA	84.00
39	MATERIAL DIDÁCTICO	98.40
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	103.20
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	780.25
TOTAL		9,900.50

NOTA: Los importes son mensuales.

**SALARIO INTEGRADO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DE SECUNDARIAS
CON CARRERA MAGISTERIAL EN EL NIVEL A**

SUELDO PLAZA INICIAL		
CATEGORÍA E0341 Y E0441		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
7 A	SUELDOS COMPACTADOS	8,084.02
38	DESPENSA	84.00
39	MATERIAL DIDÁCTICO	98.40
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	103.20
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	713.40
TOTAL		9,083.02

SUELDO PLAZA MÁS ALTA		
CATEGORÍA E0341 Y E0441		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
7 A	SUELDOS COMPACTADOS	10,388.32
38	DESPENSA	84.00
39	MATERIAL DIDÁCTICO	98.40
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	103.20
E9	ASIGNACIÓN DOCENTE	780.25
TOTAL		11,454.17

NOTA: Los importes son mensuales.

**SALARIO INTEGRADO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO,
TÉCNICO Y MANUAL PERSONAL DE APOYO**

SUELDO PLAZA INICIAL		
CATEGORÍA A01820 NIVEL 18		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
07	SUELDOS COMPACTADOS	1,684.35
38	DESPENSA	65.00
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	81.00
TOTAL		1,830.35

SUELDO PLAZA MÁS ALTA		
CATEGORÍA CF12825 NIVEL 27ZB		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
07	SUELDOS COMPACTADOS	2,639.15
38	DESPENSA	65.00
44	PREVISIÓN SOCIAL MULTIPL.	82.00
TOTAL		2,786.15

NOTA: Los importes son mensuales.

**SALARIO INTEGRADO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, TÉCNICO Y MANUAL,
PERSONAL DE MANDOS MEDIOS SUPERIORES Y HOMÓLOGOS**

SUELDO PLAZA INICIAL		
CATEGORÍA CF01059 NIVEL 28		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
07	SUELDOS COMPACTADOS	2,916.10
38	DESPENSA	65.00
37	REC. MENSUAL Y CANT. ADI.	4,207.98
TOTAL		7,189.08

SUELDO PLAZA MÁS ALTA		
CATEGORÍA CF52118 NIVEL 33		
CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
07	SUELDOS COMPACTADOS	8,062.75
38	DESPENSA	65.00
37	REC. MENSUAL Y CANT. ADI.	17,630.77
TOTAL		25,758.52

NOTA: Los importes son mensuales.

PRESTACIONES SOCIOECONÓMICAS

Además de los ingresos por sueldo directo, los trabajadores y funcionarios del gobierno del estado reciben como prestaciones económicas:

- Ayuda de despensa
- Ayuda de transporte
- Aguinaldo de 60 días por año

Los trabajadores de base reciben, además:

- Ayuda para útiles escolares (dos veces al año)
- Ayuda por vida cara

Como prestaciones para los trabajadores de base se tienen:

- Jornada de trabajo de 7 horas diarias como máximo
- No existe pago de tiempo extra, pero a quienes laboran más de siete horas se les otorga una compensación monetaria.
- Las madres lactantes tienen una hora para dar atención a su hijo.
- Se dispone de tres días económicos por semestre, que se pierden si no son utilizados.
- Se puede disponer de una licencia sin goce de sueldo por un plazo no mayor de seis meses.
- Existen varios días de descanso al año, los otorgados por ley: 1 de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1 de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre y 25 de diciembre, además se conceden: el 5 de mayo, jueves y viernes de la semana santa, el 10 de mayo, el día del burócrata, el día del maestro (para el magisterio), el 15 de septiembre, el 2 de noviembre y el 12 de diciembre.
- Hay dos periodos vacacionales al año de 10 días hábiles cada uno.
- Se otorga apoyo para la adquisición de lentes una vez al año.

Las prestaciones para el magisterio se desglosan en los siguientes cuadros:

PRESTACIONES PARA EL PERSONAL DOCENTE DE SECUNDARIAS

CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
Q1	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (5)	1.35
Q2	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (10)	1.70
Q3	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (15)	2.50
Q4	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (20)	3.35
Q5	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (25)	4.25
T3	ACRED. POR TITULACIÓN EN LA DOCENCIA	1.00
MA	MAESTRÍA (NO PARA E0361 Y E0461)	2.05
DO	DOCTORADO (NO PARA E0361 Y E0461)	2.30
SC	SERVICIOS COCURRECULARES (POR PERSONA)	112.00

Además se pagan

- 60 días de aguinaldo considerando todos los conceptos de pago.
- 20 días de bono de fin de año únicamente sobre el concepto 07.
- Bono de transporte \$ 360.00.
- Bono para compra de útiles escolares \$ 450.00 (anual por trabajador).
- Bono por el día del maestro \$ 1,000.00.

**PRESTACIONES PARA EL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO
DE PREESCOLAR Y PRIMARIA**

CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
Q1	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (5)	33.95 ó 58.25
Q2	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (10)	41.55 ó 72.15
Q3	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (15)	61.40 ó 106.40
Q4	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (20)	82.40 ó 142.70
Q5	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (25)	103.25 ó 179.75
L1	ACRED. POR AÑOS DE ESTUDIO EN LICENCIATURA	4.65
L2	ACRED. POR AÑOS DE ESTUDIO EN LICENCIATURA	7.70
L3	ACRED. POR AÑOS DE ESTUDIO EN LICENCIATURA	11.95
LT	ACRED. POR AÑOS DE ESTUDIO EN LICENCIATURA	23.90
MA	MAESTRÍA	46.40
DO	DOCTORADO	55.70
SC	SERVICIOS COCURRICULARES	112.00

Además se pagan:

- 60 días de aguinaldo considerando todos los conceptos de pago.
- 20 días de bono de fin de año únicamente sobre el concepto 07.
- Bono de transporte \$ 360.00.
- Bono para compra de útiles escolares \$ 450.00 (anual por trabajador).
- Bono por el día del maestro \$ 1,000.00.

PRESTACIONES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DE SECUNDARIAS

CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
Q1	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (5)	64.80
Q2	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (10)	81.60
Q3	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (15)	120.00
Q4	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (20)	160.80
Q5	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (25)	204.00
T3	ACRED. POR TITULACION EN LA DOCENCIA	39.20
MA	MAESTRÍA	93.30
DO	DOCTORADO	111.95
12	COMP. ADICIONAL AL INSP. O JEFE DE ENZ.	1,836.00
14	COMP. ADIC. POR DOBLE TURNO (E0321)	1,792.00
SC	SERVICIOS COCURRICULARES (POR PERSONA)	112.00

Además se pagan:

- 60 días de aguinaldo considerando todos los conceptos de pago.
- 20 días de bono de fin de año únicamente sobre el concepto 07.
- Bono de transporte \$ 360.00.
- Bono para compra de útiles escolares \$ 450.00 (anual por trabajador).
- Bono por el día del maestro \$ 1,000.00.

**PRESTACIONES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, TÉCNICO Y MANUAL,
PERSONAL DE MANDOS MEDIOS SUPERIORES Y HOMÓLOGOS**

CONCEPTO	DENOMINACIÓN	IMPORTE
A1	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (5)	46.00
A2	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (10)	55.00
A3	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (15)	82.00
A4	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (20)	109.00
A5	PRIMA QUINCENAL POR AÑOS DE SERVICIO (25)	136.00
46	AYUDA POR SERVICIOS (EXCEPTO MANDOS MEDIOS)	68.00

Además se pagan:

- 60 días de aguinaldo considerando todos los conceptos de pago (excepto mandos medios el concepto 37).
- 20 días de bono de fin de año, únicamente sobre el concepto 07.
- Bono de transporte \$ 360.00 (anual cubierto en dos exhibiciones, excepto en mandos medios).
- Bono para compra de útiles escolares \$ 450.00 (anual por trabajador).
- Bono por el día del administrativo \$ 400.00.
- 300.00 por puntualidad y asistencia (anual excepto mandos medios).

Existe una institución para el manejo de las jubilaciones y pensiones del estado, cubriendo el trabajador una cuota equivalente al 6% de su salario nominal y el gobierno una cantidad igual, además el gobierno aporta un 5% del salario para la vivienda.

El sistema de pensiones permite una jubilación con 14 años de servicio al 50% de su sueldo y al 100% a los 30 años de servicio para los varones, y de 28 años de servicio para las mujeres. Esto además de cubrirse las pensiones por accidentes de trabajo, viudez y horfandad.

La Dirección de Pensiones del Estado otorga préstamos hipotecarios para adquisición de vivienda, ampliación o arreglos a la casa habitación, y para redimir hipotecas. El monto máximo en préstamo individual es de \$60,000.00 y con un interés del 9% anual sobre saldos insolutos.

La filiación al sistema de pensiones es automática al ingreso al gobierno del estado, en cualquier nivel y poder del estado, aunque será necesario hacer trámites de inscripción y registro en la Dirección de Pensiones, para asignar beneficiarios y los datos de cada trabajador. Esta dirección cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios.

SEGURIDAD SOCIAL Y SERVICIOS MÉDICOS

El servicio médico que se otorga de manera general es el del Instituto Mexicano del Seguro Social, sin embargo también se brindan servicios médicos particulares, aunque éstos se otorgan de manera discrecional. Existe un acuerdo con el sindicato, mediante el cual se otorgaría servicio médico particular en diversas clínicas del estado cubriendo el trabajador sólo el 1% del costo y el resto por el gobierno. Por lo oneroso de este gasto no se ha logrado su puesta en marcha.

SAN LUIS POTOSÍ

CAPÍTULO **IV**

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS

El gobierno del estado de San Luis Potosí cuenta con 20 niveles administrativos; en la administración centralizada, siendo el nivel 20 el del gobernador del estado y el nivel uno el más bajo de la jerarquía, aunque existen muy pocos empleados de dicho nivel.

SECTORES DE ACTIVIDAD

La administración pública del estado cuenta con los siguientes campos de actividad:

- Gobierno: Secretaría General de Gobierno, Procuraduría General de Justicia.
- Fomento económico: Secretaría de Desarrollo Económico, Coordinación de Turismo.
- Infraestructura: Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas, Junta Estatal de Caminos.
- Fomento agropecuario: Secretaría de Fomento Agropecuario y Recursos Hidráulicos.
- Educación: Secretaría de Educación del Gobierno del estado y Sistema Educativo Estatal.
- Ecología: Secretaría de Ecología.
- Cultura y recreación: Instituto de Cultura de San Luis Potosí, Instituto del Deporte, Centro Cultural y Recreativo Tangamanga “Carlos Jonguitud” (todos ellos organismos descentralizados).
- Salud: Servicios de Salud (órgano descentralizado).
- Desarrollo social: Secretaría de Desarrollo Social y Regional.

Además de las actividades adjetivas:

- Administración: Oficialía Mayor, Instituto de Capacitación del Gobierno del Estado.
- Recursos Financieros: Secretaría de Finanzas.
- Planeación: Secretaría de Planeación del Desarrollo.
- Control: Contraloría General del Estado.

Ello además de algunos otros organismos particulares de la administración como son: el Consejo Estatal de Población, el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), la Comisión Estatal Alimentaria, Televisión Estatal Canal 9,³ entre otros.

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA, PROFESORES Y EFECTIVOS DE SEGURIDAD SOCIAL

La colectividad burocrática del estado está conformada por 7,820 empleados de distintos niveles, sin considerar los agentes de seguridad, ni el sistema de salud, si abarca al sistema estatal educativo, pero no el sistema educativo transferido. Igualmente comprende a los centros recreativos Tangamanga, a todas las secretarías, a la procuraduría y al personal del canal 9 de televisión.

Para 1998 los servidores públicos de confianza se calculan en 800 personas. En la administración anterior, que concluyó en 1997, se tenían registrados 514, de los cuales 11 eran secretarios, 6 subsecretarios, tres coordinadores, 39 directores generales, 111 directores de área, 75 subdirectores y 269 jefes de departamento, distribuidos en la siguiente forma:

FUNCIONARIOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ

SECRETARÍAS		FUNCIONARIOS																																						
		DESPACHO DEL EJEC.	DESPACHO DEL GOVERN.	RELACIONES PÚBLICAS	LOGÍSTICA Y GIRAS	COMUNICACIÓN SOCIAL	SOSEPE	DESPACHO DEL SECRETARIO	DIR. DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	OBRAS Y DESARROLLO URBANO	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	OFICIAJA MAYOR	DESPACHO DEL OFICIAL	MODERNIZACIÓN (REC. HUMANOS)	SERVICIOS GENERALES	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	SERVICIO AEREO	PLANEACIÓN Y FINANZAS	DESPACHO DEL SECRETARIO	INGRESOS	TESORERÍA	FINANCIAMIENTO Y DEUDA	PLANEACIÓN	ADQUISICIONES	INFORMÁTICA	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	FOMENTO INDUSTRIAL	DESPACHO DEL SECRETARIO	FOMENTO INDUSTRIAL	FOMENTO MINERO	COMERCIO Y ABASTO	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	FOMENTO AGROPECUARIO	DESPACHO DEL SECRETARIO	AGRICULTURA Y GANADERÍA	RECURSOS HIDRÁULICOS	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	PROCURADURÍA	GENERAL DE GOBIERNO	EDUCACIÓN
SECRETARIOS	2	2				1	1			1	1						1	1																			1	3	11	
SUBSECRETARIOS																																							6	6
COORDINADORES	1	1															1			1																	1		3	
DIREC. GRALES.	9	8			1	3	1	1	1	2		1	1	6	4	1				1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1		1	8	39		
DIRECTORES AREA	11	8	1	1	1	10	1	3	3	3	9	2	4	2	1		15	2	4	4	2	1	1		1	7	2		1	3	1	8	1	3	3	2	16	34	1	111
SUBDIRECTORES	11	5	1	1	4	5			4	1	17		8	6	3		26	2	3	3	9	5	2	2		4	1			3	4			1	3	8		75		
JEFES DE DEPTO.	15	4	3	4	4	29	5	15	9	19	1	6	9	3		86	3	18	43	7	6	4	3	2	12	1	4	3		4	8		5	1	2	100		269		
TOTAL	49	28	5	6	10	48	3	9	23	13	48	4	19	18	7	6	133	8	26	51	18	13	8	6	3	27	6	5	5	3	8	24	3	9	6	7	127	51	1	514

FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DELEGADA

SECRETARÍAS	COORD. DE CONCERT. CIUDADANA	COORD. GRAL. DE ECOLOGÍA Y GESTIÓN AMBIENTAL	COORD. GRAL. DE CONTRALORÍA	JUNTA ESTATAL DE CAMINOS	INSTITUTO DE CULTURA S.L.P.	T.V. SAN LUIS, CANAL 9	D. I. F.	COM. EST. AGUA POTABLE, ALCANT. Y SANEAMIENTO	CTRAL. MAQUINARIA Y EQ. POT.	CENTRO EST. ESTUDIOS MPLS.	CONSEJO EST. DE POBLACIÓN	COORD. GRAL. TURISMO EDO.	DELEG. SRIA. RELAC. EXT.	TOTAL	TOTAL CUADROS 1 Y 2
FUNCIONARIOS															
SECRETARIOS														-	11
SUBSECRETARIOS														-	6
COORDINADORES	1	1	1									1		4	7
DIREC. GRALES.			2	1		1		1	1	1	1			8	47
DIRECTORES AREA	4	5	7	2	3		1	2	3	1	1	1		30	141
SUBDIRECTORES	1	1	1	7		5		1		1		3		20	95
JEFES DE DEPTO.	15	5	13	13	7	9	4	8	6	5	1	5	3	94	363
TOTAL	21	12	24	23	10	15	5	12	10	8	3	10	3	156	670

Por lo que respecta al sector educativo, el Sistema Educativo Estatal Regular (SEER), está conformado por un total de 3,856 docentes de tiempo completo, más un total de 21,411 horas asignadas a maestros frente a grupo. Se calcula un total de 520 administrativos en este sistema. Por su parte, el sistema educativo transferido, correspondiente al anterior personal y profesorado federal trabajando en el estado, cuenta con 21,055 plazas docentes, además de 132,755 horas asignadas a maestros frente a grupo. Este sistema cuenta con 4,893 administrativos.

Los efectivos de seguridad pública se calculan en 2,800, siendo esta cifra variable por la incorporación del personal que egresa de la Academia de Seguridad Pública.

SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL

El aumento en las funciones y obligaciones de los gobiernos estatales, derivado del proceso de descentralización en el país, así como la complejidad de la problemática social que requiere ser atendida de manera diferenciada, ha provocado que la administración pública estatal crezca organizacionalmente y su composición sea más especializada.

Estos factores - políticos, económicos y sociales - han incidido en la forma en cómo se gestionan los recursos humanos. En el presente apartado, se intenta reflejar la situación que guarda la administración pública del estado de San Luis Potosí, respecto a las variables de tipo estructural-funcional; para ello, se hará alusión a la forma y a las características de su estructura organizacional, en atención a cuatro componentes principales:

- a) División del trabajo.
- b) La composición y el grado de departamentalización.
- c) Las esferas de control.
- d) Características de los servidores públicos.

Aquí se recurre a un diagnóstico organizacional realizado a finales de 1997, y que incluye los aspectos antes mencionados. La información presentada contiene dos perspectivas: por un lado, la visión que tienen los mandos directivos de la administración pública; y por otro, la de los mandos medios y el personal operativo.

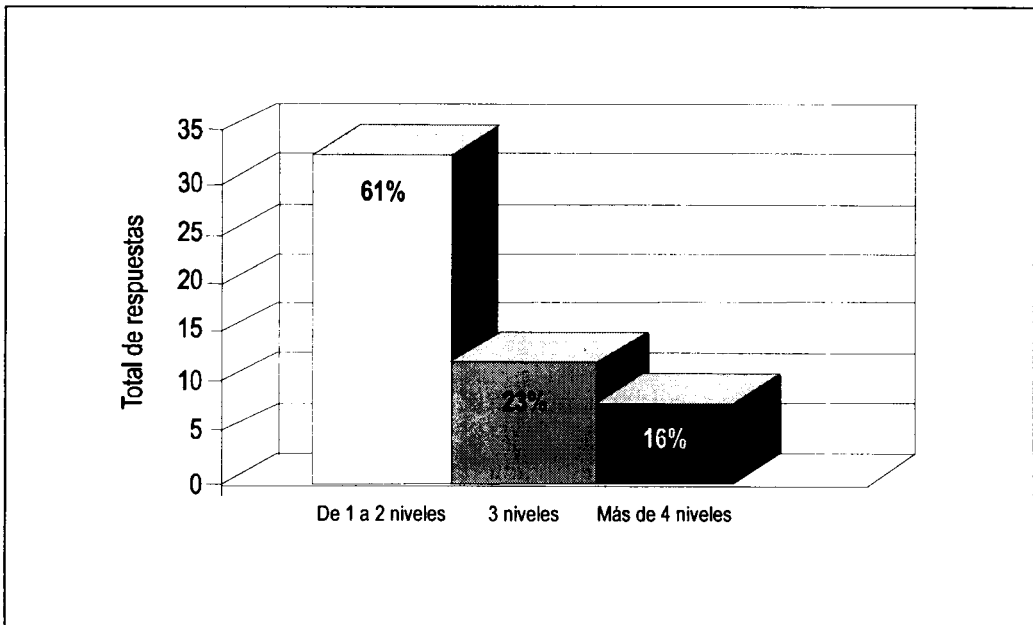
a) División del trabajo

La importancia que la división del trabajo tiene para el tema que nos ocupa recae en la ambivalencia del mismo, es decir, al haber un menor grado de

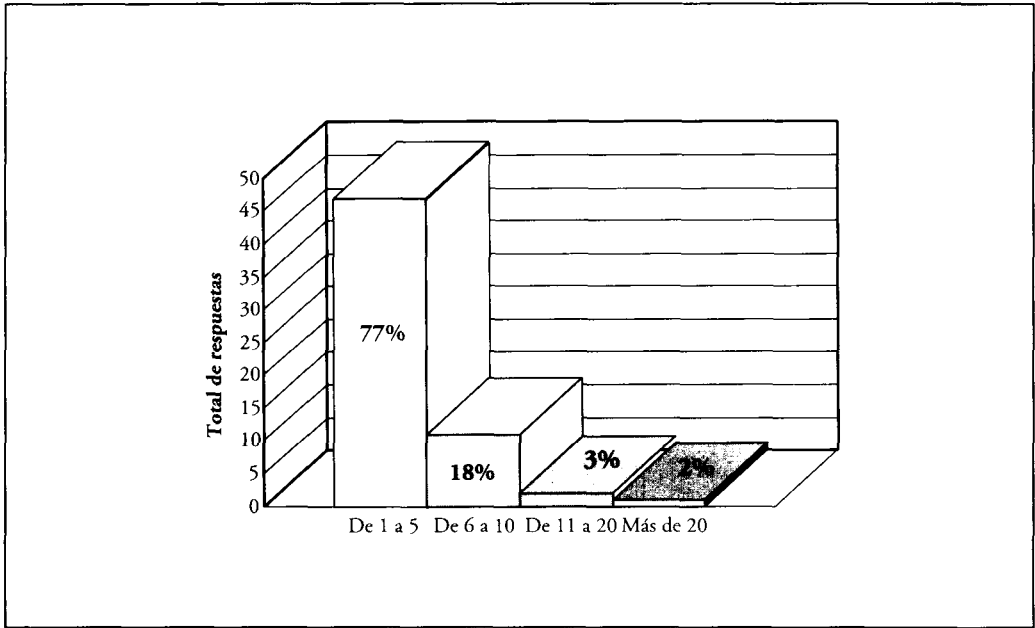
especialización⁴, existen mayores posibilidades de rotación del personal, debido a que el servidor público⁵ se hace prescindible, y cualquier persona puede realizar las funciones que el puesto impone. Caso contrario al anterior, es el supuesto de un fuerte grado de especialización en las funciones a realizar en un puesto. Ello convierte al trabajador en un recurso de la administración, en un “recurso humano”.

Para determinar el grado de división y especialización del trabajo de la administración pública del estado de San Luis Potosí, se les preguntó a los mandos directivos, medios y al personal operativo, sobre los procesos, personas involucradas en ellos y grado de modificación de éstos. A continuación se presentan algunas gráficas que muestran la información recabada, así como de algunos comentarios concernientes a éstos.

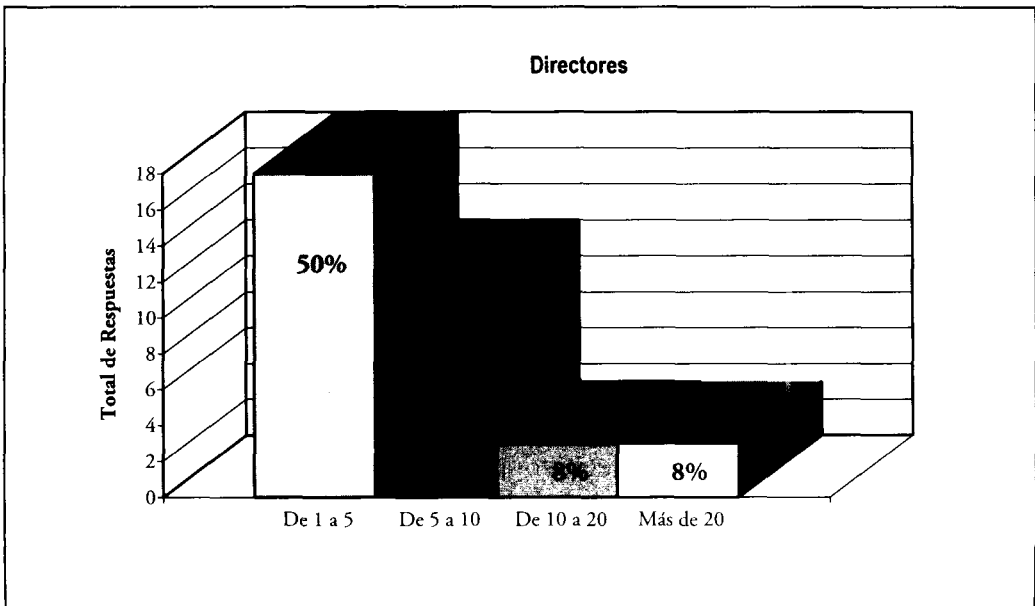
PROMEDIO DE PROCESOS BÁSICOS POR DEPENDENCIA



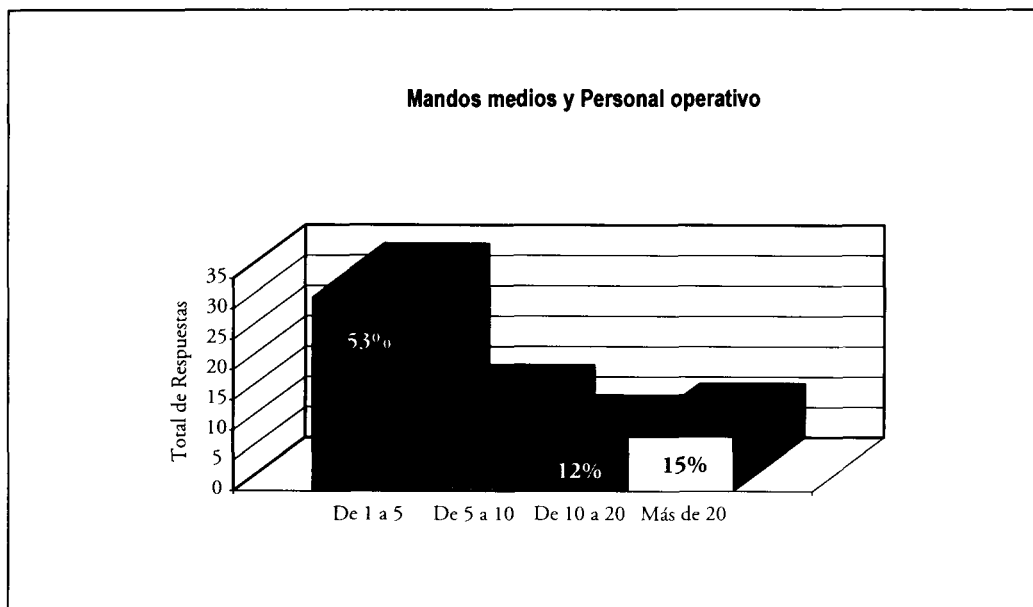
PROMEDIO DE PASOS POR PROCESO



**PROMEDIO DE PERSONAS POR PROCESO.
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES**



**PROMEDIO DE PERSONAS POR PROCESO
PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y PERSONAL OPERATIVO**

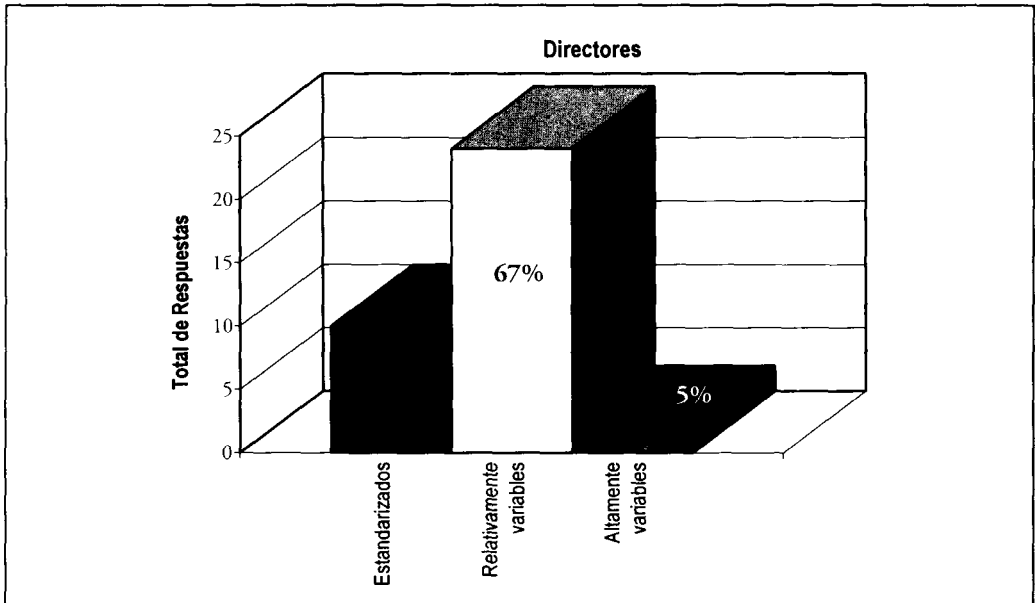


La información expuesta hasta ahora, indica que los procesos básicos por dependencia son en promedio hasta de 10 en opinión del 78% de los mandos directivos. Asimismo, se muestra que los pasos necesarios para llegar al final de un proceso comprenden, en la percepción del 75% de los mandos medios y del personal operativo, de uno a cinco pasos.

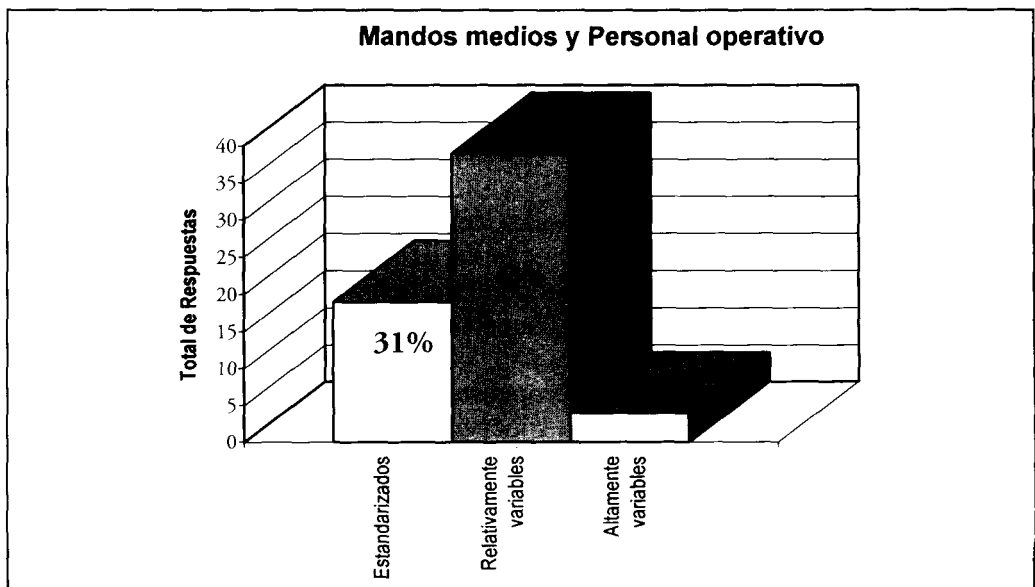
Por otra parte, el número de personas necesarias para llevar a cabo un proceso, es coincidente en ambas percepciones: se requieren de una a cinco personas por proceso en la opinión del 50% de los directores y del 53% de los mandos medios y personal operativo. Lo anterior muestra que existe una fuerte división del trabajo en las actividades de la administración pública, ya que es cuasi concurrente el número de pasos por proceso con el número de personas por proceso.

Para tener un mayor conocimiento acerca del grado de especialización de la administración pública, se les preguntó a las personas entrevistadas acerca del grado de modificación o variabilidad de los procedimientos de trabajo. Las respuestas obtenidas fueron coincidentes al señalar sólo el 28% de los directivos y el 31% de los mandos medios y operativos, que los procedimientos de trabajo son relativamente estandarizados.

**DEFINICIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES**



**DEFINICIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.
PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS**



A manera de conclusión en lo referente al apartado de la división del trabajo y especialización, es necesario resaltar que existe una fuerte división del trabajo, que sin embargo, no implica especialización debido a la variabilidad de los procedimientos de trabajo. Es decir, la división del trabajo por sí misma no garantiza la compatibilidad con la especialización. Existe, en este caso, división del trabajo sin especialización.

Una mayor especialización en las actividades implicará mayor profesionalización. El reto es ahora, llegar a determinar los procedimientos óptimos de trabajo, que permitan llegar a la especialización de los trabajadores.

b) Composición y grado de departamentalización

El describir la composición y el grado de departamentalización de la administración pública tiene como propósito sentar las bases para definir el alcance de las funciones que hacia su interior se llevan a cabo. Es decir, ver a la administración pública como un todo compuesto, en este caso, por niveles administrativos y sus funciones que, coordinadamente coadyuvan al cumplimiento de la misión de ésta.

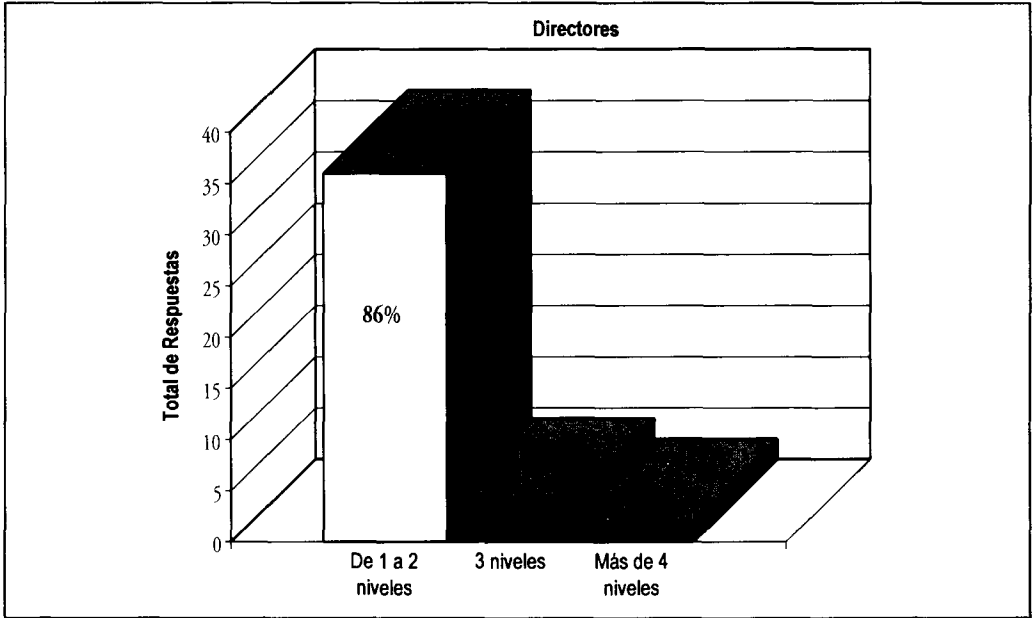
En otras palabras, el combinar niveles y funciones da como resultado la descripción del grado de departamentalización. Ello implica la coordinación de actividades y esfuerzos para el cumplimiento de las metas, objetivos y en general, la misión de la organización.

La importancia que este punto tiene para la profesionalización, radica en que la composición y grado de departamentalización determinan la manera en cómo se ha de trabajar, y esto define hasta cierto punto, el perfil que se requiere para cubrir un puesto.

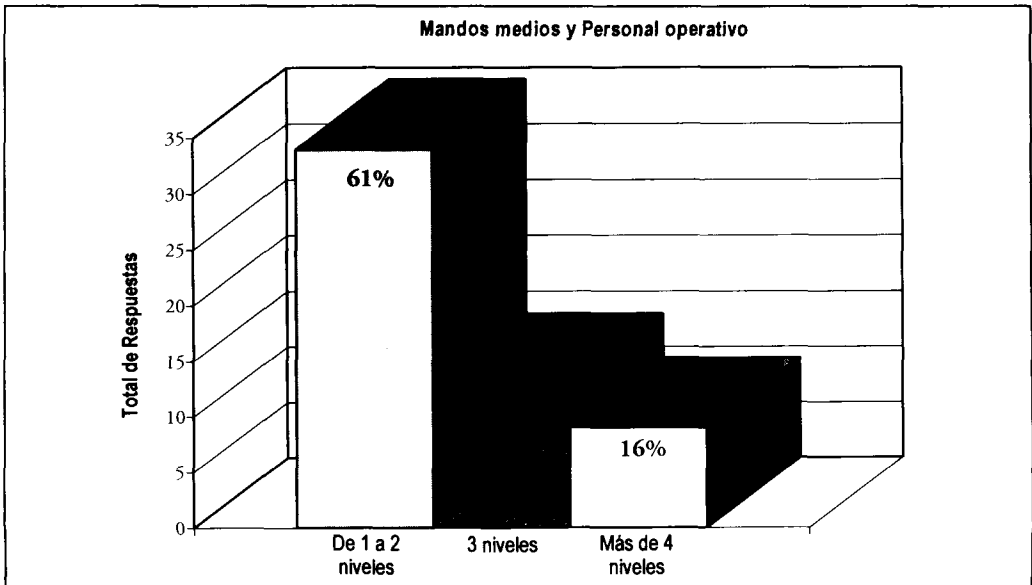
La estructura de la administración pública del estado de San Luis Potosí tiende a ser más horizontal que vertical. Esta apreciación es compartida tanto por los mandos directivos y medios, y por el personal operativo debido a que el 86% de aquéllos tiene de uno a dos niveles superiores. Aspecto similar en el 61% de los otros.

La estructura organizacional al ser propensa a la horizontalidad, como se verá más adelante, favorece el control y la supervisión de las actividades.

**NIVELES JERÁRQUICOS SUPERIORES.
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES**

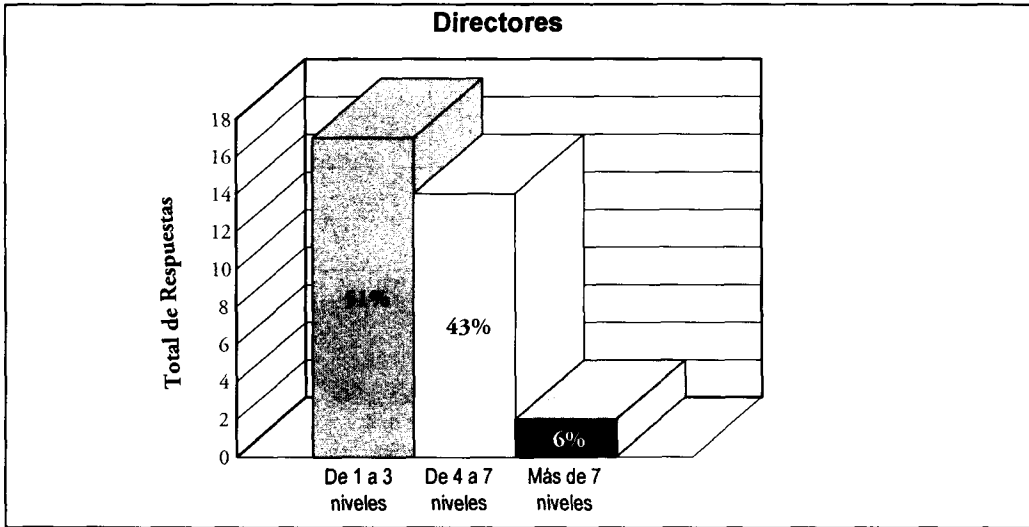


**NIVELES JERÁRQUICOS SUPERIORES.
PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS OPERATIVOS**

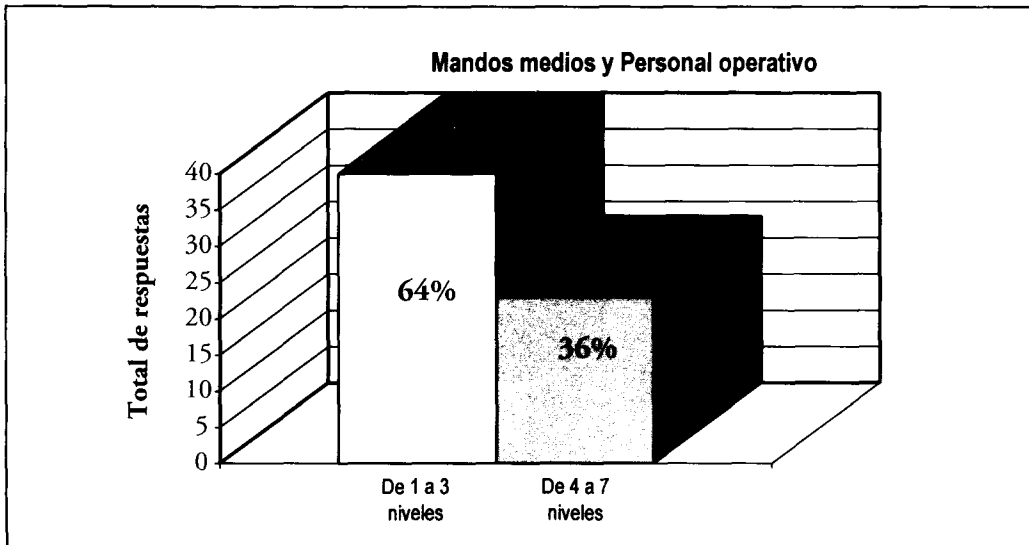


Con respecto al número de niveles jerárquicamente inferiores, los mandos directivos tienen en un 51% de los casos hasta tres niveles de subordinados. En tanto que el 64% de los mandos medios y del personal operativo tienen el mismo número de niveles subordinados.

NIVELES JERÁRQUICOS INFERIORES. PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES

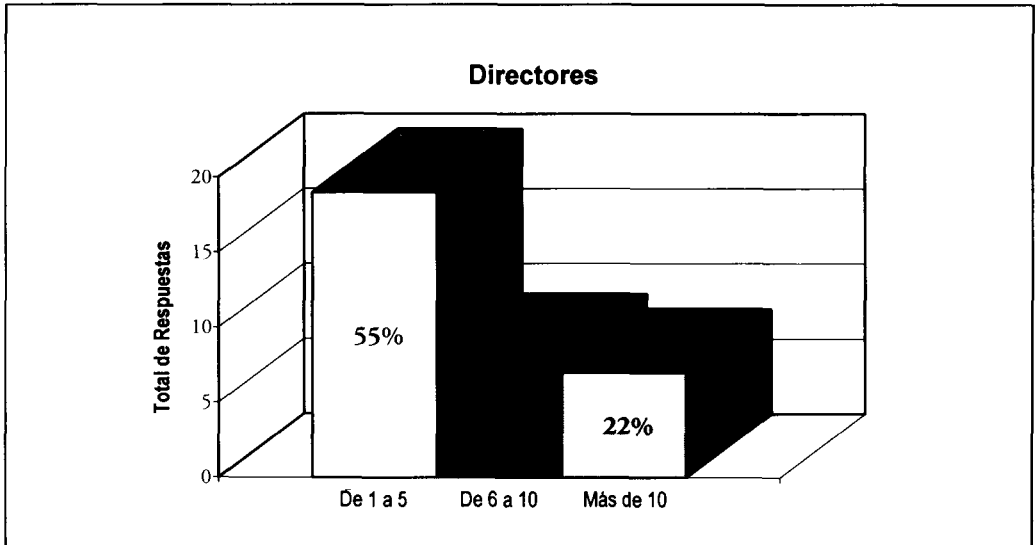


NIVELES JERÁRQUICOS INFERIORES. PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS

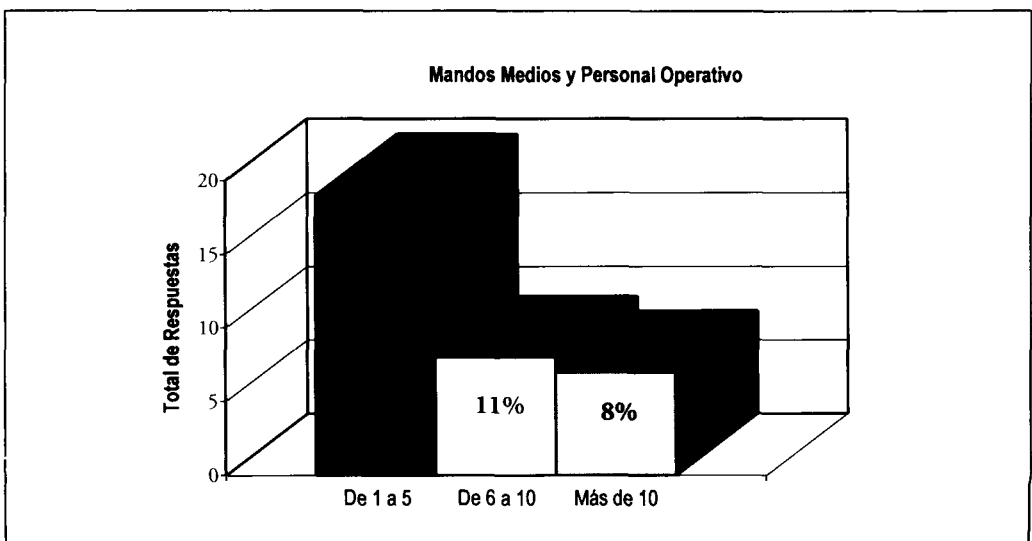


Otro dato que refleja información sobre cómo es la estructura organizacional de la administración pública, se da a partir del conocimiento del número de niveles jerárquicos equivalentes. Los mandos directivos tienen hasta cinco niveles equivalentes, promedio en el cual caen el 64% de los mandos medios y personal operativo.

NIVELES JERÁRQUICOS EQUIVALENTES. PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES



NIVELES JERÁRQUICOS EQUIVALENTES. PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS

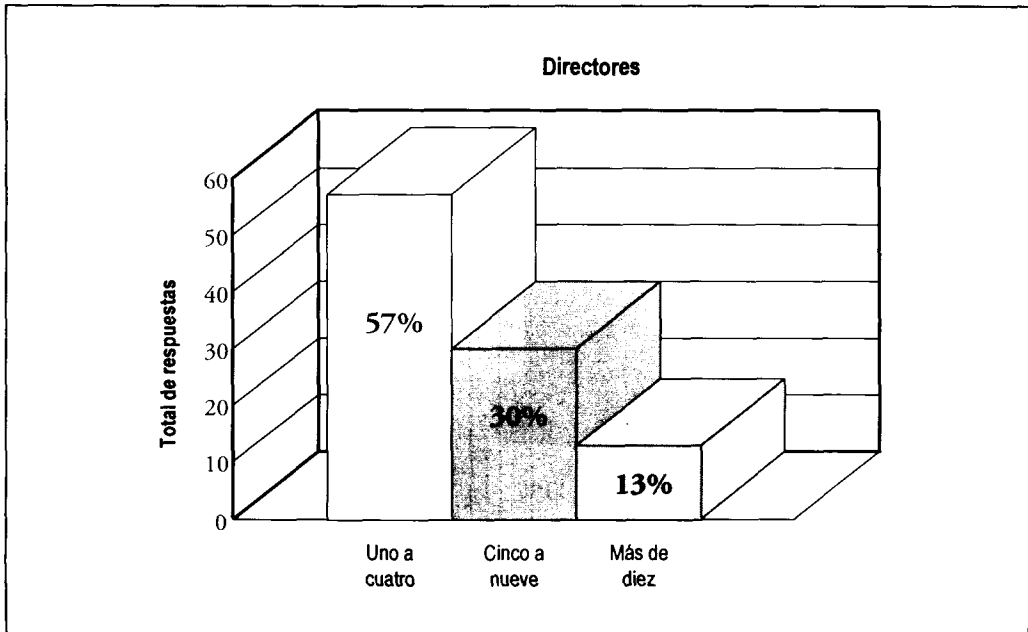


Con lo expuesto hasta este momento, es posible inferir que la administración pública de San Luis Potosí tiene en promedio nueve niveles jerárquicos ordinales, concentrándose en hasta cinco niveles jerárquicos semejantes.

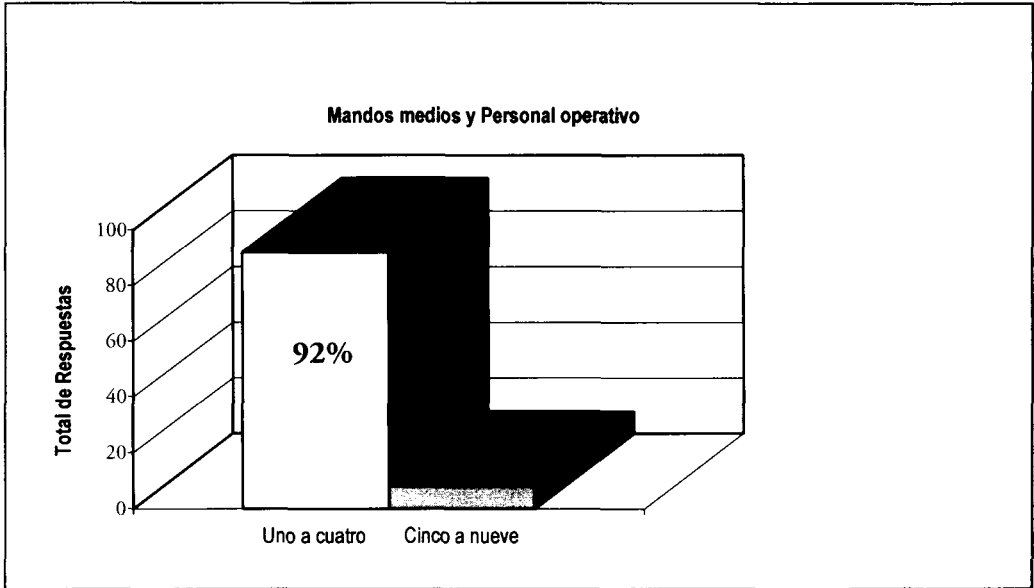
Una estructura de tales características tiene relaciones de coordinación para el trabajo bastante complejas, tanto en sentido vertical en ambas direcciones o flujos, como horizontales. Tales relaciones de trabajo y dada su complejidad, muestran que no existe un modelo de departamentalización o sectorización claramente definido, sino una mezcla.

Asimismo, el 52% de los directores acuerda con superiores no inmediatos todos los días. Esto contrasta con el 37% de los mandos medios y del personal operativo que también acuerda en estas circunstancias. Si bien es cierto que existe una fuerte coordinación con superiores inmediatos y no inmediatos, así como una frecuencia de acuerdos constante con los mismos, existe una coordinación de actividades casi plena con los niveles de igual jerarquía, según lo reportado por 94% y 79% de los mandos directivos, medios y personal operativo respectivamente.

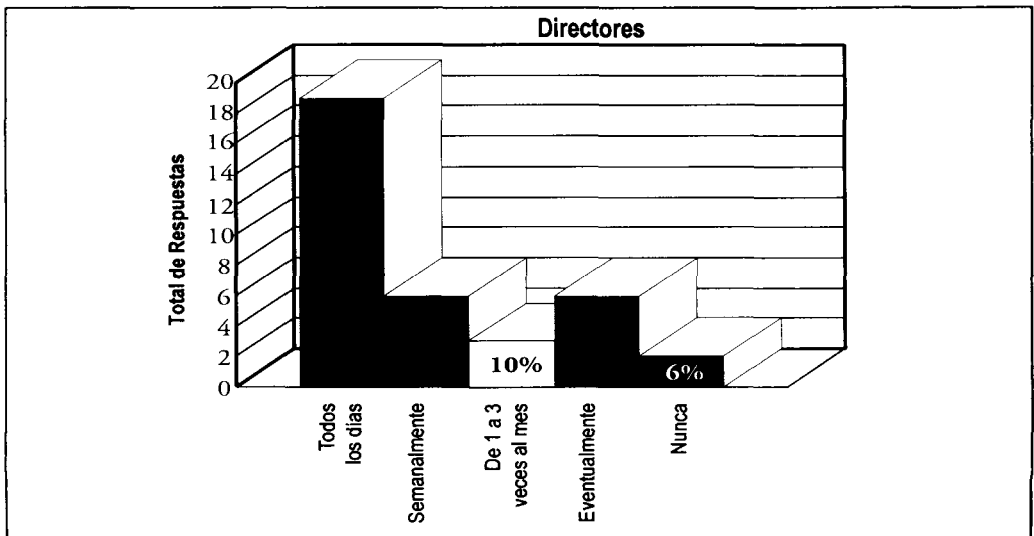
**COORDINACIÓN CON SUPERIORES.
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES**



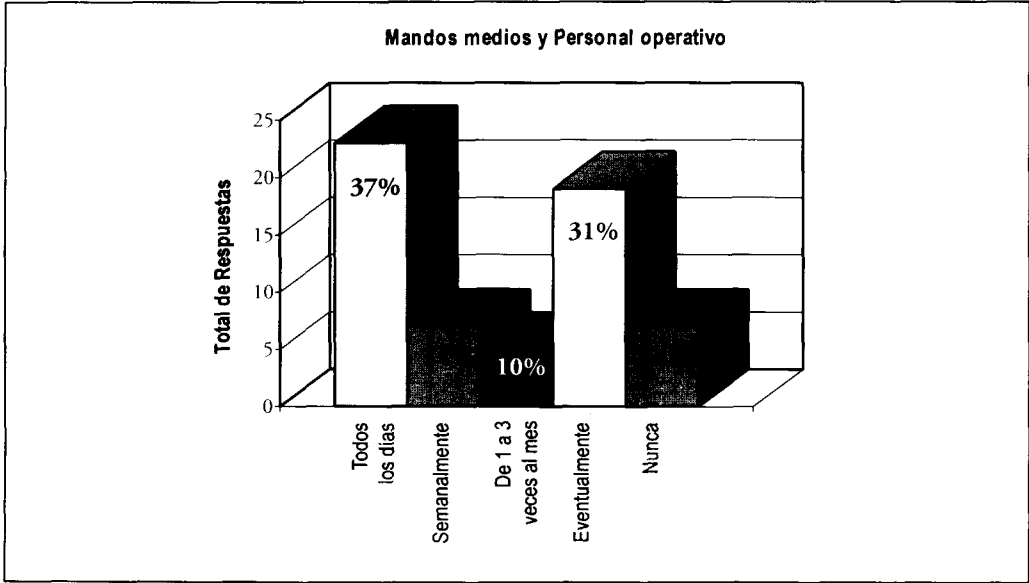
**COORDINACIÓN CON SUPERIORES.
PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS**



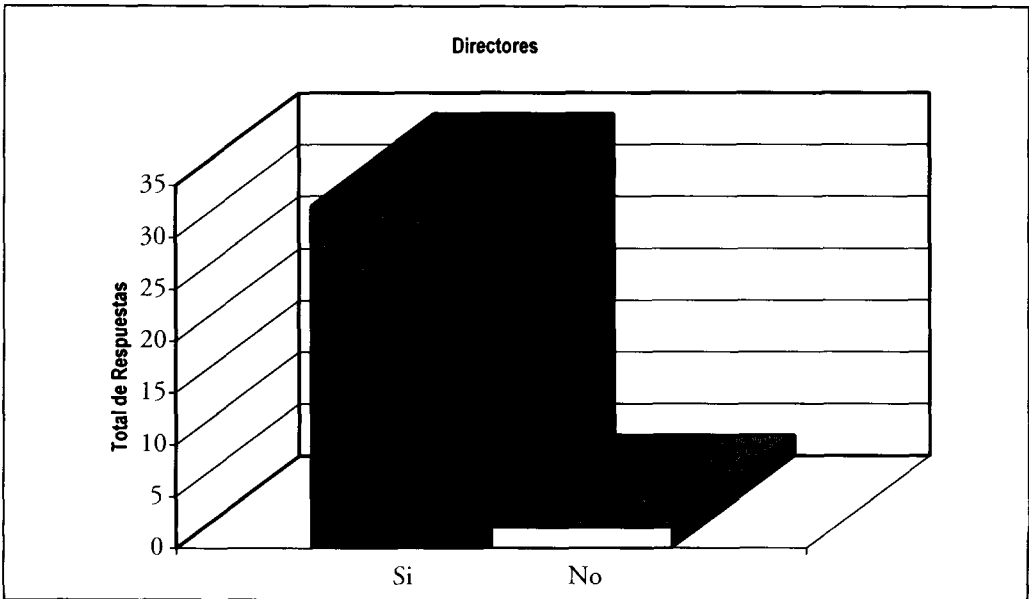
**FRECUENCIA DE ACUERDOS CON SUPERIORES NO INMEDIATOS.
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES**



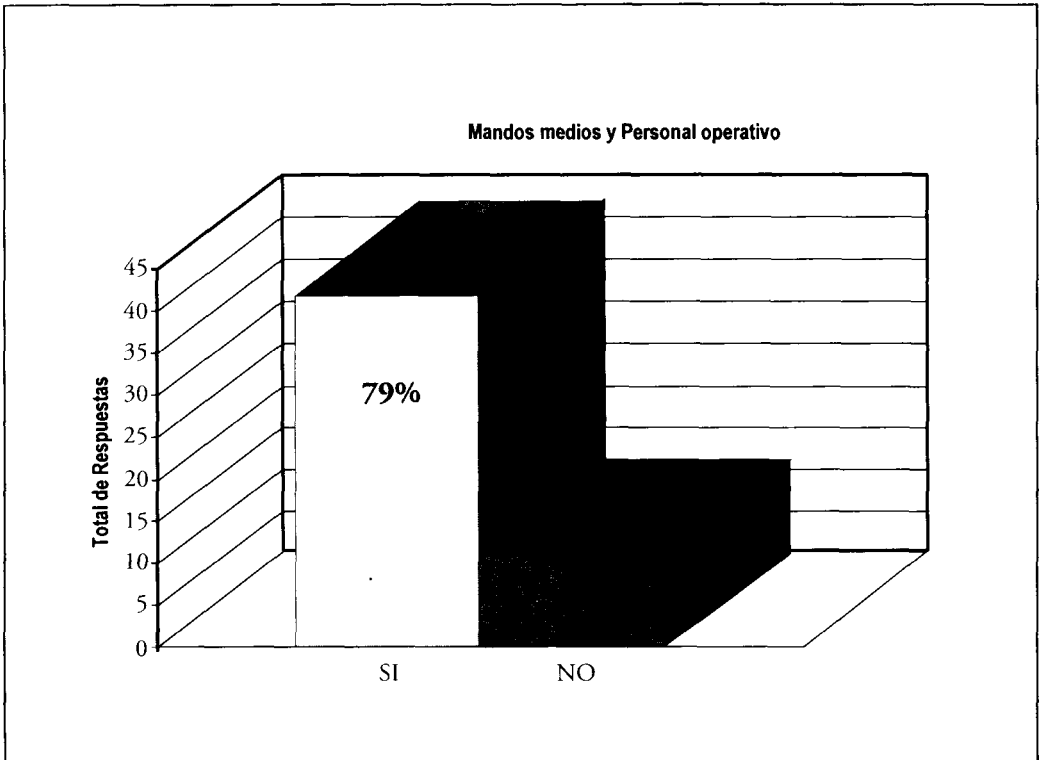
**FRECUENCIA DE ACUERDOS CON SUPERIORES NO INMEDIADOS.
PERSPECTIVA DE MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS**



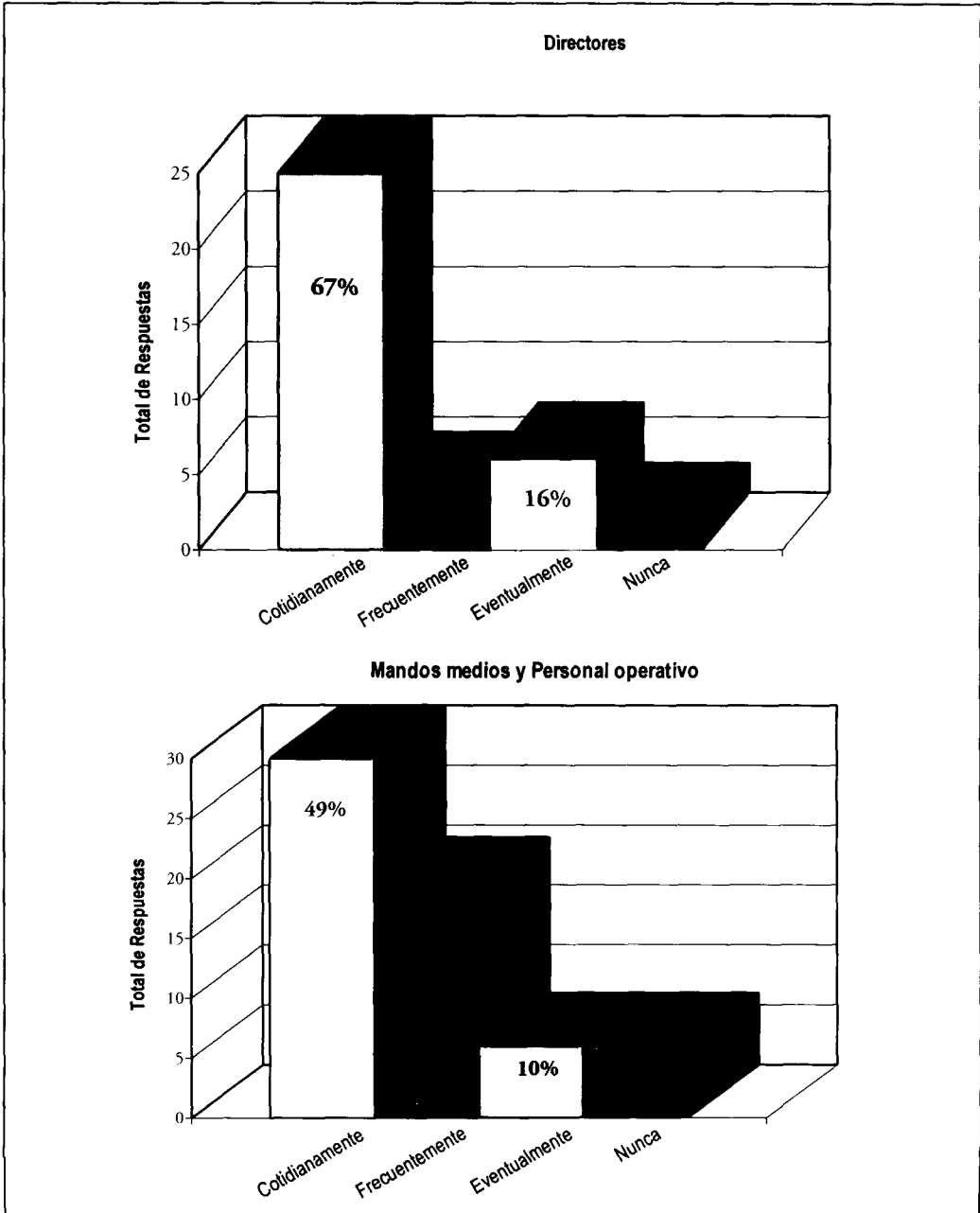
**SE COORDINA CON LOS NIVELES JERÁRQUICOS EQUIVALENTES?.
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES.**



**SE COORDINA CON LOS NIVELES JERÁRQUICOS EQUIVALENTES?
PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS**



**FRECUENCIA DE COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS.
DIRECTORES MANDOS, MEDIOS Y OPERATIVOS**



c) Esferas de control

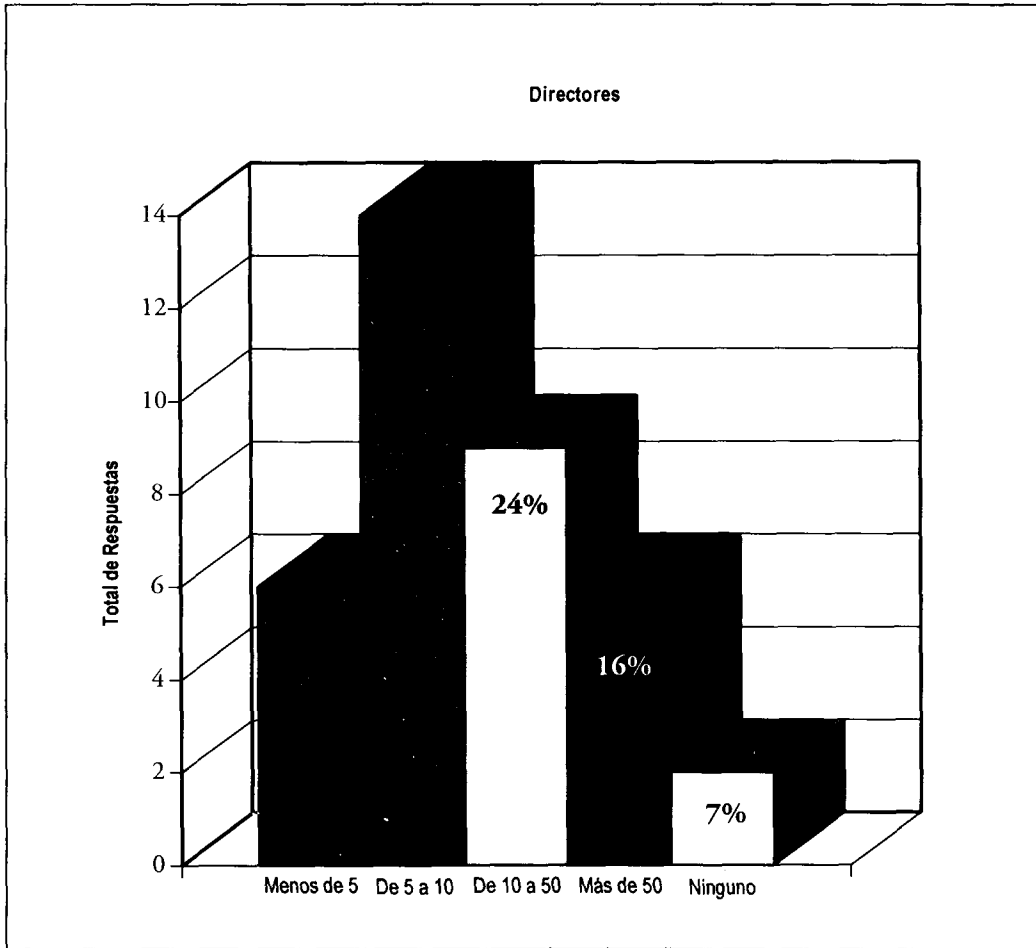
La sectorización o departamentalización se ocupa del tipo de puestos y actividades que deben coordinarse para el mejor desempeño de la organización. Sin embargo, no se define o establece el número de funciones que deben coordinarse. Esto es algo imprescindible para determinar el número de personas a las cuales se puede supervisar su trabajo.

La esfera de control no se limita a sólo los trabajadores que dependen directamente de una persona. Como se analizó en el apartado previo, las relaciones son múltiples, de ahí la necesidad de determinar las relaciones de trabajo que surgen a partir de la sectorización o departamentalización; es decir, la esfera de control incluye no sólo a los subordinados asignados, sino que se expande hacia las personas que tienen relación o acceso a los centros de mando.

Aunque no existe un consenso claro en torno al número óptimo de trabajadores dependientes de manera directa de una persona, sí existe un cierto acuerdo en el que el tramo de control (o número de personas que reportan directamente a alguien) debe ser más estrecho en niveles sucesivamente más altos en las organizaciones.

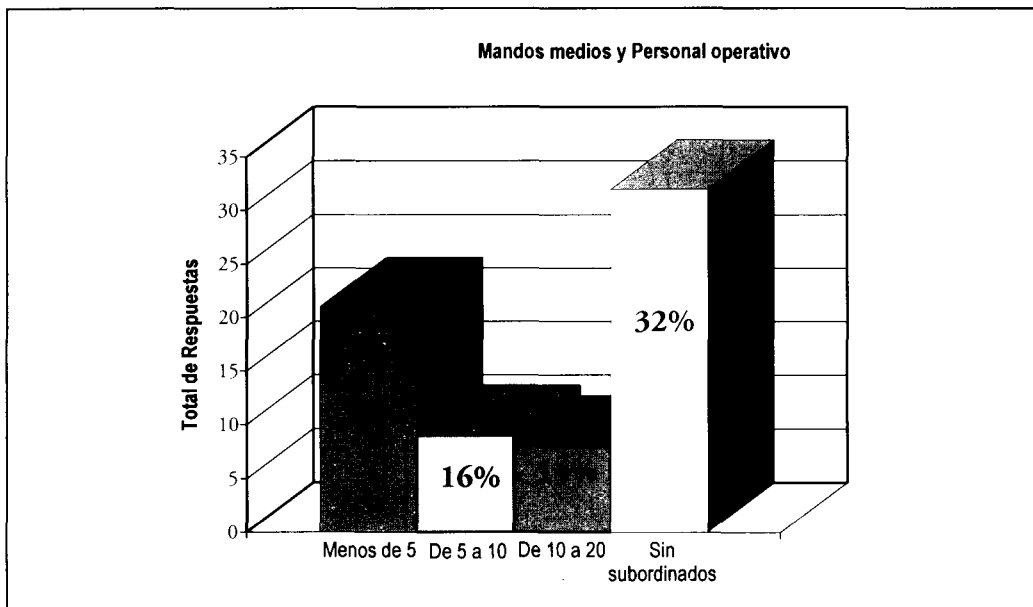
Un dato relevante y complementario a lo expuesto hasta ahora, lo constituye el promedio de subordinados por nivel jerárquico en la administración pública del estado de San Luis Potosí. La información obtenida señala un comportamiento muy similar en cada perspectiva de análisis. Por una parte, el 53% de los mandos directivos menciona contar hasta con 10 subordinados, situación en la que se encuentra el 54% de los mandos medios y el personal operativo.

**NÚMERO DE SUBORDINADOS.
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES**



Es necesario aclarar que el comportamiento del dato que se presenta tiene una causalidad. Por un lado, debe precisarse que se incluye al personal de servicio social y, por el otro, que los mandos directivos consideraron en algunos casos como subordinados, al personal que depende de ellos por normatividad, pero que no está vinculado a ellos de manera directa.

**NÚMERO DE SUBORDINADOS.
PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS**



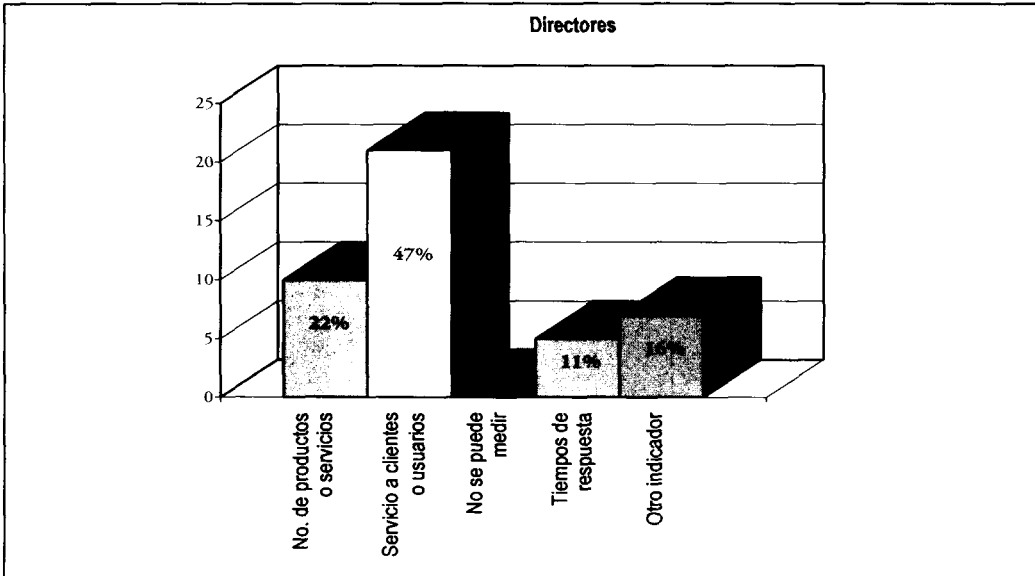
Como se había mencionado en el apartado anterior, la estructura de la administración pública facilita por su conformación el control, supervisión y evaluación de las actividades desarrolladas por los trabajadores, base de un posible servicio civil de carrera.

No obstante lo anterior, en la administración pública del estado de San Luis Potosí la medición y evaluación que se practica en los resultados derivados a las actividades de los trabajadores, no es uniforme debido a la carencia de una definición de estándares e indicadores.

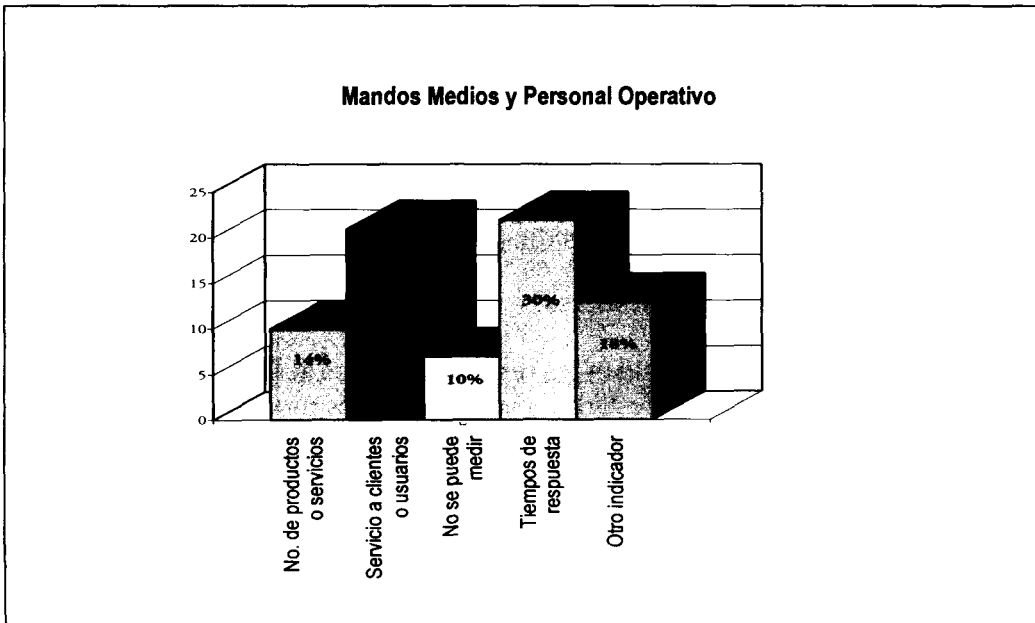
Al intentar conocer cómo se miden los resultados de sus actividades, los mandos directivos entrevistados manifestaron que su trabajo es medido por el servicio a sus usuarios en un 47%; en tanto que los mandos medios y personal operativo reportaron la medición de su trabajo por los tiempos de respuesta en un 30%.

En cuanto a la frecuencia de medición, el 48% de los directivos opinó que la medición de su trabajo es mensual; mientras que la misma proporción de mandos medios y operativos indica que la medición de sus actividades es diaria.

**FORMA DE MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES.
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES**



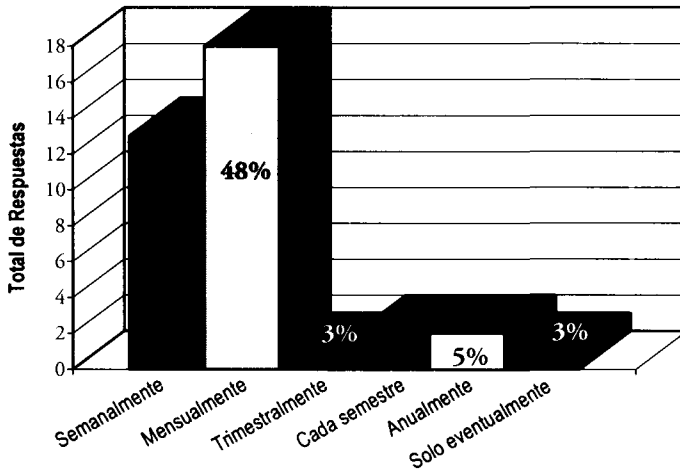
**FORMA DE MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES.
PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS.**



FRECUENCIA DE MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES

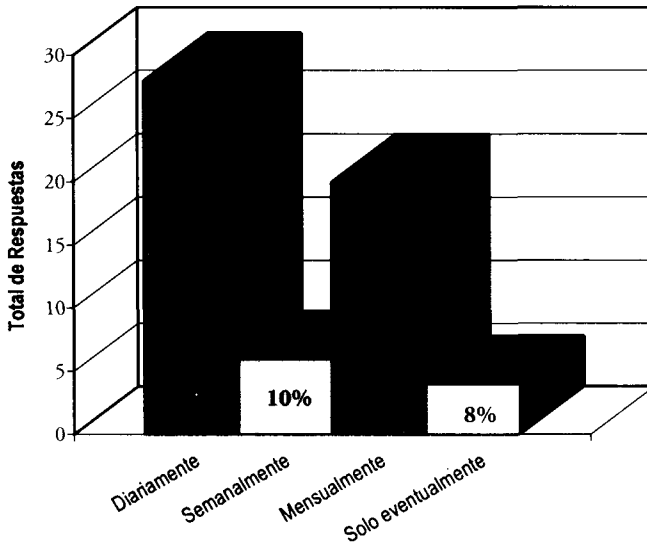
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES

Directores



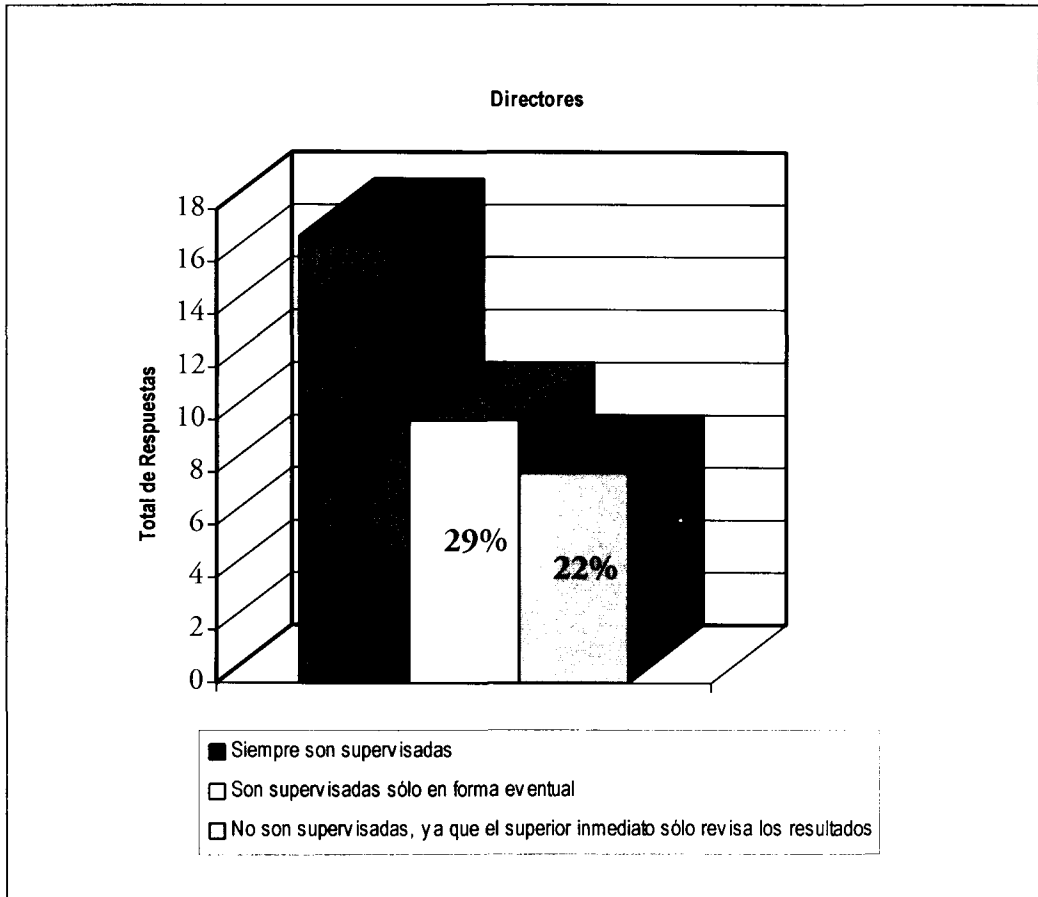
PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS

Mandos medios y Personal operativo

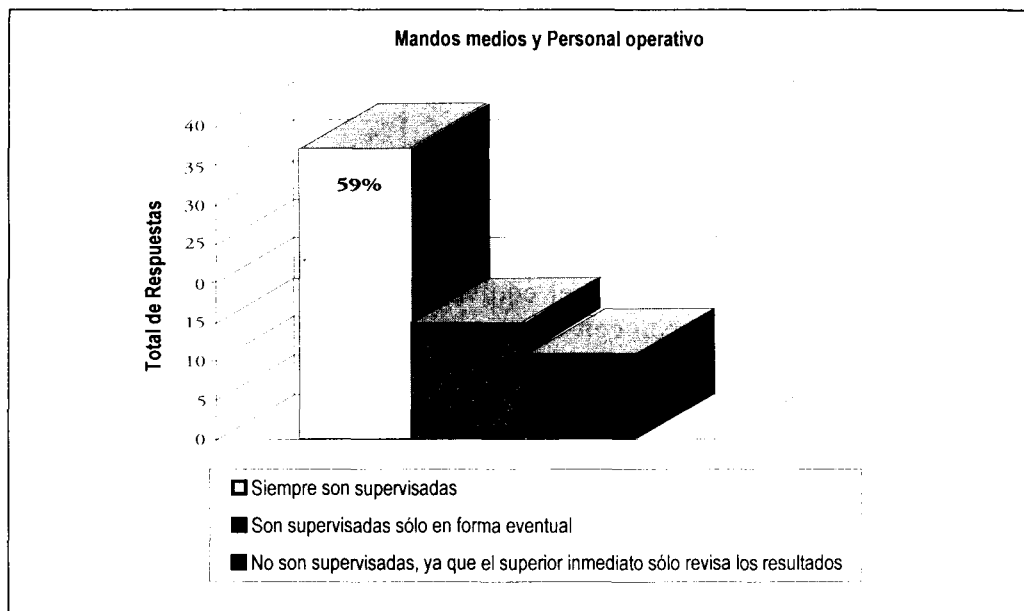


La supervisión de las actividades permite corregir de manera constante posibles fallas y errores que a la postre se traducen en ineficacia y dispendio. En la administración pública del estado de San Luis Potosí, los directivos reportaron que sus actividades sólo son supervisadas en un 49%. En tanto que los mandos medios y el personal operativo reportan que sus actividades son supervisadas constantemente en un 59%.

FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES.
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES



**FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES.
PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS**



PERFILES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Hasta este momento, se ha analizado la organización de la administración pública del estado de San Luis Potosí desde aspectos estructurales, con la finalidad de describir su grado de profesionalización y, en un afán ambicioso, diagnosticar las posibilidades que existen para implantar un servicio civil de carrera.

Se ha mencionado que en la administración pública de San Luis Potosí hay una buena división del trabajo, pero hay poca especialización. Esto es reflejo de las complejas relaciones departamentales –o sectoriales– que se dan hacia su interior. Aun con ello, los tramos de control para la supervisión y evaluación de las actividades son relativamente buenos.

Existe por otra parte una adecuada frecuencia para la supervisión de las actividades que permite corregir errores, así como una incipiente evaluación. En resumen, se han mencionado algunos factores organizacionales que son parte importante de la profesionalización.

Una organización tiene cuatro componentes básicos: 1) propósitos; 2) estructura organizacional; 3) recursos; y, 4) personas.

Por lo anterior, en esta sección se describen de manera genérica, las características que poseen las personas que trabajan en la administración pública del estado de San Luis Potosí.

Antigüedad

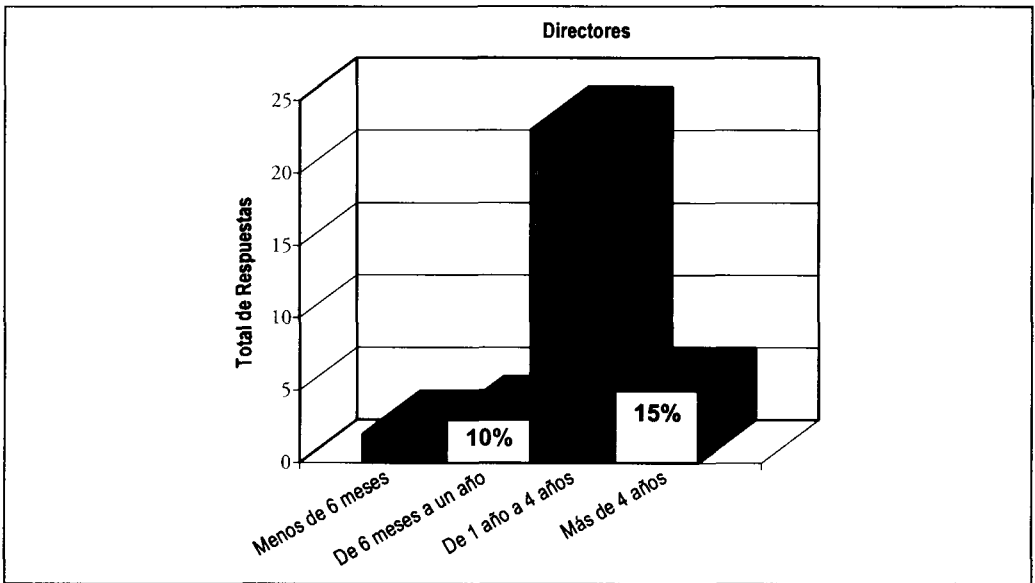
La información que se presenta muestra que existe una alta rotación entre los mandos directivos de la administración pública estatal, puesto que el 85% de éstos tenía al tiempo de la entrevista, el equivalente al período de gobierno que concluyó.⁶ Es decir, contaban con una experiencia en el puesto que cae en el rango de uno a cuatro años.

Comparativamente, los mandos medios y el personal operativo tienen una mayor permanencia en sus puestos al contar el 51% de ellos, con una antigüedad equivalente y/o superior a este período de gobierno.

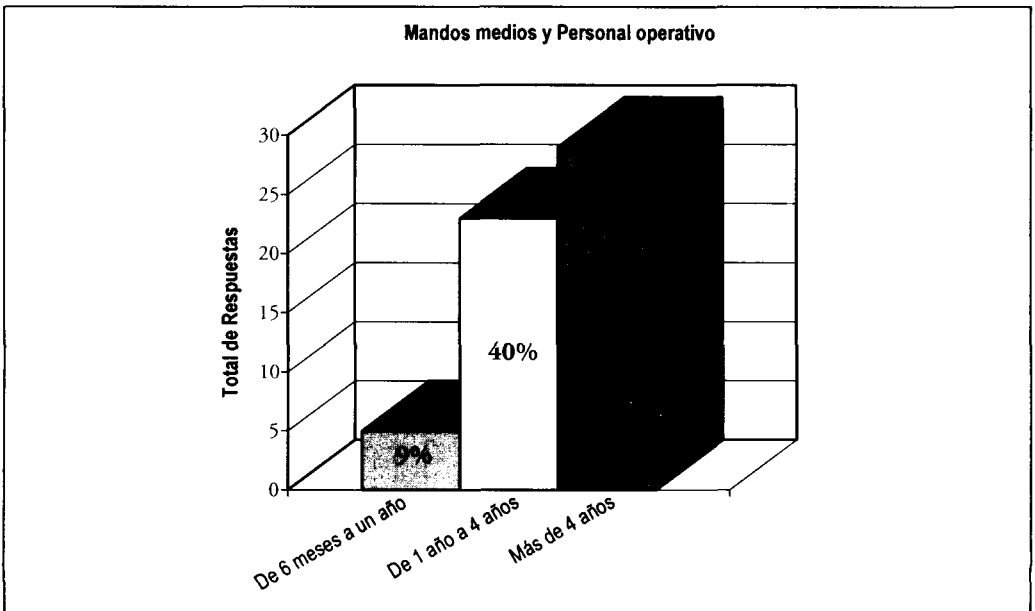
Los cambios en el gobierno podrían estar afectando las actividades al dejar de lado conocimientos y experiencia sobre los asuntos gubernamentales, generando costos y pérdida de inversión, además de la afectación al personal.

Pérdida de inversión por un lado, por la fuga de personal que en su momento se capacitó. En tanto que generación de costos por la necesidad de una nueva capacitación del nuevo personal en funciones. Siendo finalmente éste, la base para una posible instrumentación del servicio civil de carrera en San Luis Potosí.

**ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL.
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES**



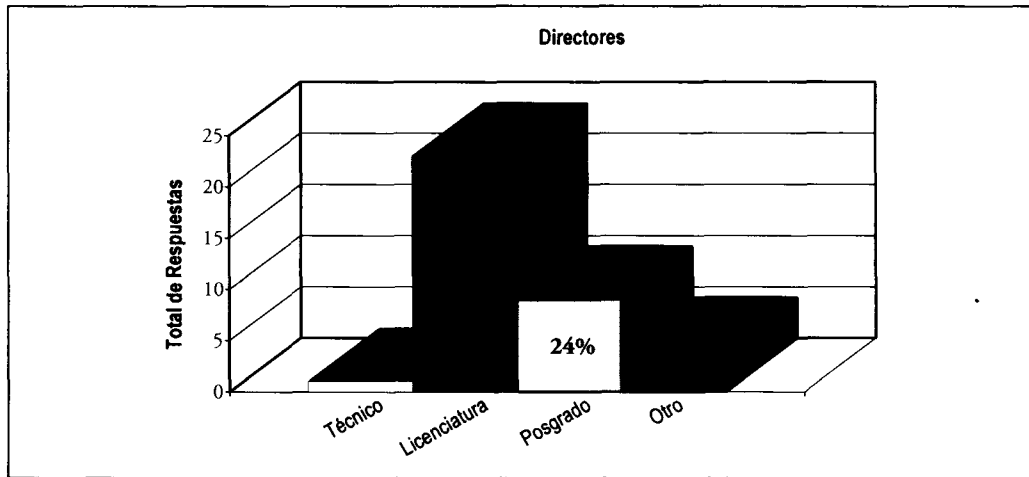
**ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL.
PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y PERSONAL OPERATIVO**



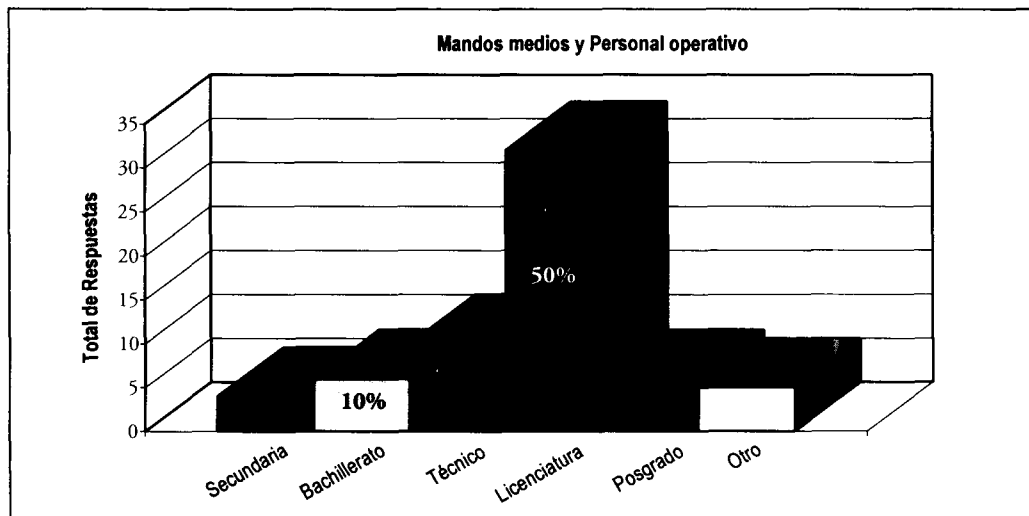
Escolaridad

Un punto a resaltar es la tendencia a consolidar la actuación administrativa con profesionistas puesto que el 86% de los directivos cuenta con estudios mínimos de licenciatura. En tanto que los mandos medios y el personal operativo tiene en un 60% ese nivel de educación.

NIVEL DE ESTUDIOS. PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES



NIVEL DE ESTUDIOS. PERSPECTIVA DE LOS MANDOS MEDIOS Y PERSONAL OPERATIVO



SAN LUIS POTOSÍ

CAPÍTULO **V**

La formación
y capacitación
en administración
pública

Corresponde la tarea de formación y capacitación en administración pública a la Oficialía Mayor, conforme al artículo 41 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, en el que se señala como responsabilidad de esta dependencia “Promover la capacitación y el adiestramiento del personal de la Administración Pública del Estado”. En el artículo 15 del reglamento de dicha dependencia, se señalan como responsabilidades de la Dirección de Selección, Capacitación y Valoración del Personal, entre otras, las siguientes funciones:⁷

- Establecer y operar las normas, políticas y procedimientos a que deba sujetarse la planeación y el desarrollo de recursos humanos para la administración pública centralizada y paraestatal conforme al Plan Estatal de Desarrollo, así como a los objetivos estratégicos que establezca el Titular del Ejecutivo.
- Elaborar los programas y estrategias de cambio planeado del recurso humano, orientados a la adecuada contribución del Plan Estatal de Desarrollo.
- Coordinar el programa de educación abierta buscando elevar el nivel educativo de los trabajadores de la administración pública.
- Planear y ejecutar programas de inducción al personal de nuevo ingreso, y para aquél que sea objeto de promociones o cambio de adscripciones.
- Aplicar y promover el programa de capacitación permanente dirigido a los funcionarios y trabajadores al servicio del gobierno del estado, dotándolos de conocimientos e instrumentos que les permitan mejorar el servicio en las funciones que tienen dentro de la administración conforme al Plan Estatal de Desarrollo y de las prioridades señaladas por el Titular del Ejecutivo.

ESFUERZOS GUBERNAMENTALES

Los esfuerzos de capacitación gubernamental se realizan por medio de la Oficialía Mayor de gobierno, aunque existen otras instancias que también llevan a cabo dicha labor. Así la actividad de formación y capacitación se realiza por:

- Oficialía Mayor.
- Instituto de Capacitación y Asesoría Fiscal.
- Academia de Policía.
- Instituto Estatal de Desarrollo Municipal.
 - Procuraduría General de Justicia.
 - Magisterio.

Oficialía Mayor

Para dar cumplimiento a lo establecido tanto por la Ley Orgánica de la Administración Pública como por el Reglamento Interior de la Oficialía Mayor, se creó el Centro de Capacitación de Gobierno del Estado, con espacio adecuado para desempeñar sus funciones. En este centro se imparten cursos, seminarios, talleres en las modalidades semiescolar y abierta, con el objeto de desarrollar destrezas, habilidades, conocimientos y aptitudes que permitan a los trabajadores realizarse como personas en su trabajo.

Dados los procesos de modernización administrativa, se ha requerido no sólo de nuevos equipos de informática, sino también de nuevos sistemas, actitudes y sobre todo, de la modernización del recurso humano. Este desarrollo acelerado de la tecnología exigió que los trabajadores se incorporaran en programas de educación permanente o continua.

Otro de los esfuerzos de este centro está encaminado a la reformatión de los perfiles de los trabajadores, ya que muchos de ellos no fueron formados para desempeñar las tareas que realizan. Se da especial importancia a los sistemas abiertos, ya que minimizan los tiempos presenciales de los trabajadores en los espacios físicos de capacitación, habiéndose desarrollado con éxito la primaria abierta, secundaria abierta, preparatoria abierta y se tiene la posibilidad de acceso a una carrera en el área socio administrativa en la universidad abierta.

El Proyecto de Servicio Civil de Carrera y el funcionamiento del escalafón en el gobierno del estado, hace subrayar la importancia de la formación, actualización, instrucción y capacitación de los trabajadores.

El Centro de Capacitación de gobierno del estado programa actualmente cursos, seminarios, conferencias, talleres, diplomados y una especialización en administración pública; esta oferta educativa es permanente para todos los servidores públicos y se presta a los diferentes niveles de trabajadores.

Se cuenta con una sala para la enseñanza de la computación, con el objeto de habilitar a los servidores públicos en el uso de los diversos paquetes computacionales.

Además de los cursos independientes, existen los diplomados y la especialización, que cumplen objetivos de mediano plazo, exigiendo mayor dedicación del servidor público; para ellos, se requieren perfiles de ingreso.

El Programa de Capacitación de Servidores Públicos inició en 1994; sin embargo, existen antecedentes de capacitación importantes desde luego, sin considerar a los trabajadores de la Secretaría de Educación de gobierno del estado.

La capacitación que presta el gobierno a los servidores públicos del estado, enfrenta diversos problemas: carece de suficientes recursos económicos; existe poco interés en la capacitación por parte de los servidores públicos; falta una cultura de superación; falta de interés institucional en los programas de capacitación; pero sobre todo, la desvinculación entre la capacitación, selección y promoción del personal en servicio.

No obstante, el Centro de Capacitación cuenta con las áreas de: Desarrollo Humano; Directiva; Mandos Medios; Administrativa; Secretarial; Jurídica; Computación y de Administración Pública.

En el área de Desarrollo Humano, el objetivo es proporcionar al servidor público de los diversos niveles cursos básicos del área humana, con lo cual identificará sus cualidades esenciales pudiendo aplicar su destreza y habilidad en el trabajo cotidiano; está dirigido a todo el personal de gobierno del estado. Actualmente, se ofrecen cursos de liderazgo, integración de equipos de trabajo, relaciones humanas, desarrollo motivacional, autoestima, calidad de vida, asertividad, excelencia en el desarrollo personal y laboral, manejo del estrés, análisis transaccional.

En el área Directiva, la institución apunta sus esfuerzos hacia los directores generales, de área y subdirectores, su propósito es proporcionar al directivo estrategias y metodologías que le permitan aprovechar los recursos humanos, financieros y técnicos para el logro de las metas establecidas en el desarrollo de las actividades a su cargo. Actualmente se ofrecen los cursos de Administración pública estatal; Manejo de juntas de trabajo; Planeación estratégica; Excelencia directiva; Manejo de conflictos; Análisis de problemas y toma de decisiones; Funcionamiento y estructura de la administración pública; Indicadores de medición; Rediseño de procesos; Política económica y social.

Respecto al área de mandos medios, las aportaciones se orientan hacia jefes de departamento, oficina, sección, grupo, directivos de museo, biblioteca, jefes de cuadrilla y de cocina, así como encargados de programas y de sala, dirigiéndose también a los supervisores. Su objetivo es el alcance de conocimientos teórico-prácticos que permitan establecer procesos para la optimización y aprovechamiento de los diversos recursos que se utilizan en su área laboral. Los cursos ofrecidos

actualmente son de: Planeación por objetivos, Seguimiento de resultados, Ingeniería de procesos, Supervisión de personal, Manejo de conflictos, Estrategias motivacionales, Reingeniería de procesos y Administración pública.

El área administrativa atiende fundamentalmente a los directores y subdirectores administrativos, así como auxiliares administrativos, en contabilidad, auditor, cajero, fiscalizador y otros. Se pretende que los participantes conozcan conceptos, procedimientos y técnicas de índole administrativa como un medio para el control y servicio dentro de la administración pública. Se ofrecen los cursos de: Archivonomía en el sector público, Contabilidad, Planeación presupuestal, Técnicas administrativas en el servicio público, Principios básicos de la administración, Administración del tiempo, Controles administrativos, Análisis financiero, Miscelánea fiscal, Control del almacén, Auditoría administrativa, Control de cajas, Ley fiscal y Análisis e interpretación de estados financieros.

En el área secretarial las actividades se dirigen hacia secretarías de secretarios, directores, magistrados; mecanógrafa; taquimecanógrafa y recepcionista. Se pretende dar a conocer técnicas y procedimientos de actualización y desarrollo secretarial que permitan al participante proporcionar un servicio acorde a los requerimientos exigidos por la sociedad al servidor público. Los cursos impartidos son en materia de: Actualización secretarial, Archivo, Atención al público, Personalidad y Presentación Secretarial, Redacción, Ortografía, Calidad en el Servicio, Comunicación, Control de agenda, Programación y Taquigrafía.

Respecto al área Jurídica, ésta se preocupa por capacitar a abogados, auxiliares jurídicos, actuarios, abogados especializados, dictaminador, agente y auxiliar del Ministerio Público, juez, peritos y conciliadores. Se pretende que el servidor público que labore en el área jurídica identifique y analice los aspectos jurídicos que norman el funcionamiento del servicio público en el estado, así como los procedimientos legales dentro de su dependencia. Actualmente se imparten los cursos de: Reformas en materia de seguridad pública, Ley de Responsabilidades del servicio público, Prevención de delitos, Criminología y Técnicas de investigación jurídica.

En lo referente al área computacional, los esfuerzos se dirigen a todo el personal que desee habilitarse en el manejo de la computadora como instrumento de trabajo. Su propósito es proporcionar los elementos indispensables en el área de informática, a fin de favorecer la eficiencia en el funcionamiento laboral de la dependencia. Los cursos impartidos son los de Windows 95, Excel 97, Word 97, Power Point 97. En esta área, los cursos modulares se configuran para tener un diplomado y

una especialización, según sea el perfil de ingreso de los servidores públicos; estos cursos se ofrecen en modalidades de abiertos y cerrados.

Los talleres están destinados al desarrollo de destrezas y habilidades directamente vinculados con la práctica laboral. Se ofrecen talleres de: manejo a la defensiva y Reglamento de Tránsito; mecánica básica; dibujo; fotografía; oratoria; seguridad e higiene; primeros auxilios; lectura agilizada y limpieza.

La Oficialía Mayor coordina la especialización en administración pública dirigida a profesionistas diversos cuya formación no es la de administrador público pero que desempeñan tales funciones. Su objetivo es aportar conocimientos y desarrollar habilidades para el mejor manejo de la administración pública en el estado. Comprende los módulos de: Administración, Administración Pública, Derecho administrativo, Planeación social y Políticas públicas, cuyos cursos son impartidos por personal con nivel de estudios profesionales y experiencia en la administración pública.

Instituto de Capacitación y Asesoría Fiscal

El Instituto de Capacitación y Asesoría Fiscal adscrito a la Dirección General de Ingresos de la Secretaría de Finanzas, en colaboración y bajo convenio con el Instituto Nacional de Capacitación y Asesoría Fiscal, ofreció capacitación a funcionarios estatales en el ramo fiscal durante 1998, con los siguientes cursos: Reformas fiscales 1998, Dictamen fiscal, Cobro de impuestos federales coordinados, Verificación de obligaciones al registro federal de contribuyentes y control de obligaciones, Formación de instructores en fiscalización, Administración y control de multas federales no fiscales, Taller de formación de instructores en materia de notificación y cobranza, Llenado de los nuevos formatos federales, Aspectos contables, administrativos y jurídicos de la fiscalización, Actividades empresariales del régimen general, Revisión de honorarios y arrendamientos, medios jurídicos de impugnación, Procedimiento administrativo de ejecución, Código Fiscal de la federación, Ley del Impuesto sobre la renta; disposiciones generales sobre personas físicas y morales; Ley del Impuesto al Valor Agregado; Ley del Impuesto al Activo; Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios, Normatividad interna de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Formulación de actas de auditoría, Elaboración de liquidaciones sobre ISR, IVA, IMPAC e IEPES, asuntos jurídicos de la visitas domiciliarias, Auditoría integral, Planeación y supervisión de auditorías, Resolución miscelánea 1998, Taller de papeles de trabajo, Taller de componente inflacionario, Taller de régimen

simplificado, Taller de deducciones e inversiones, Taller de deducciones de pérdidas fiscales, Llenado de la declaración anual. Sueldos y salarios, Análisis e interpretación de los estados financieros y su repercusión fiscal y Régimen de pequeños contribuyentes y embargos.

Entre los funcionarios municipales, el instituto impartió los siguientes cursos: Comprobación de gastos, El papel del tesorero en el manejo de la hacienda municipal, Guías sobre la integración de la cuenta pública municipal; Procedimiento administrativo de ejecución, La administración, Valuación de la propiedad inmobiliaria, Administración de recursos humanos, Financiamiento de créditos, Contabilidad municipal, Fuentes de financiamiento municipal, Administración de multas federales no fiscales, La justicia administrativa fiscal municipal, Régimen jurídico de la concesión de los servicios públicos municipales y Técnicas presupuestales.

Academia Estatal de Policía

La capacitación de los policías de la Dirección General de Protección Social y Vialidad se hace con un plan básico de formación policial que tiene una duración de tres cuatrimestres en los que se desarrollan los siguientes cursos: Instrucción militar I, II y III, Acondicionamiento físico y defensa personal I, II y III, Geografía del estado, Vialidad y control de tránsito, Relaciones humanas, Lectura y redacción, Derecho, Primeros auxilios, Ceremonial y ética policial, Leyes y reglamentos policiales, Planeación y evaluación operativa, Control de multitudes y antimotines, Armamento y balística, Accidentes y peritajes de tránsito, Conductas antisociales, Manejo de vehículos y nociones de mecánica, Sistemas de comunicación policial, Administración policial, Técnicas y tácticas policiales, Prácticas de operación policial, Manejo táctico policial y Prácticas de tiro y criminalística.

La Academia de Policía cuenta además con un programa de capacitación para vigilantes de seguridad que tiene una duración de seis meses, en los cuales estudian los siguientes tópicos: Instrucción militar de conjunto, Relaciones humanas, Conductas antisociales, Instrucción militar y disciplina, Sistemas de comunicación policial, Ceremonial y ética policial, Acondicionamiento físico y defensa personal, Armamento, balística y tiro, Seguridad a instalaciones, Primeros auxilios, Leyes y reglamentos, Derecho y Técnicas y tácticas policiales.

La Academia Estatal de Policía tiene un proyecto de educación informal que contribuye a consolidar la formación del personal, sustentados en conferencias

cuyo objetivo es brindar información teórica y práctica para que pueda ser aplicada por el policía en el momento que se requiera, y además que ayude a concientizar sobre las formas más adecuadas de actuar dentro de la sociedad. Entre otros temas, destacan: la salud; adicciones; prevención y primeros auxilios; maltrato a la familia; control de incendios; criminalística; neurolingüística; geografía; investigaciones policiales; derecho penal; derecho constitucional; peritajes en tránsito terrestre y control de multitudes antimotines.

El cine es utilizado como un instrumento formativo mediante el cual el policía en preparación observa y analiza a través de proyecciones audiovisuales, diferentes temáticas que fomentan su crecimiento cultural y policial; entre ellas que se encuentran: autoestima; liderazgo; motivación; criminología; técnicas y tácticas policiales; historia del arte; geografía; historia de México; historia universal; derechos y leyes.

Se han implementado prácticas en talleres con la finalidad de proporcionar al policía en formación los conocimientos, habilidades lingüístico motrices y corporales, mismas que aplicará en sus relaciones interpersonales y laborales.

Entre otros talleres funcionan sabatinamente los de Oratoria, Música, Teatro y Dibujo técnico.

Instituto de Desarrollo Municipal

El Instituto de Desarrollo Municipal adscrito a la Secretaría de Desarrollo Social, para dar cumplimiento a su función de capacitación de funcionarios municipales, impartió durante el presente año los siguientes talleres: Introducción al Programa de Desarrollo Institucional y Municipal, Operación, seguimiento y control del Sistema de Administración de Fondos, Microenseñanza, Mantenimiento y conservación de infraestructura social y Evaluación y seguimiento de control administrativo y contable.

Se impartieron también en la modalidad de seminario: El regidor en el gobierno y administración municipal; El secretario de ayuntamiento en el gobierno y administración municipal, Educación pública, Sobre cultura, recreación y deporte, la nueva gestión municipal en México, El síndico en el gobierno y administración municipal, Planeación, programación y presupuestación municipal, Organización y control municipal, Obras públicas y ahorro de energía eléctrica en el alumbrado público, Ecología y la gestión ambiental, Gobierno y la administración municipal,

Nuevas estrategias de salud y asistencia social, Prestación y uso del servicio de agua potable, Sobre policía preventiva y tránsito, El tesorero en la innovación hacendaria municipal, Gestión rural y etnodesarrollo y Innovación en la gestión financiera municipal.

Se propiciaron ambientes educativos mediante intercambios de experiencias con los siguientes temas: organización y desarrollo social; operación y conducción de programas sociales

ESFUERZO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL ESTADO

Dentro de los principales esfuerzos de instituciones educativas estatales encontramos:

- Instituto Nacional para la Educación de los Adultos.
- Educación media y carreras técnicas.
- Educación superior para la formación de docentes.

De las diversas instituciones educativas tanto públicas como privadas en el estado, han egresado personas que se han incorporado a la administración pública como servidores.

El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) ofrece magníficas oportunidades de capacitación a los servidores públicos, particularmente a aquéllos de bajo nivel de instrucción. Los técnicos medios juegan un papel importante en el funcionamiento de la administración pública, provienen de instituciones educativas que ofrecen carreras de nivel medio terminal.

El bachillerato propedéutico o general aporta elementos de cultura y maduración a los servidores públicos dándoles la oportunidad de transformarse en profesionistas.

Los cuadros directivos de la administración pública generalmente son egresados de las instituciones de educación superior. Algunas de estas instituciones ofrecen programas de postgrado o bien, de educación continua.

Instituto Nacional para la Educación de los Adultos

El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) asegura a la población adulta el acceso a la educación básica, a la cultura y a la capacitación

para el trabajo que le permite mejorar sus condiciones de bienestar individual y colectivo.

Los programas sustantivos de esta institución son los de Alfabetización, Educación Básica (primaria y secundaria) y Educación Comunitaria.

La alfabetización pretende fundamentalmente ofrecer a todos los individuos de quince años y más, la oportunidad de alfabetizarse y utilizar la lectura, escritura, y el cálculo básico en su vida cotidiana.

En la educación básica se ofrece la enseñanza básica mediante diversos modelos de atención, en los niveles de primaria y secundaria, a la población de quince años y más que no haya iniciado o concluido sus estudios.

La educación comunitaria pretende desarrollar procesos de educación no formal que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los adultos, los grupos y las comunidades, y fortalecer sus niveles de organización y participación comunitaria por medio de modalidades educativas.

Educación media y carreras técnicas

La educación media en el estado de San Luis Potosí tiene carácter formativo y/o terminal, existiendo las modalidades de dos o tres años de duración. El bachillerato puede ser bivalente o terminal. Existen bachilleratos con control administrativo federal, estatal, descentralizados, autónomos y privados.

INSTITUCIONES QUE OFRECEN EDUCACIÓN TÉCNICA MEDIA

RÉGIMEN	INSTITUCIÓN	PLANTELES
FEDERAL	CEBETIS	8
	CEBETA	3
	COLEGIO NACIONAL DE EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL (CONALEP)	5
	SEB	1
ESTATAL	PREPARATORIA POR COOPERACIÓN .- SISTEMA EDUCATIVO ESTATAL REGULAR	15
	PREPRARTORIAS POR COOPERACIÓN.- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO	5
DESCENTRALIZADOS	COLEGIO DE BACHILLERES	39
	COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS (CECYTE)	6
AUTÓNOMOS	PREPARATORIAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ	1
PRIVADAS INCORPORADAS	A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ	64
	A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	5
	A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	6
	A LOS COLEGIOS DE BACHILLERES	11
	A LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA	19
TOTAL		201

De un total de 201 instituciones de educación media superior, el 39.8% es propedéutica de dos años, 33.3% es propedéutica de dos años y 26.9% de bachillerato tecnológico.

La Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial ofrece 13 especialidades en bachillerato tecnológico y cinco en profesional técnico, ofrece las especialidades

en: Administración, Computación, Enfermería general, Máquinas de combustión interna, Contabilidad, Puericultura, Laboratorio químico, Mantenimiento, Construcción, Alimentos, Trabajo social, Analista en sistemas computacionales y Electrónica. Ofrece como técnico profesional las especialidades en: Electricidad, Secretario ejecutivo, Electromecánico y Enfermería general.

La Dirección General de Educación Técnico Agropecuario (DGETA), ofrece seis especialidades encaminadas al ámbito rural, que son: Agropecuario, Administración y contabilidad rural, Agronegocios, Informática agropecuaria, Agroindustrias, Mantenimiento de equipo agroinsutrial y Topografía.

Los Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECYTE) ofrecen ocho especialidades en bachillerato tecnológico y cuatro en profesional técnico, y son en: Computación fiscal y contable, Mantenimiento; Aire acondicionado y refrigeración, Informática administrativa, Mantenimiento de equipo de cómputo, Electrónica, Alimentos y manejo y Almacenamiento y conservación de granos. Además, prepara técnicos profesionales en las áreas de comercio exterior, electrónica digital y radiología.

El Colegio Nacional de Educación Técnica Profesional (CONALEP) ofrece 15 especialidades de profesional técnico, que son: Refrigeración y aire acondicionado, Contabilidad fiscal, Informática, Enfermería general, Mecánico, Electricista, Combustión interna, Asistente ejecutivo, Productividad, Máquinas, Herramientas, Electricidad industrial y Hotelería y gastronomía.

La vertiente propedéutica proporciona el servicio en dos modalidades: de dos años, 16 instituciones públicas y 64 privadas; de tres años, 45 públicas y 22 privadas.

Educación superior

La educación destinada a la formación de docentes se ofrece en la Universidad Mesoamericana, la Benemérita y Centenaria Normal del Estado, la Universidad Pedagógica Nacional, la Escuela Normal Minerva, la Escuela Normal Gabriel Aguirre, la Escuela Normal de Estudios Superiores del Magisterio Potosino, la Escuela Camilo Arriaga, la Universidad Tangamanga, la Normal Gabriela Mistral, la Normal México, el Centro Regional de Educación Normal “Amina Madera Lauterio” y la Escuela Normal de la Huasteca Potosina.

La Universidad Mesoamericana imparte la carrera de Pedagogía.

La Benemérita y Centenaria Escuela Normal del estado imparte las licenciaturas en: educación preescolar, primaria, educación especial, educación física, español, matemáticas y en ciencias naturales.

La Universidad Pedagógica Nacional ofrece licenciatura en educación.

La Escuela Normal Minerva ofrece licenciaturas en educación preescolar y educación primaria.

La Escuela Normal Gabriel Aguirre ofrece licenciaturas en educación preescolar y en educación primaria.

La Escuela Normal de Estudios Superiores del Magisterio Potosino ofrece licenciaturas en educación especial, ciencias naturales, inglés, ciencias sociales, educación física, matemáticas y español.

La Normal Ingeniero Camilo Arriaga ofrece las licenciaturas en educación preescolar y educación primaria.

La Normal Gabriela Mistral ofrece las licenciaturas en educación preescolar y educación primaria.

La Normal México ofrece las licenciaturas en educación preescolar y educación primaria.

El Centro Regional de Educación Normal “Amina Madera Lauterio” ofrece la licenciatura en educación primaria.

La Escuela Normal de la Huasteca Potosina ofrece las licenciaturas en educación preescolar y educación primaria.

Diversas son las instituciones de educación superior en el estado. Entre ellas, se encuentra la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, la Universidad Champagnat, la Universidad del Centro de México, la Universidad Abierta, la Universidad Mesoamericana, la Universidad Cuauhtémoc, El Instituto San Luis,

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus San Luis, la Escuela Normal Superior, la Universidad Pedagógica Nacional, la Escuela Normal.

Sin embargo, sólo la Universidad Abierta ofrece la licenciatura en Administración Pública y en el Instituto Tecnológico de San Luis Potosí existe la licenciatura en Administración de Recursos Humanos.

ESFUERZOS DE ORGANIZACIONES CIVILES Y PRIVADAS

El Instituto de Administración Pública de San Luis Potosí, fundado en 1978, tiene como misión el contribuir al desarrollo de la administración pública y facilitar las actividades de gobierno en el estado. Para ello tiene varias líneas de trabajo como son: la investigación directa, el apoyo a la investigación -principalmente a través de convocar al premio regional de administración pública-, la generación de publicaciones que permitan difundir los conocimientos y avances en la administración pública y áreas afines, la realización de foros, mesas redondas, conferencias, paneles, etc., orientados a permitir una discusión y desarrollo de los temas importantes para la administración pública, y finalmente el impartir cursos, diplomados y estudios escolarizados en los tópicos y disciplinas vinculadas a las actividades de gobierno.

El IAP San Luis Potosí ha venido desarrollando sus actividades de capacitación y formación de cuadros directivos para la función pública a través de varias estrategias, una de ellas orientada a realizar capacitación en la dependencia misma que lo requiera. En este caso se propone la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación para conformar las curricula y modalidades de los cursos; también desarrolla programas abiertos para todo aquél que desee participar, tanto del sector público, como del privado y social.

Se manejan como modalidades:

- Cursos cortos, con rangos de duración de 12 a 40 horas.
- Seminarios taller, con duración entre 20 y 60 horas.
- Diplomados, con duración entre 90 y 180 horas.
- Maestría, con duración de 520 horas clase.

Las temáticas principales de los cursos son:

- Administración pública federal.
- Administración pública estatal.
- Administración pública municipal.
- Análisis político.
- Análisis de coyuntura económica.
- Análisis de la coyuntura social.
- Control y evaluación de la actividad gubernamental.
- Control de gestión en el ámbito público.
- Desarrollo regional.
- Formulación y evaluación de proyectos.
- Finanzas públicas y administración hacendaria.
- Mercadotecnia social.
- Políticas públicas.
- Servicios públicos municipales.

Los principales seminarios taller son:

- Negociación y concertación.
- Planeación y programación gubernamental.
- Reglamentación municipal.
- Solución de problemas.
- Taller de toma de decisiones.

Los principales diplomados son:

- Administración pública municipal.
- Agenda pública.
- Análisis político y teoría de escenarios.
- Auditoría gubernamental (conjuntamente con la Facultad de Contaduría y Administración).
- Comunicación social
- Habilidades directivas.
- Negocios internacionales.
- Planeación, programación y presupuestación en el ámbito público.
- Seguridad pública y prevención de desastres.

Varios de los cursos y diplomados cuentan con el apoyo y supervisión del Instituto Nacional de Administración Pública, existiendo convenios que facilitan la incorporación de docentes de dicha institución. En todos los casos se dispone de un cuerpo docente con muy buen perfil profesional y alta experiencia.

11

12

13

14

SAN LUIS POTOSÍ

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

La administración pública del estado de San Luis Potosí viene desarrollando y mejorando varios aspectos; entre los cambios vividos se encuentran los procesos de descentralización, que han obligado a modificar métodos de trabajo, ello implica la exigencia de la profesionalización en tal forma que se logre la satisfacción de las necesidades sociales bajo parámetros de eficiencia y eficacia.

El ser más profesionales no sólo exige contar con mejor personal, ni con más profesionistas en la organización, sino requiere cambios en los métodos de trabajo, en los sistemas de administración de personal, en las formas de pago, en las modalidades de unir esfuerzos y en el manejo mismo de una normatividad flexible y clara.

En este sentido, se han generado cambios en la administración pública del estado, a través de la revisión del marco jurídico de las relaciones laborales entre el trabajador y el gobierno, no obstante, faltan adecuaciones:

Actualmente se analiza la Ley de Pensiones del estado a fin de poder contar con otras formas para considerar las cotizaciones, prestaciones y jubilaciones; existe la idea de implementar un sistema mixto mediante el cual el gobierno garantice una jubilación digna a los trabajadores, con la posibilidad de hacer aportaciones a su conveniencia.

Con un afán más descriptivo que exhaustivo, se analizaron para este trabajo, una serie de factores que permiten describir el grado de profesionalización de la administración pública de San Luis Potosí.

La profesionalización de la administración pública, como concepto que va más allá de la profesionalización del servidor público, se compone de dos factores primordiales. Por un lado, de mejores métodos de organización, coordinación y gestión de los esfuerzos; por el otro, una verdadera aceptación del concepto de recurso humano, acompañado de mayores esquemas de capacitación y mejoras en la gestión del mismo.

Los esfuerzos para capacitar al personal en funciones están presentes, sin embargo falta constituir un verdadero sistema donde se aprecien mejoras de los cuadros directivos, se prepare al personal operativo con mejores técnicas y, sobre todo, que estos aspectos se manejen en una forma permanente y sistematizada, con bases de datos que registren las capacidades, experiencias, facilidad de integración y

motivación de los servidores públicos, donde se reconozcan los méritos tanto colectivos como individuales, se logren actuaciones de calidad y se constituya una administración pública ampliamente vinculada a la ciudadanía en decisión, acción y evaluación.

La nueva ley que regula el trabajo burocrático ha significado un avance, **incorporando** nuevos elementos como el de considerar a los trabajadores de **confianza para la estabilidad** en el empleo y determinar las bases para su Servicio Civil **de Carrera**, **fortaleciendo** diversos aspectos, entre ellos la necesidad y posibilidades de capacitación y adiestramiento para ocupar mejores espacios de trabajo, obligando a las instituciones públicas a establecer centros de capacitación para sus trabajadores. También se establecieron claramente las causas de suspensión en el trabajo y las de terminación de la relación laboral. Igualmente, se determina el principio de estabilidad en el empleo de los trabajadores de base, se señala el sistema escalafonario y se determinan con precisión los casos de rescisión de las relaciones laborales.

Estos aspectos han permitido un mejor marco jurídico, falta ahora darle un mayor cauce a estas nuevas consideraciones, entre ellas generar mejores condiciones para la capacitación, obtener una revaloración de la formación y la propia capacitación por parte del personal y sus superiores y reglamentar diversos aspectos señalados en la propia ley como serían las promociones, el sistema escalafonario, la evaluación del desempeño, entre otros.

Por otra parte, existe el sistema de carrera magisterial derivado del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y en respuesta a la necesidad de estimular al profesorado, cuyos objetivos son:

- Contribuir a elevar la calidad de la educación por medio del reconocimiento e impulso a la profesionalización del magisterio.
- Institucionalización de un sistema de promoción horizontal en el que los docentes participan de forma voluntaria e individual y tienen la posibilidad de incorporarse o promoverse si cumplen con los requisitos y se evalúan conforme a los lineamientos normativos.

También por parte del poder Judicial del estado de San Luis Potosí se tienen avances en profesionalizar y mejorar la impartición de justicia. Se ha establecido el Sistema de examen de oposición para el ingreso y promoción, para ocupar los cargos superiores; se ha instituido la actualización y formación en el ámbito judicial,

tanto en aspectos teóricos como en trámites y procedimientos, diligencias y actuaciones competencia del poder judicial; esto a través del Instituto de Capacitación de dicho poder.

Expuesto lo anterior, podemos señalar a manera de conclusión, que hay ciertos **avances favorables** a una **profesionalización** y **mejoramiento** de los **servidores públicos**; **sin embargo**, a **pesar** de **leyes mejoradas**, **falta disponer de perfiles precisos** de **los servidores públicos**; mayor **aceptación** e **incorporación** a los **aspectos inherentes** a la **profesionalización** de los mandos medios, superiores y del propio personal burocrático; un mejor sistema de remuneraciones; un diagnóstico del personal público; la creación de un sistema de promociones y de evaluación adecuado a los sistemas de trabajo integral, considerando los aspectos diferenciales de cada servidor público.

En este sentido, los esfuerzos para instituir la profesionalización del servicio público en el estado de San Luis Potosí, deberán encaminarse a:

- Establecer un diagnóstico amplio y claro del personal público, con sus respectivos perfiles que incluyan capacidades, experiencia y formación.
- Operar el sistema escalafonario con perfiles del puesto y mecanismos que faciliten su adecuación y mejoramiento.
- Revalorar las tareas de formación y actualización permanente de los servidores públicos, generando políticas y estrategias de mediano y largo plazo orientadas a preparar, en los mejores niveles técnicos, de sensibilidad social y administrativa a los servidores públicos.
- Instituir un sentido ético a la actuación de todo el personal público, bajo valores nacionales y formas de trabajo que favorezcan el espíritu solidario, la vocación de servicio y el reconocimiento a su región.
- Generar un sistema integral de evaluación del desempeño transparente, claro y participativo.
- Constituir un sistema integral de los recursos humanos que considere perfiles, actuación y desempeño, evaluación y resultados, vinculados a remuneraciones y recompensas. Este sistema podrá diferenciar pagos al mismo nivel tomando en consideración las responsabilidades, las capacidades, el nivel de desempeño y los resultados.
- Operar el sistema de selección e inducción, basado en los sistemas antes mencionados, eliminando el compadrazgo y favoreciendo las capacidades para la incorporación a la burocracia.

- Coordinar esfuerzos de capacitación entre las distintas instituciones que contribuyen a ello y entre éstas y el sistema educativo regular.

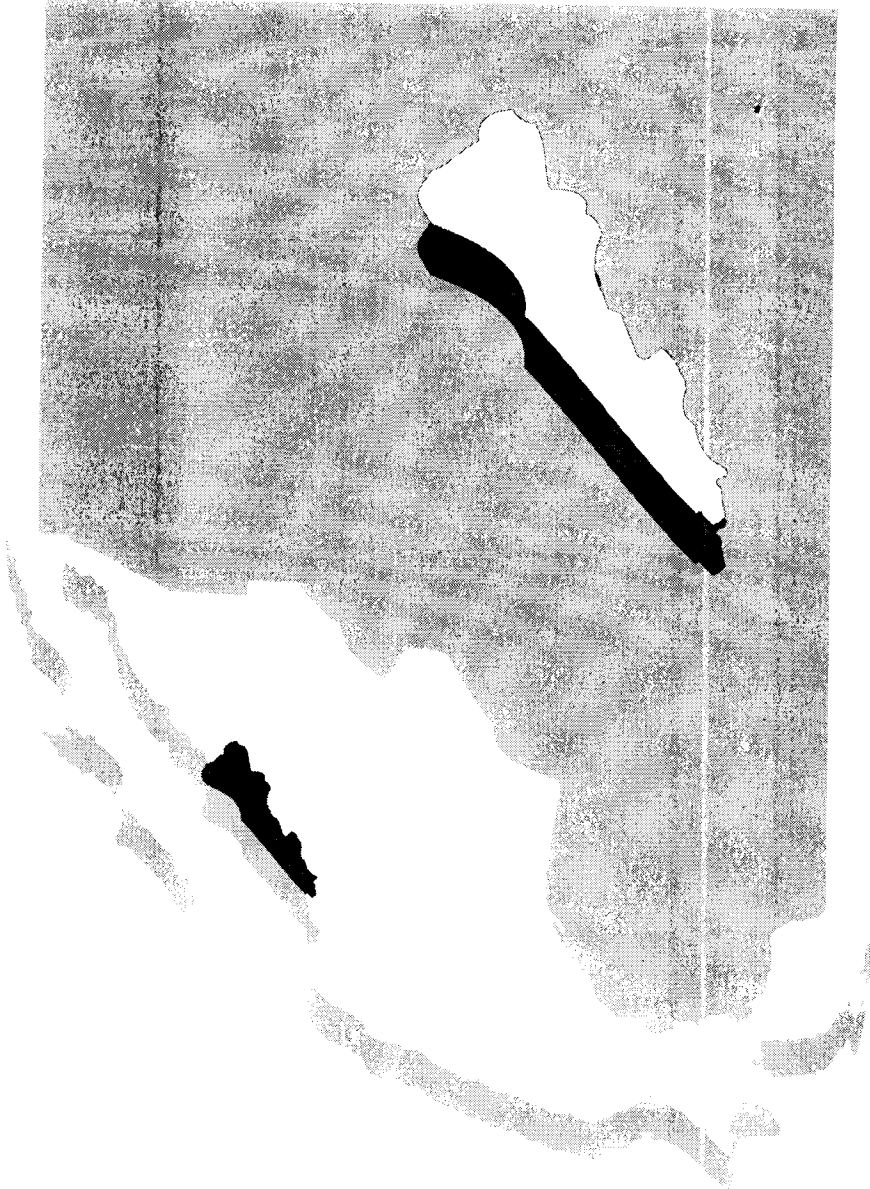
Profesionalizar al servidor público apunta en sentido de una constante búsqueda por la idoneidad entre las funciones deseables y quienes las llevan a cabo. Esto conlleva no sólo a la transformación y apertura en los criterios de incorporación del sector público, sino principalmente a garantizar una permanencia y promoción de los mejores en capacidad, compromiso y experiencia.

Este cuerpo de profesionistas y profesionales darían a la administración pública todo su esfuerzo y dedicación para las mejores formas de actuación en un contexto de incertidumbre, restricciones financieras, presiones políticas y movilización social; exigiendo creatividad, compromiso y gran capacidad para el trabajo en equipos multidisciplinarios. Esto exige retener y mantener a estos grupos creativos y profesionales, otorgándoles remuneraciones acordes al mercado de trabajo y sobre todo contando con un sistema de incentivos que realmente se vinculen a los resultados socialmente efectivos.

El fin del gobierno es beneficiar al cuerpo social, lograrlo implica muchos esfuerzos, instituir procedimientos, contar con leyes adecuadas, disponer de variados recursos, pero sobre todo, disponer de los mejores hombres comprometidos e interesados en beneficiar a la sociedad.

Notas

- ¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título cuarto, artículos 108 a 114.
- ² Corresponde a lo establecido en el Manual de Selección de Personal.
- ³ Al cierre de este trabajo se anunció la liquidación de los trabajadores y del Canal 9 de Televisión, así como la posible desincorporación de este.
- ⁴ Al hacer referencia al término “Especialización” se pretende en este caso, hablar sobre la especialización funcional. Más adelante se hace uso del término “Especialización” pero en términos organizacionales.
- ⁵ A lo largo del presente apartado, se hace uso indistinto de la terminología alusiva a: “servidor público”; “trabajador”; “empleado”; “personal” y “recurso humano”.
- ⁶ El período de gobierno que concluyó recientemente en San Luis Potosí, fue de cuatro años, por ello para la determinación de la antigüedad se toma como referencia este lapso.
- ⁷ Reglamento Interior de la Oficialía Mayor, Artículo 15.



SINALOA

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	241
El sistema de administración de personal	251
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	259
Tamaño y composición de la burocracia estatal	269
La formación y capacitación en administración pública	277
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	285

Preliminar

El estudio y la investigación de los temas en todo lo referente a la ciencia y la práctica de la administración pública, ocupan un espacio destacado en el programa de trabajo del Instituto de Administración Pública de Sinaloa (IAPSIN), presidido por el Lic. Juan Luis Torres Vega con tal motivo, y con el firme propósito de dar cumplimiento al acuerdo de la Reunión Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública, celebrada en la ciudad de Zacatecas, Zacatecas, en julio de 1997 se emprendió el trabajo de investigación Profesionalización de Servidores Públicos Locales en México bajo un esquema de trabajo, coordinado regionalmente.

El presente trabajo se conforma de seis capítulos, en el primero de ellos se aborda el “Régimen Jurídico y Laboral de los Servidores Públicos”; se describe y se explica el ordenamiento jurídico que regula las relaciones de los trabajadores al servicio del estado sustentado en leyes y/o estatutos, reglamentos y demás disposiciones jurídicas.

En el segundo capítulo titulado el “Sistema de Administración de Personal” se analiza la estructura de organización del sistema y se detallan los procedimientos y mecanismos de ingreso, permanencia, promociones, y escalafón, de igual manera se realiza una evaluación del desempeño, medición de la productividad, estímulos y recompensas.

En el capítulo tercero se tratan las “Condiciones de Trabajo de los Servidores Públicos”, en el cual se describe la estructura ocupacional, el catálogo de puestos, el tabulador de sueldos y salarios, los sistemas de pago de nóminas, las prestaciones socioeconómicas así como la seguridad social y los servicios médicos.

En el cuarto capítulo se precisa el “Tamaño y Composición de la Burocracia Estatal”, en donde se contemplan los diferentes niveles administrativos, los sectores de actividad, la colectividad burocrática y los perfiles de los servidores públicos atendiendo: antigüedad, edad y sexo.

El capítulo quinto hace referencia a “La Formación y Capacitación en Administración Pública”, en el cual destacan los esfuerzos gubernamentales que en materia de capacitación se han llevado a cabo en coordinación con diferentes instituciones, así como los realizados por instituciones educativas, organizaciones civiles y privadas.

En el sexto y último capítulo del presente trabajo, «Perspectivas de la Profesionalización del Servicio Público», se hace mención de los logros realizados en esta materia, en donde se señalan las importantes acciones que se han emprendido.

Para el desarrollo de esta investigación, debo agradecer el firme apoyo otorgado por el Ing. Renato Vega Alvarado, Gobernador Constitucional del estado de Sinaloa, el cual concluyó con la presentación de la iniciativa del Servicio Profesional de Carrera, ante el H. Congreso del Estado. Igualmente la valiosa información que fue proporcionada por los titulares de las diversas dependencias estatales. A todos ellos nuestro agradecimiento.

También debo brindar un merecido reconocimiento al equipo de trabajo del Instituto de Administración Pública de Sinaloa, conformado por Rodolfo Campoy de la Vega, Carlos López Portillo Tostado, Alger Uriarte Zazueta, Oscar Abel Angulo Benítez, Rosendo Mauricio González Barrón, y Octavio Rodríguez Marchena, quienes con su dedicación y buena disposición hicieron posible la realización de este trabajo.

Instituto de Administración Pública del Estado de Sinaloa



SINALOA

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

NORMATIVIDAD VIGENTE

Antecedentes

Un poco antes, el Estatuto de los Trabajadores al Servicio del Estado de 1932, introdujo la clasificación de los funcionarios en “trabajadores de confianza” y “trabajadores de base”; clasificación que en los tiempos actuales aún tiene plena vigencia. Tres años después, se establecieron los exámenes de competencia cada dos años, aplicándose únicamente para los trabajadores de base. La reforma al Estatuto, realizada en 1963, sólo consagra la estabilidad o inamovilidad en el empleo para los trabajadores de base.

El primer intento por desarrollar una norma constitucional para la selección y reclutamiento del personal burocrático mexicano, data del año de 1934, en el que se expide el Acuerdo sobre la Organización y el Funcionamiento del Servicio Civil. En él se estableció la prerrogativa presidencial de otorgar nombramiento a los empleados públicos, asimismo se definieron procedimientos para seleccionar al personal a partir de criterios de aptitud y méritos. Sin embargo, la vigencia y la instrumentación de estas medidas arrojaron resultados muy poco satisfactorios.

Durante la administración del Presidente Adolfo López Mateos, se adiciona al artículo 123 constitucional, el apartado “B”, señalándose “que la relación jurídica que une a los trabajadores en general con sus respectivos patrones, es de distinta naturaleza de la que liga a los servidores públicos con el estado”.¹ Esta adición dio lugar a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, que vino a sustituir al Estatuto de 1938, en materia.

La norma constitucional federal, conformada por los apartados “A” y “B”, establece en el primero las bases laborales para los trabajadores en general, sujetos a un contrato de trabajo y, en el segundo, las relativas a las relaciones entre los poderes de la unión y sus empleados.

El apartado “B”, a su vez, considera a dos grupos de trabajadores que prestan sus servicios en los poderes de la unión: por un lado a los trabajadores que de acuerdo con las bases estipuladas en este apartado, obtienen una serie de beneficios para ingresar al servicio y desarrollarse en él, bajo el principio claro y definitivo de la permanencia y estabilidad en su empleo y la acumulación de una antigüedad por años de servicio, con la consecuente protección de un retiro remunerado de por vida; y por otro lado, los llamados empleados de confianza, que no pueden

gozar de las anteriores bases, limitándose a los derechos de protección al salario y la seguridad social.

En el ámbito local, las relaciones de trabajo entre los poderes del estado y sus empleados se rigen por las leyes que expiden las legislaturas de los estados, en los términos de la fracción V del artículo 116 y 123, ambos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Con estos fundamentos se expidió, el 14 de agosto de 1968, la primera Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Sinaloa, abrogada por la vigente del 19 de marzo de 1986.

Normatividad para los trabajadores de base

En el apartado de objetivos y fines, se manifiesta la obligatoriedad de la Ley y su observancia general para los tres poderes de gobierno del estado, los organismos que conforman la administración pública paraestatal y aquéllos que por leyes, decretos, reglamentos o convenios lleguen a establecerse y que en lo sucesivo se identificarán como entidades públicas estatales, así como para sus trabajadores.

La relación jurídica que regula la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, es la establecida entre las entidades públicas y los trabajadores de base que le presten servicios.

“Los trabajadores de confianza y los supernumerarios no podrán formar parte del sindicato ni podrán ser representantes de los trabajadores de base en los organismos o comisiones que se integren conforme a esta ley; quedando excluidos del régimen de la presente ley los trabajadores de confianza y los supernumerarios”.²

Con respecto a la capacitación y el adiestramiento, en la ley se señala que las entidades públicas podrán establecer centros o cursos de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, con el objeto de actualizar y perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y habilidades que les permitan elevar su nivel de vida, productividad y eficiencia en el desempeño de sus labores.

Para esos efectos, podrán celebrar convenios con los gobiernos federal y de otras entidades de la república, con los Institutos Nacional y Estatal de Administración Pública, así como con cualquier otro organismo público o privado.

El salario será uniforme para cada una de las categorías y se fijará en los presupuestos de egresos respectivos, sin que pueda ser disminuido, considerándose como parte del mismo los conceptos de vida cara que sobre aquél se fije, en

los términos de los convenios relativos, así como los quinquenios y el complemento, en su caso. Al formularse dicho presupuesto y por lo que hace al renglón de salarios, las entidades públicas recibirán la opinión del sindicato, antes de ser aprobado.

Los trabajadores, por cada cinco años de servicio, tendrán derecho a una prima de antigüedad bajo el sistema de quinquenios que se aplicará individualmente y se cubrirá a manera de prima, en la cuantía y con las modalidades que fijen los convenios correspondientes. Esta percepción integrará el salario de los trabajadores.

Los trabajadores que cumplan diez años de servicio activo, y por cada cinco más, hasta llegar a cuarenta y cinco, se harán acreedores, en una sola exhibición, al pago de un estímulo por antigüedad, cuyo monto será establecido en los convenios respectivos. Esta prestación no integrará el salario de los trabajadores.

Entre las obligaciones de los trabajadores que se plantean en la ley, destaca la de cumplir las disposiciones de las normas que les sean aplicables; desempeñar el servicio bajo la dirección de sus jefes inmediatos, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo; asistir puntualmente a sus labores; asistir a los cursos de capacitación o adiestramiento; rehusar de parte del público dádivas, obsequios, recompensas o cualesquiera otras ventajas con motivo de sus funciones; sugerir medidas técnicas y sistemas que redunden en la mayor eficiencia del servicio.

Referente a la estabilidad, suspensión y terminación de los efectos de la relación laboral, se señalan las causas y procedimientos en las leyes y reglamentos aplicables.

En cuanto al escalafón, vacantes y ascensos, las vacantes de los puestos que a juicio de la entidad pública deban cubrirse, se asignarán por escalafón y mediante concurso, dándose preferencia a los trabajadores de la categoría inmediata inferior.

Tienen derecho a participar en los concursos o exámenes de oposición para ser ascendidos, todos los trabajadores del área correspondiente con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior.

El trabajador de base podrá aceptar la designación a un puesto de confianza, pero mientras conserve esta categoría, quedará suspendido en sus derechos sindicales, y al cesar la comisión de confianza, podrá regresar a su puesto de base, a menos

que en el desempeño del puesto de confianza hubiese incurrido en alguna de las conductas a que se refiere el artículo 64.

Las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los factores escalafonarios.

Los factores escalafonarios se calificarán mediante sistemas adecuados para su evaluación estipulados en los reglamentos respectivos. El personal será calificado según las categorías asignadas en los presupuestos de egresos.

La presente ley fue publicada en el Periódico Oficial “El Estado de Sinaloa”, el 19 de marzo de 1986.

La clasificación de los servidores públicos es la siguiente:

1. Trabajadores de base.
 2. Trabajadores de confianza.
 3. Trabajadores de honorarios
- Son trabajadores de base los que no sean de confianza o de honorarios.
 - Los trabajadores de confianza y los honorarios no podrán formar parte del sindicato, ni podrán ser representantes de los trabajadores de base en los organismos o comisiones que se integren conforme a la ley.
 - Los trabajadores de confianza y honorarios quedan excluidos de la Ley de Trabajadores al Servicio del Estado.

Normatividad para los trabajadores de confianza

La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del estado de Sinaloa, es la que norma a los servidores públicos del estado y de los municipios, independientemente de la jerarquía, denominación y origen del empleo, cargo o comisión.

Conceptualiza al servidor público como “toda persona física que desempeñe un empleo, cargo o comisión en alguno de los tres poderes del estado, así como en los organismos e instituciones de la administración pública paraestatal, cualesquiera que sea la naturaleza jurídica, estructura o denominación de éstos y quienes desempeñen empleo, cargo o comisión en los ayuntamientos u organismos e instituciones municipales”.³

La aplicación de la ley corresponde en sus respectivos ámbitos de competencia:

- I. Al poder ejecutivo del estado.
- II. Al congreso del estado.
- III. Al poder judicial del estado.
- IV. A los ayuntamientos de la entidad.
- V. A las contralorías generales de cada uno de los poderes del estado y de los Ayuntamientos.
- VI. A quienes determine la presente ley y las disposiciones legales relativas.

La citada ley estipula las obligaciones de los servidores públicos, destacando las de salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia en el desempeño de su empleo, cargo o comisión; cumplir con eficiencia el servicio encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de su empleo, cargo o comisión; formular y ejecutar legalmente planes, programas y presupuestos de su competencia, y cumplir las disposiciones que regulen el manejo de recursos económicos públicos; cerciorarse antes de autorizar la selección, contratación o designación de quien pueda ocupar un empleo, cargo o comisión en el servicio público, que no se encuentre inhabilitado por resolución firme de autoridad competente; abstenerse de adquirir valores y bienes muebles o inmuebles, en los juicios o controversias en que intervengan; y, abstenerse de intervenir o participar indebidamente en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios.

En el apartado relativo a las sanciones a que se hacen acreedores los servidores públicos, por el incumplimiento de las obligaciones administrativas, se establecen las siguientes:

- I. Apercibimiento privado o público.
- II. Amonestación privada o pública.
- III. Suspensión.
- IV. Destitución.
- V. Sanción económica.
- VI. Inhabilitación para desempeñar empleo, cargo o comisión en el servicio público.

Las instancias competentes para la aplicación de las sanciones administrativas son:

- I. La Contraloría General de cada uno de los poderes del estado y de los ayuntamientos.
- II. Los titulares de dependencias de los poderes del estado y de los ayuntamientos.
- III. Los titulares de los organismos de la administración pública paraestatal y paramunicipal.
- IV. Los tribunales del estado.
- V. Los demás servidores públicos y dependencias que señalen las leyes y reglamentos.”

El juicio político es aplicable al gobernador del estado, a los diputados de la legislatura local, a los magistrados del Supremo Tribunal de Justicia, a los Secretarios de despacho del poder ejecutivo, al procurador general de Justicia y a los presidentes municipales. El término de prescripción se interrumpe mientras duren en el desempeño de su cargo. Lo mismo se observará si el servidor público ha sido nombrado o electo para ocupar otro cargo distinto.

Con respecto al registro patrimonial de los servidores públicos, se señala que será la Contraloría General del poder Ejecutivo la que llevará esa responsabilidad.

Cuando los signos exteriores de riqueza sean ostensibles y notoriamente superiores a los ingresos lícitos que pudiera tener un servidor público, la Contraloría podrá ordenar, fundando y motivando su acuerdo, la práctica de visitas de inspección y auditorías. Cuando estos actos requieran orden de autoridad judicial, la Contraloría hará la solicitud correspondiente ante aquélla.

“Cuando los servidores públicos reciban obsequios, donaciones o beneficios cuyo monto sea superior a diez veces el salario mínimo general vigente en el estado, deberán entregarlos a la Contraloría General de cada uno de los poderes o de los ayuntamientos, según corresponda, las cuales llevarán un registro de dichos bienes y les darán el destino que señalen los acuerdos o lineamientos que se expidan”.⁴

Si el servidor público no entregase dichos bienes, le serán decomisados por la Contraloría correspondiente, la que procederá en los términos del párrafo anterior y se le aplicará la pena prevista para el delito de cohecho en el Código Penal para el estado.

La presente ley fue publicada en el Periódico Oficial “El Estado de Sinaloa” No. 135, de fecha 8 de noviembre de 1986.

ORGANIZACIÓN SINDICAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Los trabajadores de base del gobierno del estado constituyen, en los términos que previene el artículo 123 constitucional, el denominado «Sindicato de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado».

El Sindicato tiene por objeto defender los derechos de sus miembros; promover el espíritu solidario entre ellos; impulsar valores de unión, disciplina y armonía en el trabajo; el progreso de sus miembros y las relaciones con organizaciones afines. Su lema es «Por la efectividad de los derechos de los trabajadores».

Está compuesto por delegaciones, secciones o subsecciones que funcionan en todos los municipios.

De acuerdo con sus estatutos, el sindicato, las secciones, delegaciones o subsecciones municipales del mismo, se regirán por asambleas generales cuyas resoluciones serán ejecutadas por el comité ejecutivo que corresponda, de conformidad con las disposiciones de los estatutos y con estricto apego a los mandatos de las leyes.

La Asamblea General es la autoridad suprema del sindicato. Ella y sus demás órganos y acuerdos obligan a todos los miembros presentes o ausentes.

“El Comité Ejecutivo del Sindicato se integra con las siguientes secretarías: General, de Organización, de Trabajo y Conflictos, de Finanzas, de Pensiones y Jubilaciones, de Relaciones, de Acción Social, de Escalafón, de Acción Educativa y Cultural, de Acción Obrera y Campesina, de Acción Femenil, de Fomento de Construcciones, de Deportes y de Actas y Acuerdos”.⁵

El ejercicio social del Comité Ejecutivo es de un año, siendo renovable por la Asamblea General Ordinaria, con la asistencia de dos terceras partes de los miembros activos.

Para los gastos de administración y demás funciones propias del Sindicato, se forma un fondo con las cuotas sindicales que pagan los socios, mensualmente, equivalente al 1% del importe de los sueldos base y salarios.

Los estatutos preven dos tipos de huelga: la de carácter general, que sólo podrá llevarse a cabo con el voto mayoritario de los socios activos, expresado en Asamblea General, y la huelga parcial que será votada por la mayoría de los socios que prestan sus servicios a la unidad burocrática que resulte afectada.

Contratos laborales

La revisión contractual entre el gobierno del estado y el Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado se realiza anualmente.

Para ello, se forma una comisión integrada por la Secretaría General de Gobierno, la de Hacienda Pública y Tesorería y el propio sindicato, donde se analiza el pliego petitorio presentado por este último.

Dichas negociaciones se dan en un marco de absoluto respeto entre las partes, tomando como base la capacidad económica del gobierno del estado y las necesidades planteadas por los trabajadores sindicalizados.

SINALOA

CAPÍTULO **II**

El sistema
de administración
de personal

LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE SUSTENTA EL SISTEMA

La Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería como dependencia del poder ejecutivo del estado, tiene a su cargo las atribuciones que expresamente le señalan la Constitución Política del estado de Sinaloa, la Ley Orgánica de la Administración Pública, y su Reglamento Orgánico, ambas del estado de Sinaloa, y las demás que le confieran expresamente otras leyes, decretos, reglamentos, códigos, acuerdos y órdenes del Ejecutivo.

Entre otras atribuciones del Secretario, están la de someter a la aprobación del Gobernador el catálogo de puestos y el tabulador de sueldos correspondientes al personal del poder ejecutivo; la de ordenar el trámite y registro de los movimientos del personal de dicho poder que hayan sido comunicados por el Secretario del ramo respectivo; y la de aprobar, una vez obtenida la opinión de las demás dependencias del ejecutivo, los programas referentes a la adquisición de recursos materiales, al suministro de servicios y a la contratación de personal'.⁶

A la Subsecretaría de Administración le corresponde, entre otras atribuciones, la de normar, controlar y supervisar los asuntos relativos a los recursos humanos y las prestaciones sociales en el gobierno del estado.

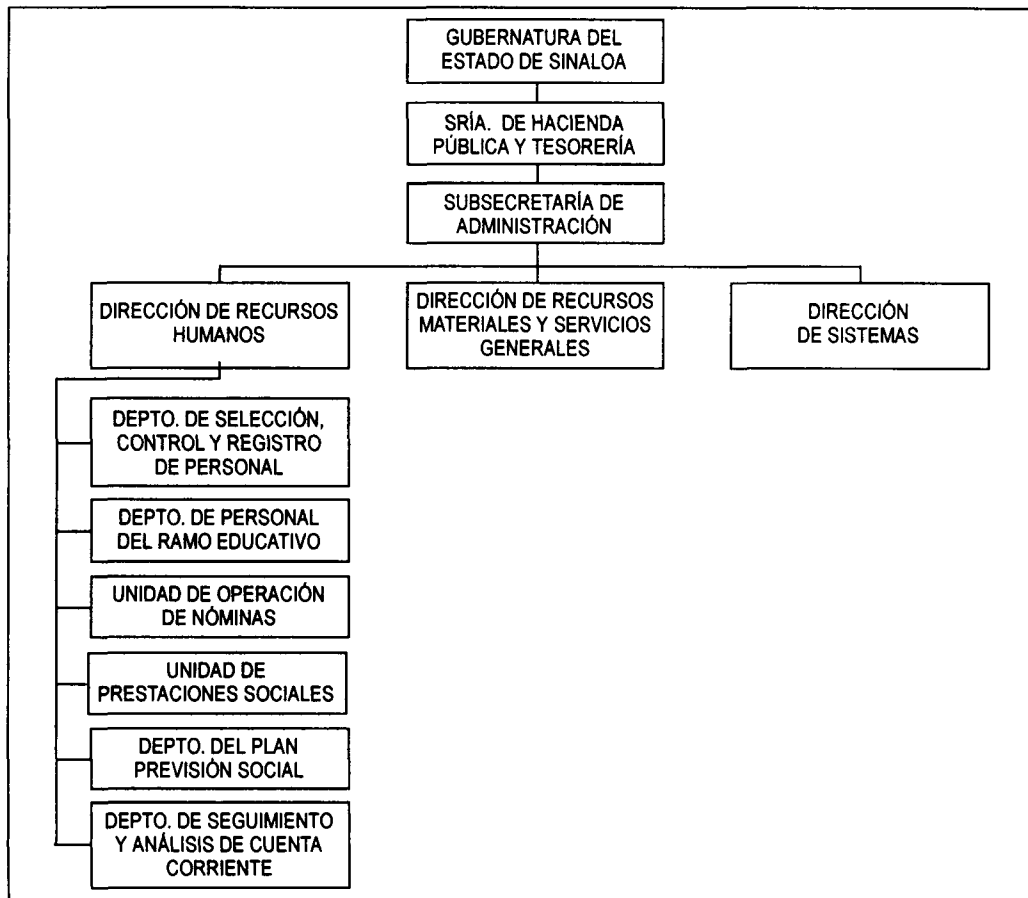
Para el desempeño de los asuntos que le competen en esa materia, la Subsecretaría de Administración cuenta con la Dirección de Recursos Humanos, que tiene como funciones, entre otras, las de planear y coordinar el funcionamiento del sistema integral de desarrollo y administración de personal, a fin de lograr los objetivos establecidos en materia de recursos humanos; vigilar el cumplimiento de la reglamentación jurídica que regula las relaciones del estado con sus trabajadores; elaborar y proponer las cláusulas económicas y administrativas que deban ser incorporadas al contrato colectivo de trabajo, interpretarlo y programar su revisión en conjunto con los representantes laborales, tanto en sus cláusulas económicas como administrativas, en concordancia con las resoluciones que disponga en la materia la Secretaría General de Gobierno, conforme a sus atribuciones; aplicar y hacer cumplir las distintas disposiciones emanadas del contrato colectivo para los trabajadores al servicio del estado y demás reglamentos vigentes en materia de personal; estudiar y desarrollar la normatividad del sistema escalafonario, con relación a ascensos y promociones y vincularlos con los programas de capacitación y desarrollo de personal; promover un adecuado sistema de prestación de servicios, de sueldos y salarios para lograr que la remuneración que recibe el trabajador al servicio del estado, sea adecuada a la importancia del puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a los requerimientos y posibilidades del gobierno del estado; desarrollar y promover la modernización del catálogo general de

puestos del gobierno, en coordinación con el resto de las entidades del gobierno del estado; establecer y mantener actualizados los registros y controles de personal para agilizar los trámites y consultas que se requieren, y diseñar un sistema o programa para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento de los servidores públicos.

Para el despacho de los asuntos de su competencia, la Dirección de Recursos Humanos cuenta con las siguientes áreas administrativas:

Unidad de Prestaciones Sociales; Departamento de Selección, Control y Registro de Personal; Departamento de Personal del Ramo Educativo; Unidad de Operación de Nóminas; Departamento del Plan de Previsión Social y Departamento de Seguimiento y Análisis de Cuenta Corriente.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL QUE SUSTENTA AL SISTEMA



PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

Mecanismos de ingreso para el personal de confianza

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública del estado de Sinaloa y su Reglamento, los “secretarios y los titulares de las dependencias, así como los subsecretarios, serán designados y removidos libremente por el Gobernador del estado y los directores generales, directores, jefes de departamento y demás funcionarios, serán nombrados y removidos por los secretarios y por los titulares de las respectivas dependencias”.⁷

Para el efecto de coordinar la prestación de los servicios administrativos que están a cargo del poder Ejecutivo, el titular de cada Secretaría cuenta con un Coordinador Administrativo con cargo a su presupuesto, ubicado jerárquicamente dentro de su propia estructura y dependencia.

Entre otras funciones, a los coordinadores administrativos les compete, prever que cada área de la Secretaría o entidad administrativa, cuente con el personal requerido y autorizado dentro del presupuesto de egresos correspondiente; y tramitar ante la Dirección de Recursos Humanos las incidencias del personal de la dependencia, tales como: altas, bajas, cambios de adscripción, permisos, contratos y órdenes médicas para el personal ordinario y de honorarios.

Procedimientos de alta para el personal de base y de confianza

El procedimiento para las altas del personal de base y confianza es el siguiente:

La dependencia interesada presenta la propuesta al Departamento de Selección, Control y Registro de personal de la Dirección de Recursos Humanos. Si la propuesta de alta es por sustitución, la toma el área de control de plantilla. Si es de nueva creación o ampliación presupuestal, la turna al área de Control Presupuestal.

En caso de que la admisión sea procedente, se solicita la siguiente documentación al interesado:

Hoja de filiación, acta de nacimiento, cédula cuarta (copia), copia de la cartilla del servicio militar nacional (S.M.N.), certificado médico, certificado de estudios, carta de no antecedentes penales, carta de voluntad testamentaria.

El área de Control de Plantilla revisa la documentación, elabora las fichas de alta y las turna a la Jefatura para las firmas correspondientes. En este caso del director de Recursos Humanos y del subsecretario de Administración.

El área de Control Administrativo verifica y corrige en caso necesario, algunos datos contenidos en la ficha, tales como sueldo, partida, presupuesto y grupo, turnándolos al Departamento de Sistemas, para la emisión y nómina correspondiente, y remite documentación al Departamento de Selección, Control y Registro de Personal para el archivo de los mismos.

Promoción y escalafón del personal de base

En la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, se señalan los factores escalafonarios siguientes:⁸

- I. Los conocimientos traducidos en los principios teóricos, prácticos o título legalmente expedido que se requiera para el desempeño de un trabajo.
- II. La aptitud, iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para desarrollar una actividad determinada.
- III. La antigüedad en el servicio.
- IV. La disciplina y puntualidad.

Tienen derecho a participar en los concursos o exámenes de oposición para ser ascendidos, todos los trabajadores del área correspondiente, con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior. Las vacantes se otorgan a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que hayan obtenido una mayor puntuación en la calificación de los factores escalafonarios.

En cada una de las entidades públicas funcionará una Comisión Mixta de Escalafón, integrada por un representante del titular y otro del sindicato, quienes designarán un tercer árbitro que decidirá los casos de empate.

Las entidades públicas darán a conocer las vacantes que se presenten a las comisiones mixtas de escalafón, convocando éstas últimas a un concurso entre los trabajadores de la categoría inmediata inferior. La vacante se otorgará al trabajador que habiendo sido aprobado, haya obtenido la mejor calificación.

Estímulos y recompensas

Las normas para asignar compensaciones al desempeño de los trabajadores de base, supernumerarios y de confianza, son las siguientes:

El procedimiento establecido para el estímulo económico al personal de base, supernumerario y confianza operativo del gobierno del estado, no será válido para personal contratado bajo el régimen de “honorarios”.

Se establece el pago de compensación de acuerdo con el desempeño en el trabajo y en el ejercicio de las tareas que se le encomiendan, en los siguientes términos:

1. La compensación se pagará a los servidores públicos cuyos esfuerzos serán adicionales a los que están obligados a realizar en el cumplimiento de su trabajo, ya que por ello reciben un salario. En consecuencia, el pago de la compensación no es obligatorio.
2. El desempeño del servidor público se evaluará mensualmente, utilizando para ello el formato diseñado ex profeso.⁹

Es importante señalar que a partir de 1995, el gobierno del estado no entrega estímulos por puntualidad y asistencia, al mejor servidor público del mes, tampoco compensaciones y gastos en general.

Personal de confianza

Dentro de las normas para asignar “apoyo a cuadros directivos”, se señala lo siguiente:¹⁰

1. Tendrán derecho a este estímulo los directores y jefes de departamento que tengan a su cargo un área operativa, con personal, objetivos y resultados identificables, que a juicio del subsecretario, en su acuerdo con el secretario, se considere que deben ser compensados y estimulados por su desempeño. No se tomará en cuenta al personal homologado en sus percepciones a jefes de departamento, a director, ni a personal contratado bajo el régimen de honorarios.
2. El desempeño del servidor público se evaluará mensualmente, utilizando para ello el formato diseñado ex profeso.
3. La dependencia, con base en los recursos que para este concepto le fueron asignados, determinará el monto mensual a distribuirse, que podrá ser mayor de \$3,000.00 por persona y como facultad del titular del área la distribución será la misma.

Cabe señalar que a partir de 1997, se otorga un bono cuatrimestral al personal de confianza que está en estructura, equivalente a un mes de sueldo.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PERSONAL

El Departamento de Control, Selección y Registro de Personal de la Dirección de Recursos Humanos, a través de un sistema de cómputo y de personal capacitado, ha establecido y mantiene actualizados los registros y controles de personal, para agilizar los trámites y consultas que se requieren, tales como: las altas del personal administrativo, avisos de movimientos de personal de base al Sindicato de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado de Sinaloa (SITASE), expedición de credenciales, cambios de adscripción, licencias, reanudaciones y bajas, estímulos económicos por años de servicio, regularización de primas de antigüedad, reposición de cheques, control automático de asistentes, avisos de inscripción al ISSSTE, entre otros.

SINALOA

CAPÍTULO **III**

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL, CATÁLOGO DE PUESTOS, DE SUELDOS Y SALARIOS, Y SISTEMA DE PAGOS DE NÓMINA

Estructura ocupacional

La estructura ocupacional en el gobierno del estado de Sinaloa se divide en dos áreas: la técnico-administrativa y la magisterial.

Para su operación la estructura ocupacional se ha definido como:

Conjunto de conceptos tales como grupo, rama, puesto, plaza, categoría y tabulador que significan la ocupación de puesto, las funciones a desempeñar, las tareas y responsabilidades, el nivel y el rango salarial, asimismo las unidades escalafonarias de los servidores públicos.

Catálogo de puestos, tabuladores de sueldos y salarios

Se entiende por puesto la unidad impersonal de trabajo que implica determinados requisitos de aptitud, habilidad, preparación y experiencia, así como atribuciones y tareas por desempeñar, lo cual le asigna ciertos grados de responsabilidad.

Un catálogo de puestos nos muestra la amplia variedad de éstos para cumplir con las funciones asignadas a la organización.

La administración de sueldos y salarios es la función encargada de retribuir, adecuada y equitativamente, la labor desempeñada por los trabajadores, tomando en consideración la importancia del puesto, las necesidades personales, la eficiencia en el trabajo y la capacidad económica de la organización.

La administración pública estatal cuenta dentro de su estructura con 09 niveles de los cuales los primeros 05 son puestos denominados de confianza y del nivel 06 al 09 se consideran de base, existen dentro del catálogo de puestos un total de 175 categorías.

TABULADOR DE SUELDOS

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO	SUELDO		
		SUELDO BASE	COMPENSACIÓN	SUELDO TOTAL
01	Gobernador, Secretario, Procurador General de Justicia	13,009.92	15,490.76	28,500.68
02	Subsecretario, Subprocurador y Director General	9,757.44	8,525.13	18,282.57
03	Coordinador, Procurador Fiscal, Director Administrativo, Director Operativo	7,318.08	4,361.77	11,679.85
04	Subdirector, Médico Especialista	4,065.60	3,946.65	8,012.25
05	Jefe de Departamento, Coordinador Administrativo, Recaudador	4,065.60	1,089.00	5,154.60
06	Analista	1,226.23		1,226.23
07	Auxiliar Técnico	1,185.53		1,185.53
08	Jefe de oficina "A"	1,122.20		1,122.20
09	Jefe de Sección "A"	1,081.73		1,081.73

FUENTE: Subsecretaría de Administración, Dirección de Recursos Humanos.

Sistemas de pagos de nóminas

El objetivo de todo sistema de pago es cubrir oportunamente las remuneraciones del personal en su centro de trabajo.

Hay diversos medios para alcanzar este propósito, como son:

- En efectivo.
- Mediante cheque.
- A través de depósito en instituciones bancarias (Pagomático).
- En especie, únicamente en el caso de ciertas percepciones.
- Por giro.

Los principios que debe garantizar todo sistema de pago son:

- Oportunidad.
- Radicación.
- Seguridad.¹¹

La oportunidad en el pago constituye uno de los parámetros fundamentales para evaluar la eficacia del sistema de personal en su conjunto. Es la consecuencia lógica de un trámite legal en los movimientos de los trabajadores.

La radicación implica que el pago debe efectuarse en los lugares donde los trabajadores presten sus servicios.

La seguridad en el pago consiste en ofrecer las condiciones más adecuadas en cuanto a protección y resguardo para el manejo del dinero.

Congruente con los procesos de cambio que se dan en las realidades nacionales e internacionales, la Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería del gobierno del estado, a través de la Subsecretaría de Administración, ha impulsado una amplia y creciente innovación en el sistema de pago de nóminas.

Destaca por su importancia lo relativo al uso de la informática, que se aplica de manera creciente para dotar de más y mejor racionalidad a las actividades y procedimientos que se realizan.

A partir del mes de abril de 1998, mediante convenio con BANAMEX, se estableció el pago de nóminas de los empleados del gobierno del estado, a través del “sistema pagomático”, con excepción de las áreas de justicia y del magisterio.

Con esta medida se han minimizado costos, evitado falsificaciones y se han agilizado los procedimientos.

PRESTACIONES SOCIOECONÓMICAS

Las prestaciones son “contribuciones adicionales al sueldo o salario, con los cuales la organización incrementó las percepciones o remuneraciones reales de los empleados o trabajadores”.¹²

Prestaciones para el personal de base

La Ley de Trabajadores al Servicio del Estado estipula en sus cláusulas los compromisos que contraen las entidades públicas con sus trabajadores de base, a través del Convenio de Trabajo con el Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado.

Las prestaciones establecidas en la ley, son las siguientes:

- Los trabajadores tendrán derecho a una ayuda económica para la adquisición de la despensa básica alimenticia, en la cuantía que señalan los convenios que al efecto se celebren. Esta prestación no integrará el salario de los trabajadores.
- Las entidades públicas otorgarán a los trabajadores un seguro de vida en la cuantía y modalidades que se establezcan en los convenios que se suscriban.
- En caso de muerte del trabajador, la entidad pública pagará a los beneficiarios del fallecido y que presenten copia certificada del acta de defunción, el equivalente a cuatro meses de salario base, como ayuda para gastos funerales, sin perjuicio de las demás prestaciones que correspondan conforme a la ley.
- Las mujeres disfrutarán de un descanso de un mes anterior a la fecha que aproximadamente se fije para el parto, y de otros dos meses después del mismo, con goce de salario íntegro, computándose en su antigüedad ambos períodos, sin que lo anterior afecte su derecho al disfrute de vacaciones.
- Durante el período de lactancia tendrán derecho a dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, que pueden ser acumulables, para alimentar a sus hijos, por un término de cuatro meses, contado a partir del día en que reinician labores.

- Las partes organizarán la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene para la Prevención de los Riesgos de Trabajo, con igual número de representantes, designados por sindicato y gobierno.¹³

Otras prestaciones de las que goza este tipo de trabajadores y que no están contempladas en la ley, son:

- Licencias con sueldos de tres días, por muerte de familiar con línea directa.
- Se otorgan tres días por cuidados maternos.
- Tres días económicos con goce de sueldo al año.
- Cinco días por contraer matrimonio.
- Por riesgos de trabajo a policías, celadores, agentes del ministerio público.
- Financiamiento del Programa Federal de Vivienda (PROSAVI) para el enganche de adquisición de viviendas.
- Programas de capacitación.
- Promoción de eventos culturales, deportivos y turísticos.
- Fondo para préstamos personales con un término máximo de pago de 18 meses y tasas de interés blandas.
- Fondo de ahorro para renuncia, jubilación o pensión; según sea el caso.

Prestaciones para el personal de confianza

Las prestaciones socioeconómicas que se otorgan al personal de confianza son las siguientes:

- Los trabajadores tendrán derecho a una ayuda económica para la adquisición de la despensa básica alimenticia, en la cuantía que señalen los convenios que al efecto se celebren. Esta prestación no integrará el salario de los trabajadores.
- En caso de muerte del trabajador, la entidad pública pagará a los beneficiarios del fallecido y que presenten copia certificada del acta de defunción, el equivalente a cuatro meses de salario base, como ayuda para gastos funerales, sin perjuicio de las demás prestaciones que correspondan conforme a la ley.
- Las mujeres disfrutarán de un descanso de un mes anterior a la fecha que aproximadamente se fije para el parto, y de otros dos meses después del mismo, con goce de salario íntegro, computándose en su antigüedad ambos períodos, sin que lo anterior afecte su derecho al disfrute de vacaciones.
- Durante el período de lactancia tendrán derecho a dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, que pueden ser acumulable, para alimentar a sus hijos, por un término de cuatro meses, contado a partir del día en que reinician labores.

Otras prestaciones de las que goza este tipo de trabajadores son:

- Programas de capacitación.
- Promoción de torneos deportivos, actividades culturales y turismo social.
- Fondo para préstamos personales, con un término máximo de pago de 18 meses con tasas de interés blandas.
- Fondo de ahorro por renuncia.
- Seguro de vida.¹⁴

SEGURIDAD SOCIAL Y SERVICIOS MÉDICOS

La seguridad social tiene como finalidad garantizar el derecho a la salud, a la asistencia médica, a la protección de los medios de subsistencia y a los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

“Los servicios de seguridad social serán proporcionados a los trabajadores por la institución que corresponda, de conformidad a los contratos de subrogación de servicios médicos que celebran el Ejecutivo estatal con dicha institución, tomando en cuenta el punto de vista de los trabajadores”.¹⁵

Personal de base

Los servicios de seguridad social son proporcionados a los trabajadores por el ISSSTE.

Tratándose de enfermedades no profesionales, el trabajador tiene derecho a que, por conducto del ISSSTE, se le expida el certificado de incapacidad, a fin de que le sea cubierto su salario en la forma y los términos siguientes:

- I. A quienes tengan menos de un año de servicio, hasta quince días con goce de salario íntegro, extendiéndose por treinta días más con pago de medio salario y otro período igual de treinta días sin goce de salario.
- II. A los que tengan de uno hasta cinco años de servicio, se extenderá a treinta días con goce de salario íntegro, pudiéndose ampliar por sesenta días más con goce de medio salario y hasta noventa días más sin pago de salario.
- III. A los que tengan más de cinco y hasta diez años de servicio, gozarán de un máximo de cuarenta y cinco días con pago de salario íntegro, extendiéndose por sesenta días más con goce de medio salario y hasta setenta y cinco días más sin pago de salario.

IV. A los que tengan más de diez años de servicio, hasta sesenta días con goce de salario íntegro, extendiéndose por setenta y cinco días más con goce de medio salario y hasta ciento cinco días más sin pago de salario.

Para los efectos de este artículo, la antigüedad del trabajador se computará por servicios continuados, y de existir alguna interrupción, no deberá ser ésta mayor de doce meses.

Las licencias podrán ser continuas o discontinuas, según las necesidades que tengan de ellas los trabajadores enfermos, sin que por ello se afecten sus derechos escalafonarios.

Personal de confianza

El personal de confianza es atendido por el ISSSTE, contemplándose atención médica, hospitales, medicamentos, rehabilitación y pago de salarios; cubre además riesgos de trabajo y las incapacidades que los mismos originan, incluyendo la muerte.

Personal de honorarios

Del presupuesto autorizado para cada dependencia, el 9% corresponde para servicios médicos, que de manera particular se le proporciona al personal de honorarios.

SINALOA

CAPÍTULO **IV**

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS

La ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa señala lo siguiente:

Artículo 3. La administración pública se integrará con las secretarías y entidades administrativas, cuyas denominaciones, estructuras y atribuciones se establecerán en los reglamentos y demás disposiciones que expida el gobernador constitucional del estado en ejercicio de sus facultades constitucionales y dentro de los límites de las que la presente ley le otorga.

Artículo 4. La administración pública paraestatal se integrará con los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fondos, los fideicomisos y demás organismos que con tal carácter cree el congreso o el gobernador constitucional del estado”.¹⁶

Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Estado de Sinaloa

Artículo 7. El poder ejecutivo del estado contará con 9 secretarías que en el presente ordenamiento se establecen y relacionan a continuación:

- I. Secretaría General de Gobierno.
- II. Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería.
- III. Secretaría de Desarrollo Social, Medio Ambiente y Pesca.
- IV. Secretaría de Educación Pública y Cultura.
- V. Secretaría de Desarrollo Agropecuario.
- VI. Secretaría de Comunicación y Obras Públicas.
- VII. Secretaría de Protección Ciudadana.
- VIII. Secretaría de Desarrollo Económico.
- IX. Secretaría de Salud.

Artículo 29. Para estructurar la administración pública estatal, se establece la existencia de las entidades administrativas.

- I. Representación del Gobierno del Estado en el D.F.
- II. Procuraduría General de Justicia.
- III. Coordinación General de Comunicación Social.
- IV. Coordinación General de Turismo.

- V. Coordinación General de Asesores.
- VI. Contraloría General y Desarrollo Administrativo.

De otras entidades que dependen directamente del ejecutivo:

- I. Secretaría Particular del Gobernador.
- II. Coordinación General de Fortalecimiento y Desarrollo Municipal (SGG).
- III. Procuraduría de Colonias Populares (SEDESOL).
- IV. Junta Local de Conciliación y Arbitraje (SGG).
- V. Comisión Constructora de Sinaloa (SCOP).
- VI. Cuerpo de Defensores de Oficio (SGG).
- VII. Tribunal de lo Contencioso Administrativo (SGG).¹⁷

Las secretarías tendrán igual rango y entre ellas no habrá relación de jerarquía.

Al frente de cada secretaría habrá un secretario, quien para el despacho de los asuntos de su competencia se auxiliará por él o los subsecretarios, directores generales, directores, subdirectores, jefes de departamento y subjefes de departamento y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo.

Actualmente existen 34 organismos públicos descentralizados, de los cuales cinco tienen carácter de fideicomiso público.

En 1998 la administración pública estatal estaba conformada por un total de 49,917 servidores públicos, 19,393 dentro de las dependencias y 30,524 ocupados en los organismos públicos descentralizados.

SECTORES DE ACTIVIDAD

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa establece en su artículo 28 que “Dentro de la administración pública paraestatal, serán considerados los organismos descentralizados, las instituciones creadas por disposición del Congreso del estado o en su caso, por el Gobernador del estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la forma o estructura legal que adopten.”¹⁸

La administración pública estatal, con sus 34 organismos descentralizados y fideicomisos, se agrupan en los siguientes sectores:

Sector educativo

- Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa.
- Servicios de Educación Pública Descentralizada en el Estado de Sinaloa.
- Universidad de Occidente.
- Escuela Normal Experimental de El Fuerte.
- Centro de Estudios de Bachillerato.
- Instituto de Capacitación de Sinaloa.
- Dirección de Fomento a la Cultura Regional.
- Centro de Ciencias.
- Colegio de Sinaloa.
- Instituto Sinaloa de la Juventud y el Deporte.
- Escuela Normal de Especialización del Estado de Sinaloa.
- Universidad Autónoma de Sinaloa.

Sector justicia y seguridad pública

- Comisión Estatal de Derechos Humanos.
- Seguridad Agropecuaria Regional.

Sector de desarrollo económico

- Desarrollo Productivo de los Distritos de Temporal.
- Fideicomiso de Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Sinaloa.
- Fideicomiso de Fondo de Garantía de Reconvención Productiva del Estado de Sinaloa.
- Fideicomiso para el Fomento al Turismo.
- Fideicomiso Plan Culiacán.
- Fideicomiso de Apoyo al Programa de Exploración Minera del Estado de Sinaloa.
- Junta Administradora de la Estación Central de Autotransportes de la Ciudad de Culiacán Sinaloa.

Sector de desarrollo social

- Viveros de Sinaloa.
- Patronato de Promotores Voluntarios.
- Instituto de Vivienda del Estado de Sinaloa.

- Instituto de Seguridad Social de Trabajadores al Servicio del Estado de Sinaloa.
- Comisión Estatal de Agua Potable y Alcantarillado de Sinaloa.
- Preesforzados, Concretos y Agregados de Sinaloa.

Sector financiero

- Desarrollo Urbano “Tres Ríos”.
- Fondo de Apoyo Financiero a la Microindustria del Estado de Sinaloa.

Sector salud

- Servicios de Salud de Sinaloa.
- Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Sinaloa.
- Hospital Pediátrico de Sinaloa.
- Hospital Civil de Culiacán.
- Administración de la Beneficencia Pública del Estado de Sinaloa.¹⁹

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA, PROFESORES Y EFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA

La composición de la estructura de plazas del poder ejecutivo puede observarse en el cuadro siguiente:

NÚMERO DE PLAZAS EN EL PODER EJECUTIVO

SINDICALIZADOS	NO SINDICALIZADOS	MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	CUERPOS DE SEGURIDAD	DOCENTES (PLAZAS)	TOTAL
3,669	1,890	546	3,206	17,381	26,692

FUENTE: Subsecretaría de Administración, Dirección de Recursos Humanos.

Dentro de la colectividad de servidores públicos estatales, la mayor proporción corresponde a los docentes, existiendo una gran diferencia con los otros sectores.

Actualmente existe una proporción de 19.89 servidores públicos por cada 1,000 habitantes; así como también se relacionan los servicios específicos que se prestan a los 2'509,402 habitantes en Sinaloa:

FUNCIÓN	SERVIDORES PÚBLICOS POR CADA 1,000 HABITANTES
Docentes	6.92
Cuerpo de seguridad	1.27
Administrativa (29,330 servidores públicos)	11.68

FUENTE: Secretaría de Educación Pública y Cultura.

Por lo que se refiere a algunos perfiles de los servidores públicos, se cuenta con la siguiente información:

Edad de los servidores públicos:

RANGO	DOCENTES
Menos de 20	27
De 20 a 24	491
De 25 a 29	2,988
De 30 a 34	2,108
De 35 a 39	2,665
De 40 a 44	1,739
De 45 a 49	1,266
De 50 a 54	744
De 55 a 59	252
De 60 a 64	77
De 65 o Más	76

RANGO	RESTO DE SERVIDORES PÚBLICOS
Menos de 20	36
De 20 a 24	762
De 25 a 29	1,645
De 30 a 34	1,797
De 35 a 39	1,578
De 40 a 44	1,207
De 45 a 49	859
De 50 a 54	502
De 55 a 59	221
De 60 a 64	124
De 65 o Más	138

FUENTE: Subsecretaría de Administración, Dirección de Recursos Humanos.

En la administración pública estatal existe el mayor número de servidores públicos jóvenes, con menos de 38 años de edad.

Distribución de servidores públicos por sexo

DOCENTES	
Mujeres	6,468
Hombres	4,041
Total	11,509

RESTO DE SERVIDORES PÚBLICOS	
Mujeres	3,743
Hombres	5,139
Total	8,882

FUENTE: Subsecretaría de Administración, Dirección de Recursos Humanos.

Como se observa en el cuadro anterior, el equilibrio entre hombres y mujeres está invertido, los docentes tienen un mayor porcentaje de mujeres, mientras que el resto de los servidores públicos presenta un mayor porcentaje de hombres.

SINALOA

CAPÍTULO **V**

La formación
y capacitación
en administración
pública

ESFUERZOS GUBERNAMENTALES

Programas académicos promovidos por el ejecutivo estatal

El gobierno del estado de Sinaloa se ha dado a la tarea de fomentar el gran esfuerzo en materia de formación y actualización de personal a través de cursos de capacitación en administración pública; dirigidos particularmente a servidores públicos, llevando programas específicos según su modalidad.

Por otro lado, existen esfuerzos de profesionalización orientada a la formación en administración pública en materia educativa.

El Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería del Estado de Sinaloa, a través de la Subsecretaría de Administración, otorga la siguiente atribución común en su artículo 37, fracción 1: “normar, controlar y supervisar los asuntos relativos a los recursos humanos y las prestaciones sociales en el gobierno del estado”.

Los objetivos de la Subsecretaría de Administración en coordinación con otras instituciones en materia de capacitación, son los siguientes:

- Estudiar y desarrollar la normatividad del sistema escalafonario con relación a ascensos y promociones y vincularlos a los programas de capacitación y desarrollo de personal.
- Diseñar un sistema o programa para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento de los servidores públicos.
- Organizar en forma continua conferencias, cursos, mesas redondas y seminarios con temas que vayan encaminados a enriquecer los conocimientos en materia de administración pública.
- Las entidades públicas podrán establecer centros o cursos de capacitación y adiestramiento para los servidores públicos con el objeto de actualizar y perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y habilidades que les permitan elevar el nivel de vida, productividad y eficiencia en el desempeño de sus labores.
- Para estos efectos, podrán celebrar convenios con el gobierno federal, las entidades de la república y con los Institutos Nacional y Estatal de Administración Pública, así como cualquier otro organismo público o privado.²⁰

La Subsecretaría de Administración y la Dirección de Recursos Humanos, a través del Departamento de Prestaciones Sociales, están llevando a cabo uno de los objetivos más importantes que es la capacitación para el servidor público.

A continuación se describe el total de cursos y servidores públicos capacitados durante el período 1997 y 1998.

CURSOS		SERVIDORES CAPACITADOS	
1997	1998 (septiembre)	1997	1998 (septiembre)
44	23	668	436

FUENTE: Subsecretaría de Administración, Dirección de Recursos Humanos; Depto. de Prestaciones Sociales.

Como podemos observar, el gobierno del estado de Sinaloa ha implementado y fomentado la capacitación a servidores públicos que laboran en el gobierno estatal, aunado a ello existe la coordinación del gobierno con otras entidades para realizar conjuntamente cursos en colaboración con otras instituciones.

ESFUERZOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL ESTADO

Instituciones de educación superior

El subsistema de nivel superior de formación profesional implica estudios de nivel licenciatura y posgrado; este último en sus modalidades de especialidad, maestría y doctorado.

A las instituciones de educación superior (IES) les corresponde por su naturaleza, atender las funciones sustantivas de: docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura. El funcionamiento de este nivel está orientado a la solución de problemas regionales y nacionales, al tiempo que asume los compromisos necesarios de productividad. Asimismo, corresponde a las IES como parte de su quehacer, impulsar la investigación y el desarrollo de las humanidades, la ciencia y la tecnología.

En este sentido, los servicios de educación superior son prestados en instituciones tanto públicas como privadas, las cuales pueden agruparse en cuatro subsistemas principales: el universitario, el tecnológico, el universitario/tecnológico y el de educación normal. (Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000).

La educación superior forma parte del Sistema Educativo Nacional y está integrada por dos grandes subsistemas, que son: educación superior universitaria y educación superior tecnológica.

La educación superior universitaria es la que se imparte en instituciones federales, estatales, autónomas, desconcentradas, públicas y privadas; sus fines son: educar, investigar, difundir y extender los beneficios de la cultura, de acuerdo con los principios del artículo 3o. y 31 de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.

La educación superior tecnológica se imparte en el Instituto Politécnico Nacional, los institutos tecnológicos (industriales, agropecuarios, forestales y del mar) y en el Centro de Educación Tecnológica Industrial; son de carácter federal y/o particular. Sus fines son formar profesionales con capacidad para afrontar los retos que los adelantos científicos y tecnológicos les plantean.

Los estudios de posgrado se realizan después de concluir los de cualquier licenciatura, en tres diferentes opciones, cuyos grados son: especialización, maestría y doctorado, mismos que se efectúan desde dos a cuatro años. Este nivel educativo atiende a personas que desean alcanzar una mayor preparación en su rama de estudio. Se ofrece en las instituciones universitarias, tecnológicas, públicas y privadas.

La caracterización de los grados o niveles de posgrado incluye:

Especialización: Está orientada a profundizar en algún campo del saber y generalmente tiene carácter eminentemente profesional.

Maestría: Está orientada hacia la formación de personal para la docencia y la investigación altamente especializada en alguna rama del saber humanístico y/o científico-técnico.

Doctorado: Es el máximo grado de estudios que otorga el Sistema Educativo Nacional y su objetivo es la formación de investigadores con nivel de excelencia.

Es importante señalar que dentro del nivel superior, tanto en la licenciatura como en el posgrado, podemos ubicar a la actualización, cuyo objeto es la adquisición inmediata de los conocimientos que se generan continuamente en diferentes disciplinas y por tanto su aplicación.

En ese sentido, la actualización se ofrece tanto en las instituciones universitarias, tecnológicas y pedagógicas, sean éstas públicas o privadas, mismas que ofrecen los niveles de licenciatura, especialización, maestría y doctorado.

**INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE OFRECEN
PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

INSTITUCIÓN	MODALIDAD-PROGRAMA	DURACIÓN	SEDE
Universidad Autónoma de Sinaloa	Lic. en Ciencias Políticas y Administración Pública	10 semestres	Los Mochis
Universidad de Occidente	Lic. en Administración Pública	13 trimestres	Culiacán, Los Mochis y Guasave

**INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE OFRECEN
POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

INSTITUCIÓN	MODALIDAD-PROGRAMA	DURACIÓN	SEDE
Universidad Autónoma de Sinaloa (Escuela de Filosofía y Letras)	Especialidad en Estudios Electorales	2 semestres	Culiacán
Universidad Autónoma de Sinaloa (Escuela de Ciencias Sociales)	Maestría en Ciencias Sociales	4 semestres	Mazatlán

Como podemos apreciar en cuanto a la oferta educativa en materia de formación y desarrollo en administración pública en el Estado de Sinaloa, no es mucho lo que ofrecen las universidades, pero existe la coordinación con otras instituciones gubernamentales, colegios de profesionistas y el propio IAPSIN para elevar el nivel curricular y de conocimientos de los servidores públicos, con el fin de tener una mayor calidad de servidores que requiere una sociedad cada vez más exigente en nuestro estado.

ESFUERZOS DE ORGANIZACIONES CIVILES Y PRIVADAS

Programas académicos de asociaciones civiles

El Instituto de Administración Pública de Sinaloa (IAPSIN) es una asociación civil constituida el 6 de junio de 1975, que tiene como finalidad promover el estudio, desarrollo y divulgación de las ciencias administrativas en el estado.

El IAPSIN tiene como objetivos principales los siguientes:

- Promover el desarrollo de las ciencias administrativas en el estado.
- Fomentar el análisis, capacitación y difusión de la teoría y técnicas administrativas.
- Estimular el intercambio de ideas y experiencias sobre administración pública.
- Analizar y divulgar medios tendientes a mejorar la organización y el funcionamiento del servicio público mediante investigación y servicio gubernamental y para recomendación de técnicas, sistemas, procedimientos y métodos administrativos.
- Establecer vínculos de colaboración y coordinación con instituciones académicas, cuyos objetivos sean afines con el instituto.

Los programas académicos del Instituto de Administración Pública de Sinaloa, tienen como finalidad la formación, capacitación y actualización de mandos medios y superiores, tanto de gobierno del estado como del municipio (diplomados, especializaciones, maestrías), incluyendo también cursos de actualización, seminarios, conferencias, presentaciones de libros, etc., orientados a servidores públicos, estudiantes, profesionistas y a todas aquellas personas interesadas en temas de profesionalización y de administración pública.

De otra asociación podemos mencionar la participación del Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública, Sección Sinaloa, que tiene como objetivo organizar cursos, diplomados, conferencias, en colaboración con el Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.

SINALOA

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

Un reclamo y aspiración de la sociedad en todos los tiempos, ha sido contar con una administración pública que atienda con mayor esmero y eficacia las demandas de los ciudadanos y que brinde absoluta confianza cuando se le requiera. Por ello, hoy en día se vuelve una exigencia el contar con servidores públicos honestos, capaces, responsables y preparados para que desarrollen sus tareas y que muestren cabal eficiencia y calidad total en su ejercicio profesional.

No obstante lo anteriormente señalado, cabe resaltar los grandes logros y avances alcanzados en el campo de la administración pública estatal y que de manera detallada refleja este importante trabajo de investigación a lo largo de su desarrollo.

Dentro de los grandes retos que en la actualidad tiene la función pública en México, en sus ámbitos federal, estatal y municipal, se encuentra el relativo a sentar las bases de una carrera administrativa. Con el servicio civil de carrera, habremos de evitar el arribismo que en muchas ocasiones ha desplazado a esforzados servidores públicos, y en consecuencia a las valiosas experiencias y opiniones que éstos podría aportar a la administración pública y a la nación. El servicio civil de carrera mantendrá la seguridad del empleo del servidor público y sobre todo hará posible que los ascensos en la administración pública obedezcan a criterios permanentes de reconocimiento al trabajo y dedicación personal. La seguridad y la permanencia en el empleo y la igualdad de oportunidades serán fundamentales para enriquecer y mejorar la gestión del gobierno.

En este contexto, el Instituto de Administración Pública de Sinaloa, con el firme propósito de colaborar con el estado en el alcance de tan importante meta y compromiso, con la modernización administrativa trazada como uno de los principales objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 1993-1998, implementado por el gobierno del Ing. Renato Vega Alvarado, realizó una serie de estudios y análisis comparativos de distintos sistemas que en el rubro del servicio civil de carrera se aplican en algunas dependencias del gobierno federal y en otros países, hasta conformar con aportaciones y sugerencias de los segmentos de la academia, el proyecto para la institución del servicio profesional de carrera de la administración pública del estado de Sinaloa.

Una vez presentado el proyecto al titular del poder ejecutivo del estado, previo análisis, en el que se advirtió su viabilidad para el progreso efectivo de la administración pública de Sinaloa, en beneficio de los servidores públicos y de la

sociedad, con escrito fechado el 19 de noviembre de 1997, el Ing. Renato Vega Alvarado, gobernador constitucional del estado, se dirigió al H. Congreso local, adjuntándole el modelo de iniciativa del H. Congreso del estado al Congreso de la Unión para la reforma del apartado “B” del artículo 123 constitucional, la exposición de motivos y el proyecto de iniciativa de *Ley del Servicio Profesional de Carrera*, solicitándole promoviera ante el congreso federal, en ejercicio de la atribución que le confiere el artículo 71, fracción 111, de la ley fundamental, la modificación de aquella norma constitucional, en beneficio de los empleados de confianza que conforman la clase directiva, ubicada en los niveles intermedios de la administración pública.

En esa iniciativa, para la eficientización del quehacer público en la entidad, se prevén los siguientes objetivos principales:

- Crear un cuerpo normativo que complemente el marco jurídico de la función pública, en las instancias orgánicas de la administración pública de Sinaloa y en sus niveles de normatividad, coordinación, operación, asesoría y apoyo.
- Desarrollar valores y principios en la función pública, a efecto de desterrar prácticas deshonestas, de irresponsabilidad, parcialidad, impunidad y compromiso marginal con la tarea de gobierno, entre otras.
- Incluir al personal de confianza, hasta el nivel de director o equivalente, en el goce de las garantías de seguridad y permanencia en el trabajo, proveyéndoles de capacitación y actualización para su desarrollo y su efectiva contribución a los fines de la administración pública.
- Hacer extensivas las anteriores garantías a los empleados de base, para que formen parte del servicio profesional de carrera, mediante el sistema de licencia señalado actualmente por la Ley de Trabajadores al Servicio del Estado, y asciendan así a mayores niveles dentro de la administración pública, sin ampliar la base de jurisdicción de operación del Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado.
- Incluir el mecanismo de convocatoria pública y examen de oposición, bajo la responsabilidad de una comisión gubernamental, para garantizar la idoneidad de los seleccionados en el proceso de ingreso al servicio profesional de carrera.

Garantizar, mediante un sistema de ascensos y desarrollo de personal en los mandos medios, mayor eficiencia y eficacia en la administración pública, promoviendo mayores estímulos económicos, reconocimiento público y crecimiento profesional, en los niveles de operación donde mayormente descansa el ejercicio de la gestión pública.

Contar con instancias propias y vincular apoyos externos encargados de formar y actualizar cuadros idóneos para el adecuado desempeño de la función de gobierno. Crear personal técnico, de coordinación, en el nivel de toma de decisiones, caracterizado por la competencia, la solvencia moral y el profesionalismo.

Propiciar, desarrollar y consolidar una cultura administrativa regida por los principios de ética, de responsabilidad y de servicio social.

Además, para la consecución de dichos objetivos, se estiman indispensables como elementos del servicio profesional de carrera, las siguientes instituciones e instrumentos:

- a) La comisión gubernamental, como órgano ejecutivo encargado de llevar a cabo la planeación, organización, operación y supervisión del sistema profesional de carrera.
- b) El catálogo de puestos, instrumento jurídico-administrativo rector, que deberá integrar y ordenar los puestos y rangos de la administración pública del estado, asignados a los miembros del servicio profesional de carrera, identificados en áreas y dependencias específicas. Establecerá igualmente el tipo de actividad, los perfiles que se requieran para cada caso y los requerimientos previstos en la ley.

El tabulador de sueldos, instrumento jurídico-administrativo que depende de la ley, en el que deberán establecerse, en correspondencia con el catálogo de puestos, las remuneraciones y percepciones asignadas a cada puesto y rango, de los concebidos en el servicio profesional de carrera, de conformidad con lo estipulado en el presupuesto de egresos.

- c) Un sistema definido de reclutamiento y selección de los integrantes, mediante el procedimiento de convocatoria pública y examen de oposición que garantice, desde el inicio, la captación de aspirantes capaces, para un adecuado y profesional desempeño en la administración estatal.
- d) El nombramiento formal para obtener la titularidad en un rango, como instrumento idóneo que establece la relación jurídico-laboral entre el integrante y el gobierno del estado y que marca, con la protesta formal del cargo, el ingreso de recursos humanos que cumplen requisitos y perfiles ajustados a las necesidades de una administración empeñada en ser más profesional en nuestro estado.

- e) Programas de formación y desarrollo de personal, a través de estrategias de capacitación y actualización, con el doble propósito de apoyar el proceso adecuado de selección de los aspirantes al servicio profesional de carrera y su ascenso en la estructura de rangos, así como, impartir formación básica, profesional y especializada, que permita alcanzar con mayores niveles de eficiencia los fines de la administración pública.
- f) Un expediente de evaluación integral, como mecanismo para conocer antecedentes personales, analizar aptitudes y actitudes en el desempeño permanente de los miembros del servicio profesional de carrera.
- g) Un sistema de ascensos dentro de la estructura de rangos del servicio profesional de carrera, a partir de los méritos y resultados alcanzados en el desempeño de funciones encomendadas, grados académicos obtenidos, créditos acumulados como partícipes de los programas de formación y desarrollo, y en la ausencia de notas desfavorables en el expediente personal.
- h) Un conjunto de derechos que podrán ejercer los miembros del servicio profesional de carrera y de obligaciones que deberán asumir, como premisas fundamentales que generen las condiciones adecuadas para alcanzar los objetivos del sistema, que tutela el anteproyecto de ley.
- i) Programas institucionales encaminados a otorgar reconocimientos públicos, recompensas y otros estímulos, como premio al buen desempeño.
- j) Un régimen disciplinario congruente con la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del estado de Sinaloa, que contiene las sanciones administrativas que podrá generar la acción del estado frente a probables incumplimientos, así como los mecanismos de defensa que podrán accionar los integrantes del servicio profesional de carrera, cuando vean lesionados sus derechos.

Con la propuesta que el ejecutivo estatal plantea al congreso del estado, se da cabal cumplimiento al objetivo contemplado en el Plan Estatal de Desarrollo 1993-1998, de profundizar en la revisión de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo, con auténtica voluntad de transformación, para lograr un más eficiente ejercicio de la administración pública.

La meta de instituir el servicio profesional de carrera consiste en establecer el marco normativo adecuado para la profesionalización de los servidores públicos, a fin de aprovechar de manera óptima el recurso humano con que cuenta la administración pública de la entidad, con su capacitación y estimulación permanentes, garantizándole estabilidad y permanencia, a cambio de una mayor eficiencia administrativa que redunde en beneficio de la sociedad.

Notas

- ¹ Instituto de Administración Pública de Sinaloa, *Proyecto Integral del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública*, Culiacán, Sinaloa, México. p. 8.
- ² Gobierno del Estado de Sinaloa, *Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Sinaloa*, Culiacán, Sinaloa, México. p. 5.
- ³ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Sinaloa*, Culiacán, Sinaloa, México. p. 1.
- ⁴ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Sinaloa*, Culiacán, Sinaloa, México. p. 23.
- ⁵ Sindicato de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado de Sinaloa, *Declaración de Principios, Programa de Acción y Estatutos Internos*, Culiacán, Sinaloa, México, p. 3.
- ⁶ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería*, Culiacán, Sinaloa, México, pp. 13-14.
- ⁷ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa*, Culiacán, Sinaloa, México, p. 2.
- ⁸ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado*, Culiacán, Sinaloa, México, p. 21.
- ⁹ Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería, *Normas para asignar compensaciones al desempeño del personal de base, supernumerarios y confianza operativo*, Culiacán, Sinaloa, México, p. 2.
- ¹⁰ Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería, *Normas para asignar compensaciones al desempeño del personal de confianza*, Culiacán, Sinaloa, México, p. 4.
- ¹¹ Hernández Puente, Adriana, *Administración y Desarrollo de Personal Público*, INAP, México, D.F., p. 296.
- ¹² Hernández Puente, Adriana, *Administración y Desarrollo de Personal Público*, INAP, México, D.F., p. 287.
- ¹³ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado*, Culiacán, Sinaloa México, p. 27.
- ¹⁴ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Dirección de Recursos Humanos*, Culiacán, Sinaloa, México.
- ¹⁵ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Sinaloa*, Culiacán, Sinaloa, México, p. 28.

- ¹⁶ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa*, Culiacán, Sinaloa, México, p. 1.
- ¹⁷ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Estado de Sinaloa*, Culiacán, Sinaloa, México, p. 2.
- ¹⁸ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa*, Culiacán, Sinaloa, México, p. 4.
- ¹⁹ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Contraloría General y Desarrollo Administrativo, Dirección de Auditoría a Dependencias Paraestatales*, Culiacán, Sinaloa, México.
- ²⁰ Gobierno del Estado de Sinaloa, *Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería*, Culiacán, Sinaloa, México, p. 47.

Bibliografía

Torres Vega, Juan Luis, **La profesionalización del servicio público en México**, ponencia presentada en el I Congreso Iberoamericano del CLAD en Río de Janeiro, Brasil, noviembre de 1996.

Instituto de Administración Pública de Sinaloa, **Proyecto integral del servicio profesional de carrera de la administración pública**, Culiacán, Sinaloa, México.

Gobierno del Estado de Sinaloa, **Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Sinaloa**, Culiacán, Sinaloa, México.

Gobierno del Estado de Sinaloa, **Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Sinaloa**, Culiacán, Sinaloa, México.

Sindicato de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado de Sinaloa, **Declaración de Principios, Programa de Acción y Estatutos Internos**, Culiacán, Sinaloa, México.

Gobierno del Estado de Sinaloa, **Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería**, Culiacán, Sinaloa, México.

Gobierno del Estado de Sinaloa, **Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa**, Culiacán, Sinaloa, México.

Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería, **Normas para asignar compensaciones al desempeño del personal de base, supernumerarios y confianza operativo**.

Instituto de Administración Pública de Sinaloa, **Proyecto integral del servicio profesional de carrera de la administración pública del estado de Sinaloa (Presentación)**, Culiacán, Sinaloa, México.

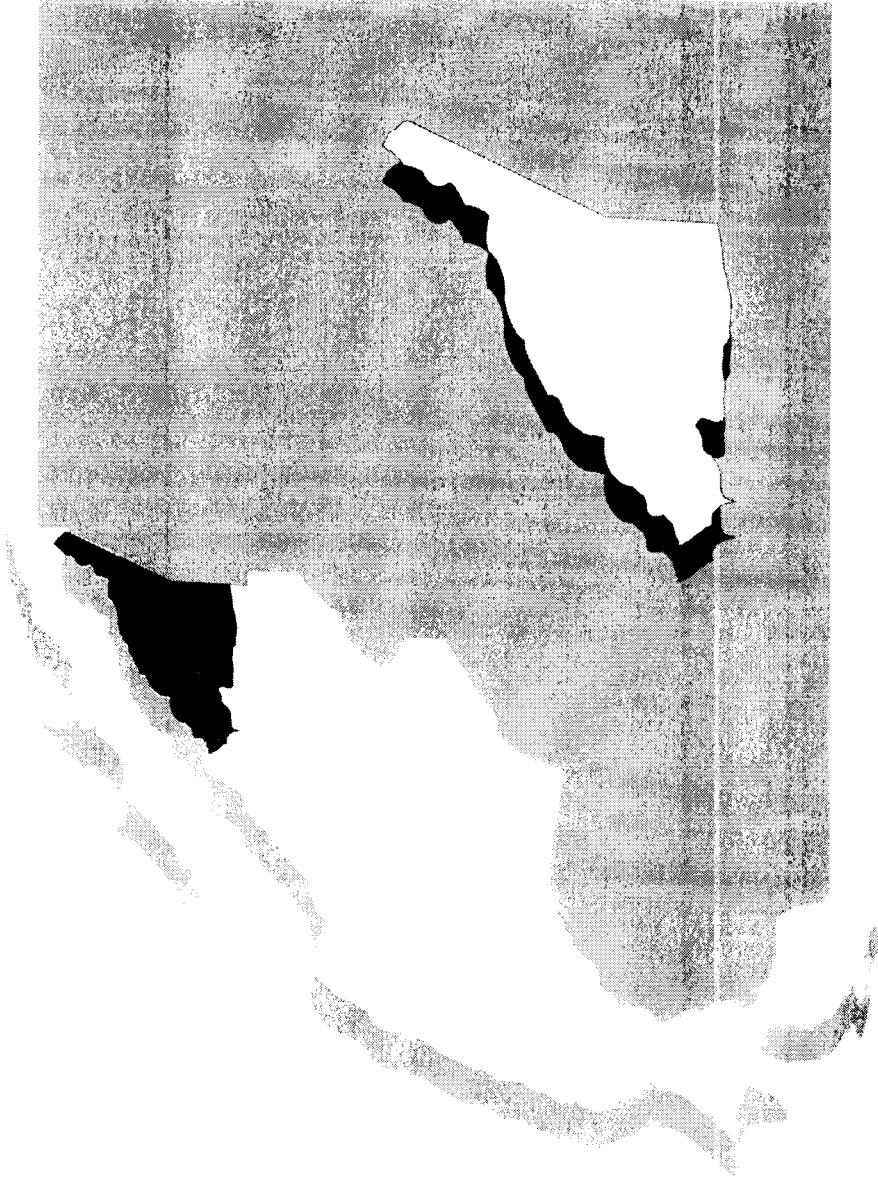
Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería, **Población económicamente activa en el sector público** (cuadro), Subsecretaría de Administración, Culiacán, Sinaloa, junio de 1996.

Hernández Puente, Adriana, **Administración y desarrollo de personal público**, INAP, México. D.F.

Gobierno del Estado de Sinaloa, **Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Estado de Sinaloa**, Culiacán, Sinaloa, México.

Gobierno del Estado de Sinaloa, **Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos del Estado de Sinaloa para el Ejercicio Fiscal de 1998**, Culiacán, Sinaloa, México.

Gobierno del Estado de Sinaloa, **Secretaría de Educación Pública y Cultura; Prontuario de la Oferta Educativa del Nivel Superior en el Estado de Sinaloa, Ciclo Escolar 1997-1998**, Culiacán, Sinaloa, México.



SONORA

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	299
El sistema de administración de personal	307
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	321
Tamaño y composición de la burocracia estatal	331
La formación y capacitación en administración pública	341
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	357

Preliminar

El Instituto Sonorense de Administración Pública, A. C., en coordinación con la administración pública estatal, encabezada por el titular del poder ejecutivo del estado de Sonora, Lic. Armando López Nogales, han elaborado la presente investigación, la cual pasa a formar parte del proyecto del Instituto Nacional de Administración Pública, A. C., La profesionalización de servidores públicos locales en México.

La metodología seguida se apegó a los lineamientos proporcionados por el INAP, por conducto del vicepresidente de los institutos estatales, Dr. Guillermo Haro Bélchez; la dinámica de trabajo, consistió, fundamentalmente, en reuniones con las unidades administrativas, asumiendo la calendarización del proyecto.

La parte académica de la investigación del estado estuvo a cargo del Instituto Sonorense de Administración Pública, A.C., responsabilidad que recayó en la Dra. María Inés Aragón Salcido, en la Lic. María Teresa González Saavedra y en la LAE Gabriela Petterson Rosas.

El Instituto Sonorense de Administración Pública, A.C. agradece el decidido apoyo y colaboración para la realización de este trabajo al señor gobernador del estado de Sonora, Lic. Armando López Nogales, quien recibió con gran beneplácito la convocatoria del Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., para desarrollar el proyecto de investigación sobre la profesionalización de servidores públicos locales en México, y giró las instrucciones a los titulares de las dependencias involucradas en la materia, para que participaran en la ejecución de la parte que les correspondía.

Nuestro especial agradecimiento al Lic. Javier Antonio García Pequeño, secretario de Planeación del Desarrollo y Gasto Público, a las C.C. Francisca Búsani Coronado y C.P. Olivia Olivas Valencia, directora general de Recursos Humanos y directora de administración de Personal, respectivamente, al Lic. René Martínez Alvarado, Director General de Presupuestos; al Lic. Oscar López Vucovich, Secretario de la Contraloría General del Estado, al Lic. Ariel de la Puente Aguilar, director general de Modernización Administrativa; al Dr. Víctor Galindo Sánchez, secretario de Educación y Cultura; al Lic. Marco Antonio Cubillas Estrada, subsecretario de Planeación y Administración; al Lic. Ramiro Lizárraga Lizárraga, director general de Recursos Humanos; Al Lic. Alberto Rodríguez Parra, subdirector general de Personal Federalizado; al Profr. Salvador Torres

Arias, director general de Capacitación y Actualización; al Profr. Arturo Sotelo Burruel, director general del Centro Pedagógico del estado de Sonora; al Profr. Hugo Romero Ojeda, subdirector general Académico; al Lic. Miguel Ángel Ochoa, director general de la Universidad Pedagógica Nacional, a la Mtra. Josefina Carrión Miranda y al Mtro. Mario Muñoz Urias, responsables de la licenciatura y posgrado de la UPN, respectivamente; al Profr. Luis Moreno Bustamante, director general del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del estado de Sonora, al Profr. Armando Miranda Curiel, subdirector de Prestaciones Económicas y Sociales; al Lic. Gabriel Elías Urquidez, director general del Centro de Ciencias Penales del estado de Sonora. A todos ellos les reiteramos nuestro agradecimiento por proporcionarnos información para la realización de este trabajo.

Con la presente investigación damos cumplimiento, por una parte, al reto que asumimos en el III Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública, celebrado el verano de 1997, en la ciudad de Zacatecas, Zacatecas y, por otra, a nuestro propósito fundamental contemplado en los estatutos que rigen la vida del Instituto Sonorense de Administración Pública, A.C., de contribuir al desarrollo de las ciencias administrativas en el estado.

Instituto de Administración Pública del Estado de Sonora.

SONORA

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

NORMATIVIDAD VIGENTE

En el estado de Sonora, a partir de la Constitución federal de 1917¹ las relaciones jurídico-laborales de los empleados y funcionarios al servicio del estado y de los municipios se regían por las disposiciones de la Constitución Política del estado y por las leyes que reglamentaban a los poderes ejecutivo, legislativo y judicial y a los municipios.²

En 1921 en Sonora se promulgó la Ley sobre Jubilaciones del Profesorado de la República y se derogó en 1923, (Boletines Oficiales del Gobierno del Estado de Sonora número 134 de 1921/12/15 y número 55 de 1923/06/13).

Es hasta 1947, siendo gobernador el general Abelardo L. Rodríguez, cuando se expide la Ley No. 29 del Servicio Civil del Estado de Sonora, ordenamiento que de alguna manera seguía las líneas trazadas en el Acuerdo de 1934 sobre Organizaciones y Funcionamiento del Servicio Civil para el poder ejecutivo de la Unión (que expidiera el Gral. Abelardo L. Rodríguez cuando fungiera como presidente de la república) y en el Estatuto Jurídico para los Trabajadores del Estado, promovido por el presidente de la república general Lázaro Cárdenas en 1938. Dicho ordenamiento de 1947 se circunscribió a regular las relaciones entre los poderes estatales, exceptuándose las relaciones entre los municipios y otras entidades u organismos de servicio público con sus trabajadores.

En la tercera etapa del desarrollo de la administración pública del estado de Sonora, "...derivada de la evolución de las características de los gobernadores y de los principales cambios del entorno político del estado"³, que corresponde a la periodización propuesta en la investigación sobre la administración pública del estado de Sonora, 1917-1991, se implementó un régimen de prestaciones, a través de la Dirección General de Pensiones del estado, a la que correspondía aplicar la Ley que establece el Fondo de Protección Burocrática, Boletín Oficial número 52 de 1948/12/29, y su reglamento, ley que fue abrogada en 1962 al expedirse la Ley Número 38, que creó el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del estado de Sonora (ISSSTESON), publicada en el B.O. No. 53, sección III de 1962/12/31.

"Sobre el servicio civil hay que mencionar que, si bien el gobernador Abelardo L. Rodríguez proclamó en su cuarto informe que éste 'constituye una verdadera conquista de la carrera burocrática, garantizando la inamovilidad y el ascenso del servidor público cumplido, pues le asegura la estabilidad y ya no está sujeto y a merced de los cambios políticos', en la práctica su aplicación ha sido parcial, ya

que sólo ha comprendido a los trabajadores de los niveles operativo y no a los mandos medios y niveles profesionales.”⁴

Posteriormente, en 1977 se expidió como un nuevo ordenamiento la Ley No. 40 del Servicio Civil para el Estado de Sonora, reformada en 3 ocasiones (1983, 1992 y 1994) y es la que rige actualmente. En ella se establece, su observancia general para los trabajadores del servicio civil y para los titulares de todas las entidades y dependencias públicas en que prestan sus servicios. Además, señala en su artículo 2º, que: “Servicio civil es el trabajo que se desempeña a favor del estado, de los municipios, de las instituciones que a continuación se enumeran: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Sonora, Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia; así como de los otros organismos descentralizados,⁵ y ⁶ cuando el ordenamiento jurídico de su creación así lo dispongan”. También preceptúa que los trabajadores del servicio civil se dividen en dos grupos, los de confianza y los de base.

Los trabajadores de confianza no quedan comprendidos en el ordenamiento en cita, y sólo les es aplicable en lo correspondiente a las medidas protectoras del salario y de los beneficios de la seguridad social.

En el artículo 5º de la Ley en estudio se enuncian quienes tienen el carácter de trabajadores de confianza al servicio del estado –poderes ejecutivo, legislativo y judicial-, de los municipios de otras entidades públicas y los demás que se determinen en otras leyes.⁷

Los trabajadores de base son aquellos no incluidos en la relación a que se refiere el artículo 5º, por ende, no podrán ser removidos de sus cargos sin causa justificada. Los de nuevo ingreso no serán inamovibles, sino después de seis meses de servicio sin nota desfavorable en su expediente. No adquirirán la calidad de trabajadores de base, los interinos, eventuales, temporales y los contratados por obra o por tiempo determinado.

En el ámbito estatal, los trabajadores al servicio del estado y de los municipios se rigen por:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado de Sonora.
- Ley del Servicio Civil para el Estado de Sonora.
- Ley Orgánica del poder ejecutivo del Estado de Sonora.
- Ley Orgánica del Poder Judicial.

- Ley Orgánica del Poder Legislativo.
- Ley Orgánica del Tribunal de lo Contencioso Administrativo.
- El Acuerdo que Reglamenta las Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores Públicos del Gobierno del Estado de Sonora.
- En el poder Ejecutivo, por los reglamentos interiores de las dependencias y entidades de la administración pública estatal.

ORGANIZACIÓN SINDICAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

La Ley 40 del Servicio Civil para el Estado de Sonora, señala que para la defensa de sus intereses comunes o el mejoramiento de las condiciones generales de trabajo, los trabajadores de base del servicio civil gozan del derecho de coaligarse, formalizándose en sindicatos, constituidos por un número de veinte trabajadores o más.

El mismo ordenamiento antes citado establece que en los tres poderes del estado se reconocerán únicamente dos sindicatos: uno de burócratas y otro de maestros como organización autónoma especializada. Para fines de organización interna, los sindicatos podrán constar de diversas secciones, pero éstas no gozarán de personalidad jurídica. Es importante destacar que los trabajadores de confianza no podrán formar parte de estas organizaciones y sólo disfrutarán de las medidas protectoras del salario y de la seguridad social.

El Sindicato Único de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado (SUTSPES) se constituyó formalmente en noviembre de 1976 y se organiza de acuerdo con una estructura central y divisiones seccionales, que corresponden al comité ejecutivo estatal y los comités seccionales, respectivamente.

El comité ejecutivo estatal está formado por 18 secretarías, incluyendo la Secretaría General, las que ofrecen los distintos servicios de gestión, apoyo y asesoría en todos y cada uno de los asuntos que resulten de la relación trabajador/gobierno; además, es responsable de las negociaciones sobre incremento salarial, prestaciones sociales y económicas y modificación de condiciones generales de trabajo; de igual forma apoya y asesora a los ocho comités seccionales que existen en el estado.

El comité ejecutivo seccional es un órgano formado por siete secretarías incluido el secretario general, pero su ámbito es de carácter municipal con las mismas responsabilidades que atiende el comité estatal, excepto las negociaciones de

carácter económico que el Sindicato efectúa con el gobierno del estado. La ubicación de los comités seccionales son:

- Hermosillo
- Obregón
- Guaymas-Empalme
- Navojoa-Huatabampo
- Nogales-Magdalena
- Caborca
- San Luis Río Colorado
- Agua Prieta-Cananea

Los trabajadores de la educación a escala nacionales, ⁸ han sido afiliados en una sola organización, que es el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y derivado del número de empleados de la institución o la extensión territorial en cada estado, se han dividido en secciones. Para los trabajadores de la educación del estado de Sonora, se tienen contempladas dos secciones: la 28 y 54 del SNTE,⁹ que representan a los empleados del sistema federalizado y del sistema estatal, respectivamente.

No obstante que los trabajadores de base gozan del derecho de afiliarse o pertenecer a algún gremio, ha permanecido la situación en el magisterio de reconocer al SNTE como único organismo sindical con personalidad jurídica. A partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en mayo de 1992, las secciones representativas del SNTE en Sonora, adquirieron su personalidad para las negociaciones locales con el gobierno del estado.

Los trabajadores de la Secretaría de Salud en el estado de Sonora, en el proceso de descentralización, en los términos del acuerdo de coordinación que celebraron la Secretaría de Salud, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, y el gobierno del estado de Sonora con la participación de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Salud, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de julio de 1997, se desprende: el respeto a los trabajadores de todos sus derechos, prerrogativas, beneficios y prestaciones contenidas en las condiciones generales de trabajo, reglamentos y de los actuales acuerdos y prestaciones económicas y los que en el futuro se establezcan en los términos de la legislación federal vigente. Además, en el citado acuerdo se precisa sobre la revisión de las condiciones generales de trabajo y sus reglamentos, la cual se seguirá efectuando entre la Secretaría de Salud y el Sindicato

Nacional de trabajadores de la Secretaría de Salud conforme a los mecanismos derivados actualmente de la legislación burocrática federal y se garantizará, a través de los instrumentos jurídicos establecidos, la vigencia y observancia de las mismas, a los trabajadores dentro del proceso de descentralización.

En la creación de los Servicios de Salud de Sonora (organismo público descentralizado) el estado dio cumplimiento a lo pactado en el acuerdo de coordinación antes mencionado, estableciendo que las relaciones de trabajo se regirán por la Ley del Servicio Civil del estado de Sonora y por lo que establece el Acuerdo de Coordinación para la Descentralización Integral de los Servicios de Salud en el estado. También se prescribió en el ordenamiento de creación del referido organismo, que el personal de la Secretaría de Salud Pública pasaría a formar parte del organismo creado, respetándose sus relaciones laborales actuales estipuladas por cualquier forma de contratación que hubiere a la fecha. En consecuencia, en el organismo de salud coexisten diversos regímenes laborales, es decir, personal sujeto a la legislación federal burocrática y personal regido por la Ley del Servicio Civil para el estado de Sonora.

SONORA

CAPÍTULO **II**

El sistema
de administración
de personal

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE SUSTENTA EL SISTEMA

La administración de personal de la administración pública directa está bajo la responsabilidad de una de las dependencias globalizadoras del poder ejecutivo del estado de Sonora: la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público, la cual cuenta con una unidad administrativa denominada Dirección General de Recursos Humanos, cuya principal función es dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema integral de personal del gobierno del estado.

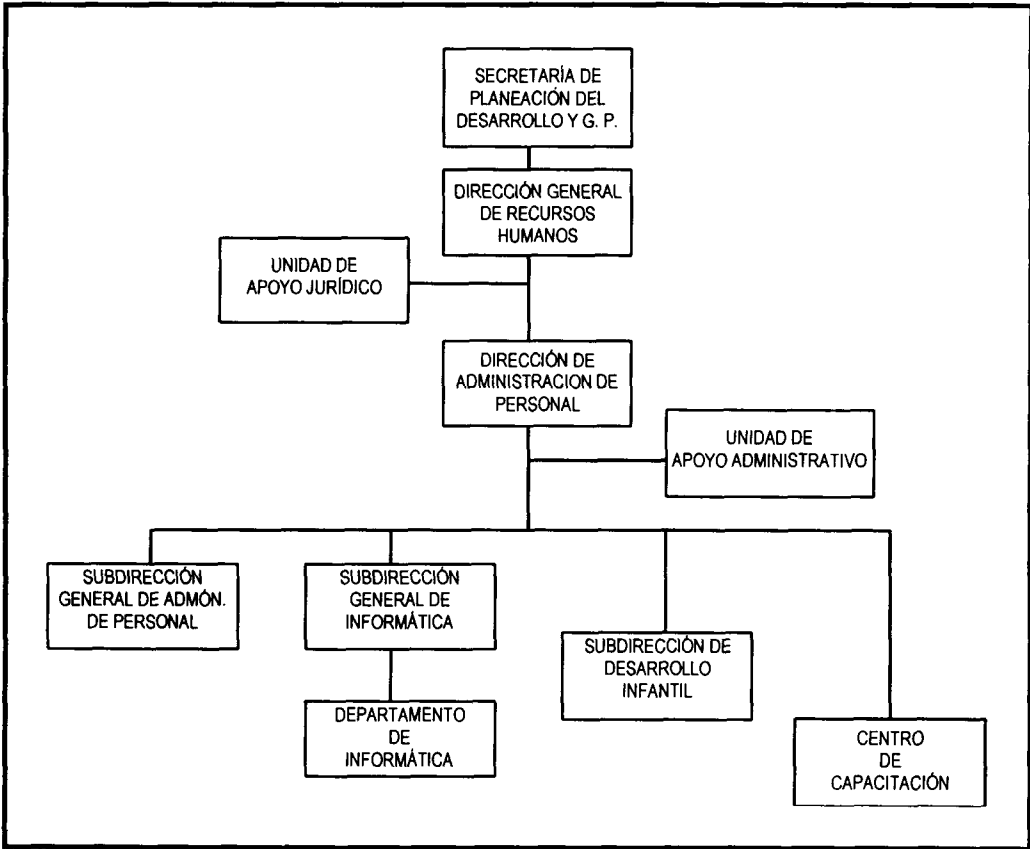
La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, en su artículo 24 señala las facultades y obligaciones de la Secretaría de Planeación del Desarrollo, entre las que se destacan las siguientes:

Establecer normas en materia de catálogo de puestos, tabuladores de sueldos, sistemas escalafonarios, pago de remuneraciones, prestaciones, servicios personales y, en general, sobre administración, capacitación y desarrollo del personal de la administración pública directa.

Representar legalmente al gobernador del estado en las controversias que se susciten entre éste y los trabajadores al servicio de las dependencias del poder Ejecutivo. Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los funcionarios y empleados de la administración pública directa, y llevar el registro de los nombres de las personas a quienes se les otorguen premios, estímulos o recompensas.

La Dirección General de Recursos Humanos está conformada por nueve unidades administrativas, (ver organigrama), está adscrita directamente al titular de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público, según se señala en el artículo 13 del Reglamento Interior de la misma Secretaría.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS



Las atribuciones que le corresponden a la Dirección General de Recursos Humanos, son las siguientes:

- I. Proponer y aplicar las políticas básicas en materia de reclutamiento, selección, remuneración, evaluación, adiestramiento, capacitación, desarrollo y motivación, de los servidores públicos de las dependencias del poder ejecutivo del estado.
- II. Establecer relaciones con las distintas dependencias a fin de promover la instrumentación de las políticas, normas y procedimientos vigentes en materia de recursos humanos, de acuerdo a las necesidades del servicio público.
- III. Requerir que los servidores públicos reúnan las características de calidad que demanda el ejercicio de la gestión pública, desde el inicio de la relación laboral hasta la terminación de la misma.

- IV. Instrumentar sistemas salariales que conduzcan a la justa remuneración de los esfuerzos que realicen los servidores públicos del estado.
- V. Propiciar el desarrollo de los conocimientos, habilidades y patrones de conducta que se requieren de los servidores públicos, a fin de incrementar su eficacia, así como corresponder a sus esfuerzos por medio de servicios adecuados y prestaciones atractivas.
- VI. Establecer el servicio civil de carrera mediante la promoción abierta del personal por medio de la aplicación del sistema escalafonario vigente en el poder ejecutivo del estado.
- VII. Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, quinquenios, pensiones y jubilaciones de los servidores públicos al servicio de las dependencias del poder ejecutivo del estado, ante la autoridad correspondiente.
- VIII. Autorizar los períodos vacacionales de las dependencias de la administración pública directa del poder ejecutivo del estado.
- IX. Expedir, registrar y controlar todas las credenciales de identificación de los servidores públicos al servicio de las dependencias del poder ejecutivo del estado y demás constancias que acrediten la situación laboral de los trabajadores.
- X. Promover el cumplimiento de las disposiciones legales en vigor que norman las relaciones laborales entre el ejecutivo del estado y sus trabajadores.
- XI. Instrumentar y mantener actualizada la estructura ocupacional de las dependencias del ejecutivo del estado.
- XII. Integrar y mantener actualizados, los documentos que acrediten la historia laboral de los servidores públicos al servicio de la dependencia del ejecutivo del estado.
- XIII. Procurar las relaciones que se entablen entre el sindicato que represente a la mayoría de los trabajadores y las dependencias del ejecutivo, se lleven a cabo dentro de un marco de armonía, coordinación y ánimo conciliatorio de los conflictos.
- XIV. Proponer al superior jerárquico, para su aprobación, las políticas para la selección, contratación y remuneración de instructores, para la impartición de cursos de capacitación a los servidores públicos de las dependencias del ejecutivo.
- XV. Apoyar a los servidores públicos al servicio de las dependencias del poder ejecutivo del estado, en la realización de los trámites necesarios tendientes a hacer efectivas las prestaciones que otorga a sus derechohabientes el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Sonora.
- XVI. Coadyuvar con los servidores públicos al servicio de las dependencias del poder ejecutivo, en las gestiones que se requieran a fin de que éstos alcancen

los beneficios que otorgan el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores y otras instituciones.

- XVII. Tramitar y resolver lo conducente, con respecto a las solicitudes que presentan los veteranos de la Revolución, y llevar el control de la nómina de los veteranos reconocidos.
- XVIII. Organizar y operar, en los términos pactados en los contratos relativos, el Plan de Previsión Social para los Trabajadores del Servicio del estado.
- XIX. Administrar el Centro de Desarrollo Infantil para los hijos de los trabajadores al servicio de la administración pública directa del poder ejecutivo del estado.
- XX. Las demás que le confieran las disposiciones legales aplicables, y las que le delegue el Secretario dentro de la esfera de sus atribuciones.¹⁰

La administración de los recursos humanos del sector educativo, referente a los docentes, se administra por la Secretaría de Educación y Cultura.

PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

Reclutamiento y selección

Los aspirantes a ingresar a la función pública, específicamente, al ámbito del poder ejecutivo, pueden acudir directamente a la Dirección General de Recursos Humanos a llenar una solicitud de empleo y a someterse a los exámenes que determine la propia Dirección, de esta forma, los aspirantes pasan a formar parte de la bolsa de trabajo de la Dirección. Asimismo, los titulares de las dependencias podrán proponer candidatos para ocupar puestos vacantes o de nueva creación en sus respectivas dependencias, los cuales deberán cumplir con los requisitos establecidos en las Condiciones Generales de Trabajo, en vigor.

Todo aspirante a ocupar un puesto deberá llenar los requisitos que a continuación se describen, los cuales a juicio de la Dirección General de Recursos Humanos, deberán acreditarse fehacientemente y son los siguientes:

- Presentar solicitud en el formato autorizado por la Dirección General de Recursos Humanos, el cual permite conocer los antecedentes del solicitante y sus condiciones personales. La solicitud deberá presentarse debidamente firmada por el solicitante.

- Tener por lo menos diez y seis años cumplidos el día de expedición del nombramiento, lo cual debe acreditarse con una copia certificada del acta de nacimiento.
- Someterse a los exámenes médicos, psicométricos y de capacidad y reconocimiento que determine las Dirección General de Recursos Humanos, los cuales deberán ser aprobados íntegramente por el solicitante.
- Ser de nacionalidad mexicana, sólo podrán ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos que puedan desarrollar eficientemente el servicio respectivo.
- Tener los conocimientos y aptitudes que requiera el puesto que se pretende desempeñar, lo cual se precisa en el catálogo de puestos vigentes.
- En su caso, someterse y aprobar los programas de entrenamiento inicial que determine la Dirección.
- No haber sido cesado o despedido de su trabajo en cualquiera de los poderes del estado de Sonora por causa justificada. Este impedimento sólo durará dos años contados a partir del cese, y en su caso, a partir de que cause ejecutoria la resolución jurisdiccional respectiva.
- No haber sido destituido de un puesto anterior conforme a la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de los Municipios. Este impedimento subsistirá por el tiempo que dure la inhabilitación correspondiente.
- Cuando el puesto que pretende desempeñar exija por su naturaleza la presentación del título o cédula profesional, el solicitante deberá presentarlo.
- No tener laborando en la dirección donde se adscribirá el puesto o en el centro de trabajo donde se prestarán los servicios, al cónyuge o parientes por afinidad o por lo civil, ni parientes consanguíneos dentro del tercer grado en ambas líneas.

Los trabajadores prestan sus servicios en virtud del nombramiento expedido por el ejecutivo,¹¹ el nombramiento por escrito formaliza la relación jurídico/laboral entre el Ejecutivo y el trabajador, el cual puede ser de base o de confianza.

Los nombramientos contemplan, entre otros aspectos, la siguiente información: fecha, número de expediente, nombre, tipo de nombramiento, dirección, dependencia, fecha de ingreso al puesto, nivel, sueldo, partida presupuestal, nacionalidad, sexo, estado civil, domicilio y la firma del Director General de Recursos Humanos.

Sistema de promoción y permanencia

Como ya se explicó en el primer capítulo, los trabajadores de base no podrán ser removidos de sus cargos sin causa justificada; sin embargo, los trabajadores de

nuevo ingreso podrán ser removidos libremente por los titulares de las dependencias, sin causa alguna, dentro de los primeros seis meses de trabajo, cubierto este plazo el trabajador es inamovible.

La relación laboral entre el trabajador y el poder ejecutivo puede suspenderse o terminarse definitivamente. La suspensión se da en los siguientes casos: por todo el tiempo que dure una licencia concedida al trabajador en los términos de la propia Ley del Servicio Civil; por haberse dictado auto de formal prisión en contra del trabajador por delitos cometidos en el ejercicio de sus funciones, por todo el tiempo que dure el proceso y hasta que se pronuncie sentencia ejecutoria; por encontrarse el trabajador privado de su libertad con motivo de algún proceso por delitos no cometidos en el ejercicio de sus funciones; por incapacidad temporal del trabajador, física o mental, que le impida el desempeño de sus labores; porque el trabajador contraiga alguna enfermedad que implique un peligro para las personas que trabajen con él o esté en contacto directo con personas que padezcan enfermedades contagiosas en razón de alguna obligación legal o moral ineludible; y, finalmente, los trabajadores que tengan encomendado el manejo de fondos o valores o la custodia de bienes, podrán ser suspendidos hasta por sesenta días por el titular de la entidad pública o dependencia respectiva, cuando apareciere alguna irregularidad en su gestión mientras se practica la investigación y se resuelve sobre su situación laboral.

La terminación de la relación laboral se da en los siguientes casos: por renuncia del trabajador legítimamente aceptada, por supresión de la plaza en el presupuesto de egresos o en la ley respectiva, por conclusión del término señalado en el nombramiento o de la obra determinada para la que fue contratado el trabajador, por muerte del trabajador; por incapacidad permanente del trabajador, que le impida el desempeño de sus labores y por resolución firme el Tribunal de Conciliación y Arbitraje¹² en los casos siguientes:

- Por incurrir el trabajador en faltas de probidad u honradez o en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos u otros, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio, independientemente de la sanción que le corresponda si constituye un delito.
- Por tener más de tres faltas injustificadas de asistencia a sus labores en el lapso de treinta días, aun cuando no sean consecutivas.
- Por destruir intencionalmente o con extrema imprudencia, bienes relacionados con el trabajo.
- Por cometer actos inmorales durante el trabajo.

- Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviere conocimiento con motivo del trabajo.
- Por comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia la seguridad y el funcionamiento de la oficina o centro de trabajo donde preste sus servicios o de las personas que ahí se encuentran.
- Por desobedecer sin justificación las órdenes que reciba de sus superiores.
- Por concurrir al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes, salvo que exista prescripción médica.
- Por falta de cumplimiento a las condiciones generales de trabajo de la oficina o centro laboral.
- Por prisión que sea el resultado de una sentencia ejecutoria con motivo de un delito intencional.
- Por solicitar o aceptar obsequios, recompensas o préstamos a las personas con quienes traten asuntos oficiales o como consecuencia de éstos.
- Por realizar gestiones propias o mediante interpósita persona, a favor de terceros en asuntos que competen a la dependencia en que preste sus servicios.
- Por presentar documentos falsos para obtener el empleo u ocultar circunstancias que lo excluirían del servicio, o haber ejecutado actos ilícitos para el mismo objetivo.
- Por ejecutar habitualmente en su vida privada actos que puedan poner en peligro los intereses de la entidad pública en que preste sus servicios, tratándose de empleados que manejen fondos o valores.
- Por cualquier otra causa similar a las anteriores, a juicio del Tribunal.

El escalafón es el sistema conforme al cual se efectúan las promociones de ascenso y de incrementos individuales de sueldos por calificación del desempeño de los trabajadores.

La Ley del Servicio Civil para el Estado de Sonora y las Condiciones Generales de Trabajo, contemplan que en cada entidad o dependencia puede funcionar una Comisión Mixta de Escalafón, la cual debe estar integrada con igual número de representantes del titular y del sindicato y éstos deberán designar un árbitro para decidir en los casos de empate. Los titulares de las dependencias tienen la responsabilidad de proporcionar todos los medios administrativos y materiales para que las comisiones funcionen eficazmente.

Los factores escalafonarios son los conocimientos, definidos como la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza; la aptitud, que es la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, la

laboriosidad y la eficacia para llevar a cabo una actividad determinada; la disciplina y finalmente la puntualidad.

Tienen derecho a participar en los concursos para ser ascendidos todos los trabajadores de base que ocupen una plaza del grado inmediato inferior a la concursada.

Los titulares de las dependencias dan a conocer, en un plazo no mayor de diez días al del aviso de baja de un trabajador o la autorización de plazas de base de nueva creación, la necesidad de concursar dichas plazas y para ello se notifica, a través de circulares o boletines, a los posibles concursantes la convocatoria donde se señalan los requisitos y plazos para presentar la solicitud de participación en los concursos.

La vacante se otorga al trabajador con la mejor calificación, de entre los que prueben ser capaces para el cargo.

En el caso específico de los trabajadores de la educación y en particular los de educación básica, tienen la oportunidad de ir preparándose profesionalmente, así como hacer carrera dentro de su ámbito laboral, ya que cuentan con dos instrumentos fundamentales: el sistema escalafonario y el programa de carrera magisterial, los cuales les permiten avanzar a estadios superiores, garantizando el respeto irrestricto a los derechos de los trabajadores de la educación, acceso a mejores niveles de remuneraciones y más oportunidades en igualdad de condiciones, con fundamento en sus derechos adquiridos.

La Comisión Estatal Mixta de Escalafón es el cuerpo colegiado del sistema escalafonario, la cual tiene, entre otras, tres finalidades: la primera, impartir justicia al reconocer derechos y conceder ascensos; la segunda, fortalecer el cuadro de las condiciones laborales que contribuyan a lograr la paz gremial con dignidad; la tercera, otorgar nuevas categorías mediante los procesos escalafonarios, que permitan a los trabajadores percibir sueldos superiores, de acuerdo al nivel de preparación que van logrando.

La carrera magisterial es un sistema escalafonario de promoción horizontal para el personal docente de educación básica, que tiene como objeto mejorar simultáneamente la calidad de la educación y la remuneración del maestro y responde a la demanda magisterial de contar con un mecanismo que permita la

movilidad dentro de su propia categoría, manteniendo vigente el sistema escalafonario vertical actual, sin afectar ningún derecho laboral adquirido por el maestro.

Principales objetivos:

- Elevar la calidad de la educación, reconociendo y estimulando la labor de los mejores docentes.
- Reconocer el desempeño y la permanencia del maestro en el servicio docente, así como la preparación académica, sus conocimientos y la asistencia sistemática a cursos de actualización.
- Reforzar el interés en la actualización profesional del magisterio, al ofrecer mejores niveles de remuneración a mayor calidad docente.

El sistema escalafonario, así como la carrera magisterial, constituyen elementos importantísimos para mejorar el servicio que presta la Secretaría de Educación y Cultura, en la medida en que los trabajadores de la educación tengan la oportunidad de obtener mejores niveles de ingreso y posibilidades reales de ascenso.¹³

Evaluación del desempeño

Año con año se otorga la mención de mérito especial y un premio en efectivo, al trabajador que se le distinga por su buen desempeño, superación personal y otros atributos, que según su jefe inmediato, el SUTSPES y la Dirección General de Recursos Humanos sean suficientes para ser calificado como el servidor público del año.

Estímulos y recompensas

La Dirección General de Recursos Humanos determina a los trabajadores que se hacen acreedores a recibir los premios, estímulos y recompensas, de conformidad con los siguientes criterios o factores:

- La puntualidad.
- La asistencia.
- La colaboración demostrada por el trabajador, por encima de sus obligaciones habituales.
- La superación comprobada del trabajador en el desempeño de las funciones propias de su nombramiento.

El ejecutivo del estado otorga una mención al mérito especial y un día de descanso, a quienes durante un semestre hayan asistido todos los días a su trabajo sin faltar por ninguna causa.

También se premia a los trabajadores que cumplen 20, 25 y 30 años de servicio al estado, con 40, 50 y 60 días de salario mínimo, respectivamente. Estos premios se otorgan con base en el sueldo correspondiente a la primera opción del séptimo nivel del tabulador vigente, sin importar la categoría que ocupe el trabajador premiado.

Los trabajadores tienen derecho a incrementos salariales por razón de la antigüedad, conforme a las siguientes reglas: a un 5% de incremento al cumplir 5 años de servicios, a un 10% al cumplir 10 años, a un 15% al cumplir 15 años, a un 20% al cumplir 20 años y a un 25% al cumplir 25 años de servicio. Para contabilizar los años de servicio se tomarán en cuenta todos los servicios prestados por el trabajador, aun cuando no fueran continuos y sin importar que el servicio haya sido prestado en el poder judicial o legislativo o en puestos de confianza.

La Dirección General de Recursos Humanos dictará las medidas que sean necesarias para efecto de que el incremento salarial por razón de antigüedad, le sea cubierto al trabajador en forma automática al cumplir los años de servicio, a que se refiere el párrafo anterior, sin perjuicio del derecho de los propios trabajadores a efectuar la reclamación correspondiente.

Un estímulo adicional que reciben los trabajadores al servicio del estado, es el pago por concepto de prima vacacional, el cual consiste en el importe del 50% de su sueldo correspondiente a las vacaciones, lo que significa que son 5 días de sueldo semestralmente, ya que el período vacacional de que gozan los trabajadores es de 10 días hábiles cada seis meses.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL PERSONAL

La Dirección General de Recursos Humanos ha diseñado y organizado un banco de datos para la administración de personal del ejecutivo del estado, el cual se integra por un sistema principal denominado Sistema de Recursos Humanos y por cuatro subsistemas, relativos a: Prestaciones, Fonacot, Nóminas y Control.

SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

SISTEMA	BREVE DESCRIPCIÓN
RECURSOS HUMANOS	ES EL BANCO DE DATOS CENTRAL MEDIANTE EL CUAL SE PROPORCIONA INFORMACIÓN DEL PERSONAL POR EMPLEADO: NÚMERO DE EMPLEADO, NOMBRE, DIRECCIÓN, FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO, TELÉFONO, SEXO, ESTADO CIVIL, ESCOLARIDAD, FECHA DE INGRESO, FECHA DE BASE, ANTIGÜEDAD, DEPENDENCIA EN LA QUE TRABAJA, PUESTO, NIVEL, SUELDO, QUINQUENIO (SI LO HUBIERE); LAS VECES QUE HA PEDIDO LICENCIA, LOS MOTIVOS DE ÉSTA Y LA DURACIÓN. ASÍ COMO CONSULTA POR EMPLEADO A LOS PAGOS QUINCENALES QUE SE HAN VENIDO EFECTUANDO, ES DECIR, A LOS TALONES DE CHEQUE. ESTE SISTEMA TAMBIÉN CONTROLA LAS INCIDENCIAS DEL PERSONAL. A ESTE SISTEMA PRINCIPAL SE ENCUENTRAN LIGADOS TODOS LOS DEMÁS.
PRESTACIONES	CONTROLA LAS INCAPACIDADES, PREVISIÓN SOCIAL Y GUARDERÍA.
FONACOT	CONTROLA LOS CRÉDITOS OTORGADOS A LOS EMPLEADOS, ASÍ COMO LOS DESCUENTOS QUE SE APLICAN CADA QUINCENA.
NÓMINAS	CONTROLA LOS PAGOS QUINCENALES, ASÍ COMO LAS PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES EXTRAORDINARIAS EN EL PERÍODO CORRESPONDIENTE.
CONTROL	REGISTRA LOS PERMISOS ECONÓMICOS, LICENCIAS, INCAPACIDADES MÉDICAS, ASISTENCIAS Y RETARDOS.

FUENTE: Subdirección General de Informática de la Dirección General de Recursos Humanos.

SONORA

CAPÍTULO **III**

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL

La administración pública estatal directa cuenta con 14 niveles dentro de su estructura ocupacional, los cuales en total contemplan 153 puestos. Los primeros ocho niveles son denominados de base y del nivel nueve al catorce se consideran de confianza.

Los puestos más comunes para cada nivel, así como los sueldos vigentes a partir del 1 de septiembre de 1997, se presentan en el siguiente cuadro:

TABULADOR DE SUELDOS

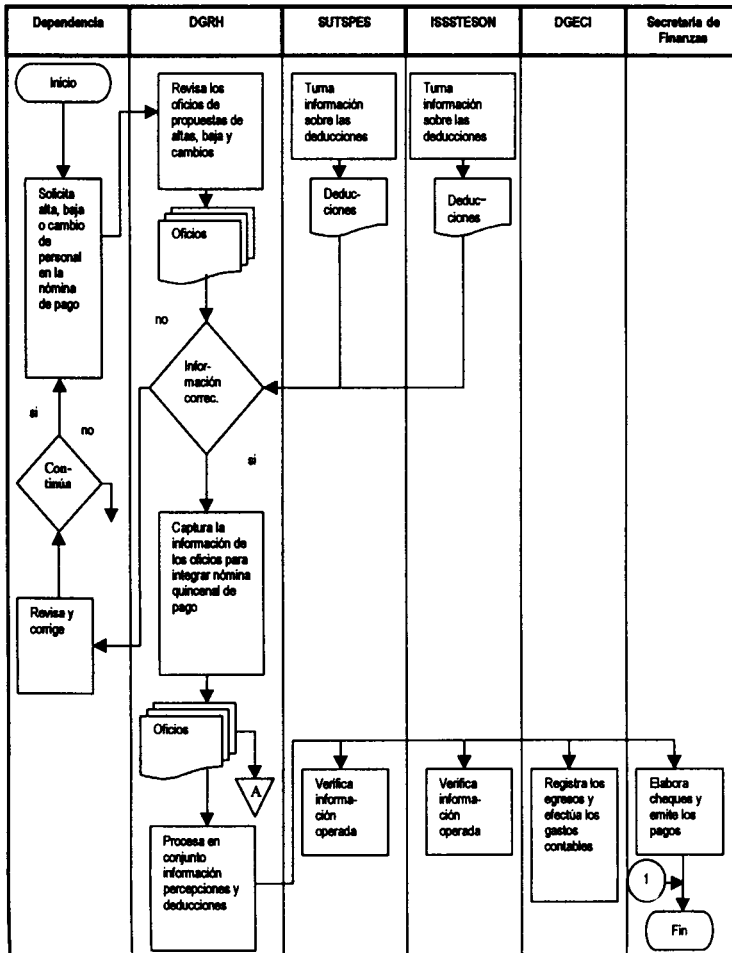
NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO	TIPO DE NIVEL	SUELDO		
			SUELDO	COMPENSACIÓN	SUELDO TOTAL
01	EX-REVOLUCIONARIOS, REPRESENTANTE OBRERO	INICIAL			
		A			
		B			
02	AUXILIAR ANALISTA, AUXILIAR DE SERVICIOS, MÉDICO GENERAL.	INICIAL	1,557.38		1,557.38
		A	1,705.18		1,705.18
		B	1,735.72		1,735.72
03	MAESTRO DE SERVICIOS, SECRETARIA, OFICIAL	INICIAL	1,750.44		1,750.44
		A	1,774.52		1,774.52
		B	1,920.68		1,920.68
04	SECRETARIA EJECUTIVA, COORDINADOR ADMINISTRATIVO, JEFE DE VIGILANTES	INICIAL	1,992.85		1,992.85
		A	2,106.99		2,106.99
		B	2,203.42		2,203.42
05	ANALISTA TÉCNICO AUXILIAR, JEFE DE ÁREA, AGENTE DE LA POLICÍA JUDICIAL	INICIAL	2,273.58		2,273.58
		A	2,379.03		2,379.03
		B	2,507.28		2,507.28
06	ANALISTA PROGRAMADOR, JEFE DE SECCIÓN, AUDITOR AUXILIAR	INICIAL	2,617.88		2,617.88
		A	2,721.27		2,721.27
		B	2,848.66		2,848.66
07	ANALISTA TÉCNICO, JEFE DE OFICINA, AUDITOR ENCARGADO, INSPECTOR DE ALCOHOLES	INICIAL	3,049.58		3,049.58
		A	3,193.40		3,193.40
		B	3,365.51		3,365.51
08	COORDINADOR TÉCNICO, AUDITOR SUPERVISOR, JEFE DE GRUPO	INICIAL	3,598.97		3,598.97
		A	3,769.60		3,769.60
		B	3,949.22		3,949.22
09	JEFE DE DEPARTAMENTO, SECRETARIO DE ACUERDOS DE JUZGADO, ASISTENTE DE PROGRAMAS		4,144.03	1,864.18	6,008.21
10	SUB-DIRECTOR, ASISTENTE EJECUTIVO		4,407.47	2,717.82	7,125.29
11	SUB-DIRECTOR GENERAL		4,803.08	2,930.82	7,733.90
12	DIRECTOR, COORDINADOR		5,322.92	6,718.97	12,041.88
13	DIRECTOR GENERAL		6,083.66	12,909.72	18,993.38
14	SUB-SECRETARIO, SECRETARIO DEL RAMO, GOBERNADOR		6,952.59	18,528.79	25,481.38

FUENTE: Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público.

Sistema de pago de nómina

La Dirección General de Recursos Humanos recibe, proveniente de las diversas dependencias de la administración pública central, oficio-solicitud de alta, baja o cambio de personal en la nómina de pago, el cual es revisado y en caso de proceder la solicitud, los datos de la misma son capturados para actualizar la nómina, considerando las nuevas percepciones y deducciones de los trabajadores, también se recibe notificación del Sindicato Único de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del estado de Sonora, relativo a deducciones que deben tomarse en cuenta de sus asociados. A continuación se presenta el diagrama de flujo para la actualización y emisión de la nómina quincenal.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA ACTUALIZACION Y EMISIÓN DE LA NÓMINA QUINCENAL



PESTRACIONES SOCIOECONÓMICAS

El poder ejecutivo ofrece a sus trabajadores el servicio de guardería infantil, sin costo alguno, para los hijos de las trabajadoras, cuyas edades oscilen entre los 45 días y seis años, dependiendo de las capacidades de cupo de las instalaciones, la preferencia se da a las madres de más escasos recursos.

Actualmente, el servicio de guardería infantil atiende a 200 niños y cuenta con un equipo técnico conformado por un médico pediatra, una enfermera, un pedagogo, dos trabajadoras sociales, una nutrióloga, 10 educadoras y 20 asistentes. Los grupos de niños se clasifican en lactantes, maternal y preescolar y los grupos de edades se conforman de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO DE GUARDERÍA

CLASIFICACIÓN	GRUPO	EDADES
LACTANTES	A	DE 45 DÍAS A 6 MESES
	B	DE 7 A 11 MESES
	C	DE 1 AÑO A 1 AÑO 6 MESES
MATERNALES	A	DE 1 AÑO 7 MESES A UN AÑO 11 MESES
	B	DE 2 AÑOS A 2 AÑOS 11 MESES
	C	DE 3 AÑOS A 3 AÑOS 11 MESES
PREESCOLAR	1 Y 2	DE 4 AÑOS A 4 AÑOS 11 MESES
	3	DE 5 AÑOS A 5 AÑOS 11 MESES

FUENTE: Subdirección de Desarrollo Infantil. Dirección General de Recursos Humanos. Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público.

Otro de los apoyos económicos ofrecidos es la canastilla en efectivo, la cual se otorga a las madres trabajadoras que dan a luz, siempre y cuando presenten el acta de nacimiento respectiva, dentro de los quince días siguientes al nacimiento.

Además de la seguridad social proporcionada a los trabajadores, existe el Plan de Previsión Social para los Trabajadores del gobierno del estado, el cual tiene por objetivo brindar a los servidores públicos y a sus familiares una serie de prestaciones económicas para hacer uso de ellas en caso de fallecimiento o en caso de que el trabajador quede imposibilitado para seguir trabajando. Estas prestaciones son independientes a las que se tienen por parte del ISSSTESON y no representan erogación adicional para el trabajador.

Para participar en el Plan de Previsión Social se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser trabajador al servicio del estado, sin importar su categoría, ya sea trabajador de base o de confianza.

- El trabajador deberá firmar la carta de adhesión al Plan.
- Llenar la carta testamentaria, en la que el trabajador nombra a los beneficiarios.

Cuando el servidor público tenga su nombramiento, forme parte del personal de planta y cumpla con los requisitos señalados, podrá obtener sin costo alguno los siguientes beneficios de previsión social:

- Seguro de vida. En caso de fallecimiento del trabajador sus beneficiarios recibirán una cantidad equivalente a 85 meses de su salario, cuando el fallecimiento es por causa natural o de 170 meses de salario si la muerte es accidental.
- Seguro de pérdidas orgánicas por accidente. Este seguro se aplica en aquellos casos en que el empleado del gobierno llegara a sufrir un accidente y éste le ocasionara la pérdida de algún miembro, el empleado tendrá derecho a una indemnización de acuerdo a la tabla que indique la compañía aseguradora. Esta indemnización se calculará con base en la suma asegurada de 85 meses de salario.
- Seguro de invalidez total y permanente. Se aplica a los empleados que tengan menos de 65 años y se les decreta invalidez total o permanente; se les pagará una suma asegurada de 72 meses de salario.
- Fondo de retiro voluntario. Después de tres años de estar incluido en el plan, a través de este beneficio y conforme al cálculo actuarial realizado en cada caso, el empleado recibirá una determinada cantidad de dinero cuando decida retirarse de su empleo y firme su renuncia voluntaria; la cantidad a la que tendrá derecho, estará en función de su salario y la antigüedad al servicio del gobierno del estado. Este beneficio se cancelará automáticamente por la rescisión del contrato individual de trabajo por causa justificada o injustificada, en virtud de que no se cumple con la condición del retiro en forma voluntaria de su trabajo.

SEGURIDAD SOCIAL Y SERVICIOS MÉDICOS

Las prestaciones y servicios de seguridad social a favor de los servidores públicos del estado son atendidos por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Sonora, más conocido por sus siglas como ISSSTESON. Este es un organismo descentralizado de la administración pública paraestatal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado el 31 de diciembre de 1962, según consta en la Ley No. 38 publicada en el Boletín Oficial del gobierno del estado.

Los órganos de gobierno del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Sonora son tres: la Junta Directiva; el Director General y la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda.

La Junta Directiva es el máximo órgano de gobierno y se integra por siete miembros: el primero designado directamente por el Gobernador del estado, con el cargo de director general del Instituto; tres nombrados por los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, uno por cada poder; y los otros son designados por la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y los municipios del estado; el director general es el presidente de la Junta Directiva.

Por cada miembro de la Junta Directiva, a excepción del director general, hay un suplente, para cubrir en sus faltas temporales a los miembros propietarios.

Entre las principales funciones que desarrolla la Junta Directiva, destacan: planear las operaciones y servicios del ISSSTESON; decidir sobre las inversiones; conceder, negar, suspender, modificar y revocar las jubilaciones y pensiones de los trabajadores; examinar para su aprobación o modificación los balances anuales, los presupuestos de ingresos y egresos y el plan de labores del Instituto. En general, la Junta Directiva realiza todos los actos y operaciones que le autoriza la ley para la mejor administración o gobierno del ISSSTESON.

Las prestaciones que el ISSSTESON ofrece a sus derechohabientes, con carácter de obligatorias son:

- Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad.
- Seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Servicio de reeducación y readaptación de inválidos.
- Créditos para la adquisición en propiedad de casas o terrenos para la construcción de las mismas, destinados a la habitación familiar del trabajador.
- Actividades que eleven el nivel cultural del servidor público y su familia.
- Arrendamiento de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto.
- Préstamos hipotecarios.
- Préstamos a corto plazo.
- Préstamos prendarios para la adquisición de bienes de consumo duradero.
- Jubilación.
- Pensión por vejez.
- Pensión por invalidez.
- Pensión por muerte.
- Indemnización global.
- Pago póstumo.
- Fondo colectivo de retiro.

Para el cumplimiento de sus funciones, el ISSSTESON cuenta, según su reglamento interior, con las siguientes unidades administrativas:

- Subdirección de Servicios Médicos
- Subdirección de Prestaciones Económicas
- Subdirección de Servicios Administrativos
- Subdirección de Finanzas
- Unidad de Planeación del Desarrollo
- Unidad de Informática
- Unidad Jurídica
- Unidad de Control Interno
- Centro Médico Dr. Ignacio Chávez, en la Ciudad de Hermosillo, Sonora.
- Hospital Lic. Adolfo López Mateos, en Ciudad Obregón.

Las prestaciones económicas y sociales del ISSSTESON son: créditos, pensiones y jubilaciones, programas de recreación y cultura, pagos extraordinarios y atención personalizada a los ascendientes y descendientes de los derechohabientes; todas tienen un común denominador que es mejorar la calidad de vida de todos los afiliados.

Con respecto al programa de créditos, actualmente el Instituto no otorga con oportunidad los créditos a corto plazo y prendarios; sin embargo, el cuadro comparativo que se presenta a continuación muestra que los ingresos que provienen del 1% de cuotas y aportaciones más la recuperación mensual por créditos otorgados son superiores al importe pagados en créditos, es decir, que el otorgamiento de éstos no representan un déficit para el Instituto, por lo que es conveniente contemplar la posibilidad de crear un fondo exclusivo para créditos a corto plazo, mismo que se incrementaría con los intereses del 10.4 % que se cobran por anticipado al otorgar el crédito. Con lo anterior el Instituto estaría en condiciones de continuar con esta prestación, pues existe una gran demanda y es importante cumplirla para beneficio de los derechohabientes.

**COMPARATIVO INGRESOS POR CUOTAS Y RECUPERACIÓN DE
CRÉDITOS Y EGRESOS POR PRÉSTAMOS OTORGADOS.**

AÑO	INGRESO			EGRESOS PRÉSTAMOS OTORGADOS	DIFERENCIA
	1% PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO	RECUPERACIÓN CRÉDITO	TOTAL		
1991	2,847,976	2,682,176	5,530,152	4,011,340	1,518,812
1992	3,867,252	4,189,165	8,056,417	4,878,700	3,177,717
1993	5,003,290	6,031,953	11,035,243	6,765,085	4,270,158
1994	6,155,582	7,645,562	13,801,144	7,523,486	6,277,658
1995	7,070,291	7,526,036	14,596,327	8,711,848	5,884,479
1996	8,591,959	7,140,314	15,732,273	7,371,712	8,360,561

FUENTE: Subdirección de Prestaciones Económicas y Sociales del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Sonora.

Para la recuperación de los créditos a corto plazo, prendarios y TURISSSTESON se da seguimiento quincenal y se mantiene al día la cartera de créditos, a fin de evitar la formación de rezago, los cuales atentan contra la salud financiera del Instituto y originan dificultad para la prestación del servicio al derechohabiente, una vez que no se le puede otorgar un nuevo crédito hasta haber liquidado en su totalidad el anterior.

Al mes de noviembre de 1997, el ISSSTESON contaba con un total de 4,340 pensionados y jubilados de los cuales 2,770 correspondían al magisterio, 1,061 al gobierno estatal, 319 a los ayuntamientos y 190 a otras instituciones.

Las ayudas para los gastos de funeral, así como los gastos póstumos en los últimos años han contado con la liquidez necesaria para satisfacer los trámites de los derechohabientes, es decir, son autosuficientes. Es importante señalar que parte de las aportaciones por estos conceptos son canalizadas a los servicios médicos.

La Casa Club del Pensionado y Jubilado del ISSSTESON tiene por objetivo otorgar a los jubilados y pensionados un espacio apropiado para el desarrollo, en su tiempo libre, de actividades productivas, recreativas y culturales que fomenten en ellos la creatividad, el conocimiento y la producción, para mejorar su entorno social y familiar; el objetivo incluye el promover charlas, exposiciones y publicaciones que rescaten para la historia cotidiana, sus experiencias y consejos, ya que las anteriores generaciones son el testimonio de una sociedad.

En los programas de recreación y cultura, se desarrollan las siguientes acciones:

- Turismo social, Dividido en viajes estatales, nacionales y recorridos locales (visitas guiadas a centros turísticos, históricos, culturales y recreativos) coordinados con TURISSSTESON y la Secretaría de Fomento al Turismo, atendiendo una población de 2,300 pensionados.
- Promoción cultural y deportiva: Integra los talleres productivos y creativos de la Casa Club donde se han capacitado 720 jubilados.
- También se fomentan actividades deportivas y recreativas, además de promover torneos como el de cachibol donde se han obtenido los primeros lugares como local y estatal.

También se presta el servicio de psicología infantil, el cual se inició en 1989, brindando apoyo psicológico a niños de 4 a 12 años de edad ofreciendo a su población Infantil la oportunidad de poder superar problemas presentados durante el periodo del desarrollo. En estos años se han ofrecido 15,418 consultas en los diferentes programas continuos:

- Estimulación temprana, con una asistencia de 3,090 niños preescolares en las edades de 4 a 6 años.
- Apoyo psicoterapéutico, asistieron 5,510 niños de 4 a 12 años mismos que presentaban problemas de conducta.
- Apoyo psicopedagógico, fueron 5,380 niños en edad escolar los que requirieron del programa de nivelación académica como un apoyo extra/clase.
- Asimismo, se otorgaron 1,438 consultas en diferentes servicios como evaluación y diagnóstico psicométrico; estimulación perceptual; información y orientación a los padres de familia.

SONORA

CAPÍTULO IV

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS

La actual Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, integrada por cuatro títulos, nueve capítulos y un total de 64 artículos, señala en su 1º artículo que la ley establece la estructura, funcionamiento y bases de organización del poder ejecutivo del estado de Sonora. También señala, en otro de sus artículos, que para el ejercicio de sus atribuciones y el despacho de los asuntos de orden administrativo que correspondan al poder Ejecutivo, la administración pública será directa y paraestatal.

Para atender los asuntos de orden administrativo, el poder ejecutivo está conformado por doce dependencias y son:

- Secretaría de Gobierno.
- Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público.
- Secretaría de Finanzas.
- Secretaría de la Contraloría General.
- Secretaría de Educación y Cultura.
- Secretaría de Salud Pública.
- Secretaría de Infraestructura Urbana y Ecología.
- Secretaría de Desarrollo Económico y Productividad.
- Secretaría de Fomento Agrícola.
- Secretaría de Fomento Ganadero.
- Secretaría de Fomento al Turismo.
- Procuraduría General de Justicia.

Los titulares de las dependencias, los subsecretarios, directores, subdirectores, jefes de departamento, secretarios particulares y ayudantes personales, serán trabajadores de confianza.

Según el *Manual de organización del poder ejecutivo del gobierno del estado de Sonora* (actualizado a enero de 1998), las doce dependencias cuentan con un total de 19 subsecretarías, 3 subprocuradurías y 95 unidades administrativas con nivel de dirección general o su equivalente.

Las dependencias, para la eficaz atención y el eficiente despacho de los asuntos de su competencia, podrán contar con órganos administrativos desconcentrados, que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso.

Los órganos desconcentrados se caracterizan entonces por la autonomía técnica, que significa facultades de decisión limitadas. Además, porque no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio; excepcionalmente, podrán tener una u otra, pero no ambas características.

A continuación se relacionan los órganos desconcentrados de las dependencias de la administración pública directa:

- Secretaría de Gobierno
 - Consejo Estatal de Población.
 - Oficialías del Registro Civil.
 - Consejo Tutelar para Menores del Estado de Sonora.
- Secretaría de Finanzas
 - Instituto Catastral y Registral del Estado de Sonora.
 - Comisión Estatal de Bienes y Concesiones del Estado de Sonora.
 - Agencias y Subagencias Fiscales.
 - Oficinas Administrativas de Bebidas Alcohólicas.
- Secretaría de Educación y Cultura
 - Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora.
 - Centro Pedagógico del Estado de Sonora.
- Secretaría de Salud Pública:
 - Junta de Asistencia Privada.
- Secretaría de Fomento Agrícola
 - Coordinaciones Regionales.
- Procuraduría General de Justicia del Estado
 - Delegación Regional en Ciudad Obregón.
 - Delegación Regional en Nogales.
 - Delegación Regional en Caborca.

Además, la gubernatura cuenta con el Centro Estatal de Desarrollo Municipal (CEDEMUN), también considerado organismo desconcentrado.

Como ya se comentó con anterioridad, corresponde al poder ejecutivo la administración pública directa y la administración paraestatal, ésta última conformada por las siguientes entidades: organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritarias, sociedades y asociaciones civiles asimiladas a dichas empresas y los fideicomisos públicos. En el estado de Sonora se cuenta con un total de 34 organismos públicos descentralizados; 33 empresas de participación estatal, de las cuales 5 están vigentes, 14 en proceso de liquidación

y 14 más vigentes sin operación y 36 fondos y fideicomisos, de los cuales 28 están vigentes y 8 vigentes sin operación.

SECTORES DE ACTIVIDAD

Las relaciones entre el ejecutivo estatal y las entidades, para fines de congruencia global de la administración pública paraestatal, con el Sistema Estatal de Planeación Democrática y con los lineamientos generales en materia de gasto, financiamiento, control y evaluación se llevarán a cabo en la forma y términos que dispongan los ordenamientos jurídicos respectivos, por conducto de la Secretaría de Finanzas y de las secretarías de Planeación del Desarrollo y Gasto Público y de la Contraloría General del estado, sin perjuicio de las atribuciones que competen a las coordinadoras de sector.

En 1986 se publicó en el Boletín oficial núm. 46, el acuerdo del Ejecutivo que determina el agrupamiento por sectores administrativos de diversas entidades paraestatales, agrupamiento que a la fecha no responde a la realidad del sector paraestatal que existe, por lo que sería pertinente su actualización.

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA, PROFESORES Y EFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA

A continuación se presenta el número de servidores públicos de cada una de las dependencias de la administración pública directa, del Congreso del estado, del Supremo Tribunal de Justicia y los exrevolucionarios. La tabla está dividida por nivel de base, que corresponden a los puestos ubicados entre los niveles del 2 al 8, y nivel de confianza, esta segunda clasificación sólo contempla los niveles del 2 al 8 y del 9 al 14, ya que dentro de los primeros ocho niveles existen puestos, cuyas funciones desarrolladas están catalogados como de confianza, tal es el caso de los auditores y agentes fiscales que siendo un nivel 7, considerado como de base, son trabajadores de confianza.

NÚMERO DE SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL.

No	DEPENDENCIA	BASE	CONFIANZA		TOTAL
		NIVEL 02-08	NIVEL 02-08	NIVEL 09-14	
01	CONGRESO DEL ESTADO	57	18	49	124
02	SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTICIA	456	113	240	809
03	EJECUTIVO DEL ESTADO	118	80	107	305
04	SECRETARÍA DE GOBIERNO	745	855	160	1760
05	SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEL DESARROLLO Y GASTO PÚBLICO	251	23	91	365
06	SECRETARÍA DE FINANZAS	608	265	149	1022
07	SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	18	89	48	155
08	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	5	59	4	68
09	SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA	1175	34	70	1279
10	SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA URBANA Y ECOLOGÍA	190	10	45	245
11	SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVIDAD	104	2	62	168
12	SECRETARÍA DE FOMENTO AGRÍCOLA	121	2	33	157
13	SECRETARÍA DE FOMENTO GANADERO	108	20	39	167
14	SECRETARÍA DE FOMENTO AL TURISMO	45	1	43	89
15	TRIBUNAL DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	5	0	7	12
16	PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL ESTADO	286	1046	227	1559
17	EXREVOLUCIONARIOS	26	0	0	26
TOTAL:		4318	2617	1374	8309

FUENTE: Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público. Datos al 30 de junio de 1998.

Con respecto a las plazas del magisterio, a continuación presentamos el número de plazas por nivel educativo, vale la pena hacer la aclaración de que no significa que el mismo número de plazas corresponde a igual número de personas, ya que hay maestros con plaza federal y estatal al mismo tiempo, o personal administrativo que además tiene plaza como docente.

PLAZAS DEL SECTOR EDUCATIVO POR NIVEL DE ESCOLARIDAD

NIVEL EDUCATIVO	NÚM. DE ESCUELAS	PERSONAL				TOTAL
		DIRECTIVOS	DOCENTE	ADMVO. Y AUXILIAR	SERVICIOS PROFES.	
INICIAL	50	49	86	1049	315	1499
ESPECIAL	172	133	920	277	483	1813
PREESCOLAR	1341	478	2969	858	467	4772
PRIMARIA	1817	981	11073	1835	1227	15116
SECUNDARIA	594	447	6279	2458	981	10165
CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	113	97	642	317	62	1118
EDUCACIÓN ARTÍSTICA	7	1	72	19	1	93
TERMINAL TÉCNICO	148	116	1794	769	41	2720
MEDIO SUPERIOR	191	205	3977	2028	79	6289
TOTALES	4433	2507	27812	9610	3656	43585

FUENTE: Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público. Datos al 30 de junio de 1998.

EFFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA EN LA PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL ESTADO.

NIVEL	PUESTO	BASE		CONFIANZA		TOTAL
		HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	
03	AGENTE "B" DE LA POLICÍA JUDICIAL	0	0	155	6	161
04	RADIOOPERADOR	0	0	7	30	37
05	AGENTE DE LA POLICÍA JUDICIAL	1	0	601	17	619
08	JEFE DE GRUPO	1	0	97	3	101
TOTALES		2	0	860	56	918

FUENTE: Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público. Datos al 30 de junio de 1998.

**NÚMERO DE PLAZAS DE LOS DIVERSOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y
DESCONCENTRADOS DEL GOBIERNO DEL ESTADO:**

DEPENDENCIA / ORGANISMO	PLAZAS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA (SEC):	
BIBLIOTECA DE CIUDAD OBREGÓN	18
INSTITUTO SONORENSE DE CULTURA (ISC)	132
INSTITUTO SONORENSE DEL DEPORTE Y DE LA JUEVENTUD (ISODEJ)	121
ICATSON	42
COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE SONORA (COBACH)	474
COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DEL ESTADO DE SONORA (CECYTES)	285
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL ESTADO DE SONORA (CESUES)	337
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE CANANEA (ISTCAN)	43
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE CANANEA (ITESCA)	31
INSTITUTO DE CRÉDITO EDUCATIVO	48
SUBTOTAL:	1,531
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA URBANA Y ECOLOGÍA (SIUE):	
JUNTA DE CAMINOS	507
COORDINACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE VIVIENDA DEL ESTADO DE SONORA (COPROVI)	6
INSTITUTO DEL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO SUSTENTABLE DEL ESTADO DE SONORA (IMADES)	105
CONSEJO ESTATAL DE CONCERTACIÓN PARA LA OBRA PÚBLICA (CECOP)	11
TELEFONÍA RURAL	1
SUBTOTAL:	630
SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA (SSP)	
HOSPITAL INFANTIL DEL ESTADO DE SONORA (HIES)	585
DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA (DIF)	181
INSTITUTO SONORENSE DE ONCOLOGÍA	83
SUBTOTAL:	849
SECRETARÍA DE GOBIERNO:	
RADIO SONORA	39
TOTAL:	3,049

FUENTE: Dirección General de Presupuestos de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público. Datos al 4 de agosto de 1998.

PERFILES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Edades

NÚMERO DE SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DIRECTA POR RANGO DE EDADES

RANGO DE EDADES (AÑOS)	HOMBRES:	MUJERES:	TOTAL:	%
15 A 20	52	37	89	1.10
21 A 25	549	441	990	12.23
26 A 30	754	761	1515	18.72
31 A 35	721	735	1456	17.99
36 A 40	713	617	1330	16.44
41 A 45	575	497	1072	13.25
46 A 50	435	267	702	8.67
51 A 55	312	140	452	5.58
56 A 60	188	69	257	3.17
61 A 65	81	17	98	1.21
66 A 70	42	8	50	.61
71 A 75	25	5	30	.37
76 A 80	15	1	16	.19
81 A 85	7	1	8	.09
86 A 90	0	1	1	.01
91 A 95	0	1	1	.01
96 A 100	23	0	23	.28
TOTALES:	4492	3589	8090	99.10

FUENTE: Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público. Datos al 30 de junio de 1998

EDADES DEL PERSONAL FEDERALIZADO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA.

EDADES (AÑOS)	PERSONAL FEDERAL DOCENTE	PERSONAL FEDERAL ADMINISTRATIVO
20 A 25	557	192
26 A 30	1023	558
31 A 35	2944	744
36 A 40	3800	734
41 A 45	2397	576
46 A 50	1506	426
51 A 55	855	223
56 A 60	310	99
61 A 65	86	37

FUENTE: Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación y Cultura. Estadística básica de inicio de cursos 1997-1998.

Nota: Inconsistencia en sexo: 188

Inconsistencia en edad: 32

Sexo

Del 100 % de los servidores públicos que trabajan en la administración pública centralizada, el 56 % son hombres y el 44 % son mujeres, la siguiente tabla muestra el sexo en cada uno de los niveles.

NÚMERO DE SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL POR SEXO Y NIVEL

NIVEL	HOMBRES		MUJERES		TOTAL
	ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO	
02	82	98	2	2	84
03	1064	57	790	43	1854
04	436	37	758	63	1194
05	868	65	475	35	1343
06	234	43	313	57	547
07	435	52	401	48	836
08	523	56	411	44	934
09	306	53	273	47	579
10	47	61	30	39	77
11	72	66	37	34	109
12	219	74	77	26	296
13	139	82	31	18	170
14	83	85	15	15	98
TOTAL:	4508	56	3613	44	8121

FUENTE: Dirección General de Recursos Humanos. Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público. Datos al 30 de junio de 1998.

SONORA

CAPÍTULO **V**

La formación
y capacitación
en administración
pública

ESFUERZOS GUBERNAMENTALES

La capacitación que imparte la administración pública directa a sus trabajadores, consiste en un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a lograr cambios planificados en el comportamiento de los servidores públicos. Con este proceso se pretende, por una parte, el mejoramiento de las acciones en la función pública en beneficio de la sociedad demandante, y, por otra, la superación personal y social de los propios trabajadores. Desde esta perspectiva, la capacitación consiste, lo mismo, tanto en una herramienta para promover el desarrollo organizacional, como en un servicio educativo a los adultos en el trabajo.

De esta forma, se promueve la eficiencia y la eficacia en las instituciones y dar cumplimiento cabal al precepto constitucional que contempla a la capacitación y el adiestramiento como un derecho social, e igualmente, atender el compromiso plasmado en las Condiciones Generales de Trabajo de los servidores públicos del estado de Sonora.

Para la ejecución del programa de capacitación de los servidores públicos de la administración pública directa, se cuenta con la Dirección General de Recursos Humanos, que, como ya se comentó en el segundo capítulo, tiene, entre sus atribuciones proponer y aplicar las políticas básicas de reclutamiento, selección, remuneración, evaluación, adiestramiento, capacitación, desarrollo y motivación, de los servidores públicos de las dependencias del ejecutivo del estado. La Dirección cuenta con un Centro de Capacitación, cuyo objetivo general es establecer un proceso sistemático e integral de capacitación que contribuya a incrementar los niveles de desempeño de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos del gobierno del estado.

El programa de capacitación tiene como objetivo general incrementar la productividad y la calidad en el trabajo de los servidores públicos, así como promover en ellos la práctica de conductas honestas y afectuosas, con el fin de incrementar la eficiencia de las instituciones y el ejercicio del auténtico servicio público. Los objetivos específicos son: impartir cursos que reduzcan las deficiencias encontradas en el estudio de detección de necesidades de capacitación, promover el auténtico servicio público, difundir entre los servidores públicos la práctica de una cultura de calidad, eficiencia y productividad, propiciar la adquisición de hábitos saludables de vida entre el personal y proporcionar capacitación que favorezca el desarrollo personal de los servidores públicos.

Al iniciar la presente administración, encabezada por el C. Lic. Armando López Nogales, gobernador del estado, el Centro de Capacitación efectuó la detección de necesidades de capacitación, considerada como la principal herramienta en la etapa de planeación de la capacitación, la cual consiste en una investigación de la situación del factor humano en las instituciones gubernamentales. En términos generales, se define como necesidad de capacitación, a la diferencia entre el desempeño real y el esperado de un servidor público; el diagnóstico se efectuó entre noviembre y diciembre de 1997, lo que permitió la elaboración del programa de capacitación para 1998.

El programa de capacitación para 1998 tiene como meta atender a 2000 servidores públicos, a través de impartir 100 cursos de capacitación que satisfagan los requerimientos de la administración pública estatal; de 15 y 20 servidores públicos en promedio son los participantes en cada curso. El programa está dividido en dos grupos: el primero de ellos comprende los cursos identificados como genéricos, los cuales están enfocados a aspectos administrativos, técnicos y humanísticos, y el segundo grupo abarca los cursos sobre de informática. Se hizo esta separación debido a la gran demanda de cursos de esta naturaleza.

CALENDARIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

TRIMESTRE	NÚMERO DE CURSOS	TOTAL DE HORAS	CAPACITADOS	AVANCE DE META
ENERO-MARZO	15	225	300	15 %
ABRIL-JUNIO	35	525	700	35 %
JULIO-SEPTIEMBRE	20	300	400	20 %
OCTUBRE-DICIEMBRE	30	450	600	30 %
TOTAL:	100	1500	2000	100 %

FUENTE: Centro de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público.

Además de los esfuerzos que la Dirección General de Recursos Humanos hace en materia de capacitación a través del Centro de Capacitación, existen otras instancias gubernamentales apoyando esta función, entre los que destacan la Dirección General de Capacitación y Actualización de la Secretaría de Educación y Cultura, el Centro de Ciencias Penales, el Instituto de Seguridad Pública del Estado y el

Centro Pedagógico del Estado de Sonora, de los cuales a continuación comentaremos algunos aspectos.

Dirección General de Capacitación y Actualización de la Secretaría de Educación y Cultura

A través de la Dirección General de Capacitación y Actualización, la Secretaría de Educación y Cultura ha instrumentado diferentes programas con la finalidad de capacitar y actualizar a su personal, tanto en el ámbito personal como profesional.

El 7 de marzo de 1995 se integró en el estado de Sonora la Comisión Estatal de Capacitación y Actualización, conformada por el Secretario de Educación y Cultura y los secretarios de las secciones 28 y 54 del SNTE y sus respectivas estructuras de apoyo. Esta comisión ha sido la responsable del Programa Estatal de Capacitación y Actualización del Magisterio de Educación Básica en Servicio.

En el marco del mencionado programa y con la participación de todas las instancias que conforman la Comisión estatal, en el período comprendido de 1992-1997, se han ofrecido al magisterio sonorenses, más de 286,425 servicios de capacitación y actualización, estos servicios se han ofertado a través de 5 convocatorias signadas tanto por la parte oficial como sindical y se han hecho llegar a los destinatarios en 45 cursos para docentes y directivos de educación básica, 12 diplomados para educación secundaria, 3 talleres de estudio y análisis de los materiales de apoyo al trabajo docente de educación básica y 3 cursos talleres sobre estrategias para el manejo de los libros de texto y materiales de apoyo al maestro de educación primaria que trabaja con grupos multigrado y de primaria indígena.

Logros alcanzados por la Dirección:

- La entusiasta participación en cursos, diplomados y talleres de más de 23,000 directivos y docentes de educación básica, a quienes se les brindó más de 286,425 servicios educativos.
- Enviar a la Secretaría de Educación Pública (Subsecretaría de Educación Básica y Normal) para su respectiva revisión y autorización 79 propuestas de cursos, de los cuales 51 fueron aprobados.
- Formar a 1106 multiplicadores y asesores técnicos para atender los diferentes cursos, talleres y diplomado.
- Extender más de 66,542 constancias con crédito escalafonario o en carrera magisterial.

- Elaborar y reproducir 52 títulos de libros y materiales de apoyo al programa, de los cuales se han distribuido entre los maestros 124,139 ejemplares.
- Muy especialmente se ha dado impulso a un programa compensatorio para zonas indígenas y rurales marginadas, en el cual se incluye la actualización permanente de 1,370 maestros que atienden escuelas unitarias, bidocentes y grupos multigrado.

La Subsecretaría de Vinculación y Desarrollo Educativo, con el apoyo de sus direcciones generales ha ejecutado una serie de programas que permiten reforzar la actualización de los maestros, tal es el caso de la Unidad de Televisión Educativa, a través de la cual se ampliaron los espacios de transmisión de programas educativos por Telemax (televisora estatal). Se cuenta con un programa denominado Dinámica Educativa, el cual se transmite tres días a la semana: martes, jueves y domingo.

PROGRAMAS ESPECIALES DE T.V. EDUCATIVA, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN AL MAESTRO

CURSO	NÚMERO DE PROGRAMAS	DIRIGIDO A
LA LENGUA ESCRITA EN EDUCACIÓN PRIMARIA.	10	7510 PROFESORES
LITERATURA INFANTIL.	12	10,703 PROFESORES
HABILIDADES PARA LA LECTURA DE COMPRENSIÓN.	10	7991 PROFESORES
ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN FAMILIAR.	23	23,000 DOCENTES Y DIRECTIVOS
ORIENTACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN DE TALLERES DESTINADOS AL APROVECHAMIENTO DE LIBROS DE TEXTO Y MATERIALES DE APOYO EN EDUCACIÓN BÁSICA.		23,969 DIRECTIVOS Y DOCENTES

FUENTE: Subsecretaría de Vinculación y Desarrollo Educativo de la Secretaría de Educación y Cultura.

En educación a distancia con el apoyo en Televisión Educativa se han aplicado 35,626 evaluaciones.

Otro de los programas es el de intercambio de docentes, el cual promueve y apoya el contacto directo de profesores de diferentes países, con resultados de acciones de capacitación y actualización docente.

Coparticipan en esta tarea, junto con la Secretaría de Educación y Cultura: la Universidad de Sonora, el Instituto Tecnológico de Hermosillo, el Centro Pedagógico del estado de Sonora, la Universidad de Arizona, el Consejo Británico, integrado a la embajada del Reino Unido en México y la embajada de Estados Unidos en México, a través de su Departamento de Información. Son 220 docentes beneficiados en dos años con seminarios, cursos y diplomados.

En el marco de las acciones realizadas por el Comité de Educación de la Comisión Sonora/Arizona, destaca la creación del Instituto de Educación Sonora/Arizona, cuyo objetivo principal es dar operatividad a diversos acuerdos bilaterales en educación.

Centro de Ciencias Penales del Estado de Sonora

El Centro de Ciencias Penales del Estado de Sonora, es un organismo público descentralizado, creado por decreto el 23 de diciembre de 1991 y tiene como objetivo promover el desarrollo de las ciencias penales en la entidad y llevar a cabo acciones de docencia y capacitación para la formación y actualización científica y profesional de recursos humanos abocados a la prestación de los servicios de procuración de justicia.

Dentro de sus funciones destacan:

- Proponer acciones, políticas y programas idóneos en materia de reclutamiento y selección, para el ingreso de nuevos elementos a los órganos destinados a la prestación de los servicios de procuración de justicia.
- Proponer, operar y controlar programas docentes de inducción, formación o capacitación básica, actualización, especialización y profesionalización de recursos humanos para procuración de justicia.
- Diseñar y proponer sistemas de evaluación permanente del desempeño de los servidores públicos del área de procuración de justicia, en los que se apoyen los procedimientos de ascenso, promociones y estímulos.
- Otorgar becas para estudios en el país o en el extranjero y recibir a becarios como investigadores, profesores y alumnos.

El Centro ha diseñado un sistema de capacitación gradual y superación técnica para agentes de la policía judicial, del ministerio público y peritos. Actualmente, se están efectuando cursos de capacitación para los elementos de la policía judicial en activo. El diseño curricular del curso está conformado por cuatro módulos que

comprenden diversas áreas del conocimiento y prácticas, impartándose a grupos de 40 elementos. Lo anterior se encuadra en el servicio profesional policial, elemento básico del sistema de seguridad pública, que por disposición de la Ley de Seguridad Pública es obligatorio y permanente para las diversas corporaciones policiales.

La Procuraduría General del estado funge como coordinador de sector de este organismo público descentralizado.

Instituto de Seguridad Pública del Estado de Sonora

El Instituto de Seguridad Pública del Estado –organismo público descentralizado, creado por la Ley número 255 de Seguridad Pública para el Estado de Sonora, publicada en el Boletín Oficial de 30 de diciembre de 1996- es la instancia para la formación y capacitación profesional de los elementos integrantes de los cuerpos de seguridad pública y tránsito municipal. También se ocupa de la formación y capacitación profesional del personal penitenciario y del Consejo Tutelar para Menores.

Al Instituto le corresponde proponer las bases del servicio profesional policial municipal, formar y capacitar a los elementos de los diversos cuerpos de seguridad pública municipal, de acuerdo con las disposiciones de la Ley de Seguridad Pública y su reglamento, y proponer modelos y mecanismos de selección, formación, actualización y evaluación, tanto de los aspirantes como de los miembros activos de dichas corporaciones, conforme a los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo y honradez.

Los programas académicos del Instituto comprenden la formación básica, la capacitación, la actualización, la especialización técnica, la profesionalización y la especialización profesional, así como la preparación para la promoción y la correspondiente a la formación de mandos.

La formación básica es el proceso mediante el cual se capacita a quienes habrán de incorporarse al servicio profesional policial, con el objeto de que puedan realizar las actividades propias de su función de manera profesional.

La formación de capacitación y actualización es el proceso mediante el cual los elementos de los cuerpos de seguridad pública ponen al día, en forma permanente, los conocimientos y habilidades que requieren para el ejercicio de sus funciones.

La formación de especialización técnica tiene por objeto la capacitación del personal para trabajos específicos orientados a la realización de actividades que precisen conocimientos, habilidades y aptitudes en una determinada área del trabajo policial.

La formación de profesionalización y especialización profesional, permitirá a los elementos obtener un título o grado académico, a nivel profesional o de posgrado, en alguna materia del servicio profesional policial. En este caso, se estará a los términos del reconocimiento oficial de validez de estudios que la autoridad o institución educativa, en su caso, otorgue.

La formación para la promoción es el proceso de capacitación que permite a los aspirantes a ascender dentro del servicio profesional policial, contar con los conocimientos y habilidades propios del nuevo grado.

La formación destinada a la preparación de mandos medios y superiores tendrá por objeto desarrollar integralmente al personal en la administración y organización policiales.

Los programas de formación policial en sus diferentes niveles, además de las materias propias de la función policial, tenderán a mantener actualizados en materias legislativas y científicas a los elementos de los cuerpos de seguridad pública municipal. La formación será teórica y práctica.

El Instituto solicitará, en su caso, el registro ante la autoridad competente de sus programas de estudio para obtener el reconocimiento y validez oficiales correspondientes.

Centro Pedagógico del Estado de Sonora (CEPES)

El Centro Pedagógico del Estado de Sonora es un órgano desconcentrado, adscrito a la Subsecretaría de Coordinación y Política Educativa de la Secretaría de Educación y Cultura, creado, según consta en el Boletín Oficial No. 45, Sección I del 4 de junio de 1992, encargado de realizar funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión y extensión de la cultura, con el objeto de preparar a los docentes en las licenciaturas correspondientes en los distintos tipos, niveles y modalidades de educación que conforman el Sistema Educativo Estatal.

El CEPES supervisa y evalúa la operación de las instituciones, unidades académicas y escuelas dedicadas a la preparación y actualización de docentes que dependen del estado y las que fueron transferidas a éste por el gobierno federal, mediante el

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, suscrito en mayo de 1992. En total son once las instituciones educativas:

- Escuela Normal Superior Plutarco Elías Calles.
- Centro Regional de Educación Normal Rafael Ramírez Castañeda.
- Centro de Actualización del Magisterio.
- Normal Superior de Hermosillo.
- Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Navojoa.
- Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Hermosillo.
- Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Nogales.
- Escuela Normal del Estado de Sonora.
- Escuela Normal Estatal de Especialización.
- Instituto Superior de Educación Telesecundaria del Estado de Sonora.
- Escuela Normal Estatal de Educación Física.

La oferta educativa de estas instituciones se resume en:

- Licenciatura en educación.
- Licenciatura en educación física.
- Licenciatura en educación preescolar.
- Licenciatura en educación primaria.
- Licenciatura en educación telesecundaria.
- Licenciatura en educación tecnológica.
- Licenciatura en educación preescolar y primaria para el medio indígena.
- Licenciatura en educación especial en problemas de aprendizaje.
- Licenciatura en educación especial en audición y lenguaje.
- Especialización en planeación, desarrollo y evaluación de la práctica docente.
- Maestría en educación.

Además de las once instituciones controladas por el CEPES, también están bajo su dirección 16 Centros de Maestros, los cuales “forman parte de las estrategias del Programa Nacional de Actualización Permanente para maestros de la educación básica en servicio, y están pensados como un medio para garantizar la actualización continua y permanente del personal docente y directivo de educación básica. Su propósito central es ofrecer a los maestros los espacios, instalaciones, y un conjunto de servicios adecuados para el desarrollo de las diversas actividades de actualización que promueve el Programa Nacional de Actualización Permanente”¹⁴.

La ubicación de los 16 centros de maestros en el estado de Sonora es en: Nogales, Navojoa, Ciudad Obregón, Guaymas, Hermosillo Sur, Hermosillo Norte, San Luis

Río Colorado, Agua Prieta, Caborca, Huatabampo, Sahuaripa, Cananea, Alamos, Moctezuma, Puerto Peñasco y Magdalena. Los servicios ofrecidos por los centros son:

- Espacios para el estudio individual y el trabajo en grupos.
- Servicio de biblioteca.
- Sala de lectura individual.
- Servicio de consulta.
- Sala de proyección y audición y equipo para la reproducción, con fines educativos, de material de audio y video con préstamo a domicilio.
- Equipo multimedia y paquetes educativos diversos.
- Recepción de la señal Edusat (red satelital de televisión educativa).
- Videoteca.
- Fonoteca.

ESFUERZOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL ESTADO

En el estado de Sonora contamos por lo menos con catorce instituciones de educación superior, ya sea públicas o privadas, algunas de ellas con dos o más unidades en diferentes ciudades de la entidad; sin embargo, únicamente en la Universidad de Sonora, unidad centro, se cuenta con la licenciatura en administración pública. Dicha licenciatura está adscrita al Departamento de Sociología y Administración Pública de la División de Ciencias Sociales. Ninguna de las instituciones cuenta con posgrado en materia de administración pública, a excepción del esfuerzo que el Instituto Sonorense de Administración Pública, A.C. ha realizado, al promover el Programa de Especialización en Administración Pública Municipal, del cual se comenta en el siguiente apartado.

En lo que se refiere a los esfuerzos realizados por instituciones privadas para la formación, capacitación y actualización del magisterio, se destaca la experiencia significativa realizada por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) con su programa de formación de profesores, la Universidad del Noroeste (UNO) con su maestría en educación, el Instituto Tecnológico de Sonora, en Ciudad Obregón, con la licenciatura en ciencias de la educación y la Universidad Kino, en Hermosillo, quien ofrece la licenciatura en ciencias de la educación y dio los primeros pasos para establecer el nivel post-licenciatura con el establecimiento del diplomado en docencia a nivel medio superior y superior (1990). Puede decirse que estos programas han tenido la característica de estar

orientados a considerar los aspectos administrativos y pedagógicos en la gestión escolar.

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey cuenta con el Centro de Estudios Estratégicos y uno de sus programas específicos es el Centro para el Mejoramiento Integral de la Función Pública, cuya misión resalta la planeación, el diseño y la coordinación de programas de capacitación, así como la realización de estudios y consultorías a través de las áreas especializadas del ITESM, con la ayuda de recursos tecnológicos y humanos altamente calificados para aumentar la calidad de la función pública.

Entre los servicios que ofrece el centro destacan los siguientes:

- Diseño de programas de capacitación a la medida.
- Consultorías.
- Estudios especiales para el sector público y empresas e instituciones relacionadas con la función pública.

Las áreas abarcadas en la capacitación, la asesoría y los estudios incluyen la administración pública, la preparación y evaluación socioeconómica de proyectos, la reingeniería de procesos, la economía, la contabilidad, las finanzas, los sistemas de información, el comercio internacional, los recursos humanos, los valores, el desarrollo de habilidades directivas, la planeación estratégica y el desarrollo urbano, entre otras. Es importante señalar que las acciones que emprende el Centro para el Mejoramiento Integral de la Función Pública son el sistema; por lo tanto, en el campus Sonora-Norte se tiene acceso a estos servicios.

ESFUERZOS DE ORGANIZACIONES CIVILES Y PRIVADAS

Una de las instituciones que en los últimos ocho años ha apoyado la capacitación a funcionarios de la administración pública es el Instituto Sonorense de Administración Pública (ISAP), asociación civil cuyo objetivo principal es el promover el desarrollo de las ciencias administrativas en el estado de Sonora y contribuir al mejoramiento de la función pública, en los ámbitos estatal y municipal y servir de enlace y retroalimentación entre la práctica administrativa y su examen científico. Es importante señalar que el ISAP imparte capacitación a los niveles de mandos medios y medios superiores de la administración pública, es decir, a los niveles ocupados con puestos de jefatura de departamento a direcciones generales.

A continuación se exponen los lineamientos, políticas y programas del Instituto:

En virtud de que el propósito fundamental y los objetivos del Instituto, en el contexto de las disposiciones estatutarias que regulan su organización y funcionamiento resultan muy amplios, con el esquema de trabajo en vigor, se percibe a esta agrupación en dos vertientes complementarias:

- Como una institución de servicios, con un sentido marcadamente pragmático. Es una asociación que presta diversos servicios de apoyo técnico para actividades concretas solicitadas por los gobiernos estatales y municipales; Las acciones llevadas a cabo por el Instituto en este rubro se caracterizan por contribuir al mejoramiento de la función pública, y por constituirse como una de las fuentes de financiamiento de las otras actividades del Instituto.
- Como una institución de análisis, cuya labor se encamine a la investigación y al fomento e inducción de la misma, buscando promover el avance de las ciencias administrativas y el incremento de la eficiencia de los órganos públicos, las actividades de la institución en este renglón, se caracterizan por la profundidad en el tratamiento de las materias y por la objetividad en su enfoque.

Los programas específicos que encauzan las actividades del ISAP, A.C. son los siguientes:

- Como institución de servicios
 - Docencia y capacitación.
 - Consultoría y asesoría externa.
- Como institución de análisis
 - Investigación.
 - Publicaciones, difusión y librería.
- Conferencias y foros.
- Premio estatal de administración pública.
- Centro de documentación y biblioteca.
- Intercambio interinstitucional.

Programa de docencia y capacitación

Con la ejecución de este programa, se pretende hacer de la docencia y capacitación actividades consustanciales al Instituto. El propósito del mismo, es contribuir al mejoramiento de la función pública y se presenta como una respuesta a la necesidad de preparación de cuadros básicos de las administraciones públicas federal, estatal

y municipales, sus objetivos generales se hacen consistir en la formación, especialización y actualización de los servidores públicos.

En el marco de este programa el Instituto ha instrumentado en tres ocasiones la especialización en administración pública municipal, posgrado con reconocimiento de validez oficial, otorgado por la Secretaría de Educación y Cultura del gobierno del estado, a la fecha han egresado un total de 42 profesionistas. Este programa tiene una carga académica de 360 horas, distribuidas en 12 materias, de las cuales tres son seminario-taller, los cursos se han impartido de forma trimestral, siempre con la colaboración de distinguidos catedráticos de nuestra entidad. El diseño curricular del programa de la especialización fue elaborado por el ISAP en coordinación con el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.

Programa de consultoría y asesoría externa

Mediante este programa el Instituto participa, a solicitud de los gobiernos estatal y municipales, en los trabajos de modernización y mejoramientos administrativos que éstos llevan a cabo y coadyuva con los servidores públicos en el diseño de las acciones requeridas para la resolución de los problemas de orden práctico que surjan dentro del quehacer de la administración pública. Para lo anterior, el Instituto desarrolla una amplia difusión entre los órganos de la administración pública estatal y municipal a efecto de dar a conocer las posibilidades de este organismo en la prestación de estos servicios y, en dicha prestación, se procura aprovechar las experiencias con que cuentan los miembros de esta asociación, para el diseño de las propuestas de solución para cada caso.

Programa de investigación

Este programa parte de la premisa de que las labores de investigación en relación con la función pública deben buscar el desarrollo de nuevos marcos de comprensión y explicación, a fin de ampliar el conocimiento de las estructuras, procesos y métodos administrativos, para mejorar su funcionamiento y promover el avance de las ciencias administrativas. Ante la carencia de una planta de investigadores de la propia institución, las actividades del Instituto se circunscriben, en principio, a otorgar apoyos para la ejecución de aquellos proyectos de investigación aprobados por el consejo directivo, realizados o vayan a realizarse en nuestra entidad federativa por particulares o instituciones oficiales. Los requisitos para el otorgamiento de los apoyos deben ser autorizados por el propio Consejo Directivo y sujetarse a las posibilidades financieras del Instituto.

Programa de publicaciones, difusión y librería

Este programa tiene como objetivo difundir las actividades del Instituto y facilitar a las personas interesadas en el estudio de las ciencias administrativas la adquisición de bibliografía en estas materias. En el renglón de publicaciones el ISAP cuenta con una Colección denominada Estudios de las Administraciones Públicas Estatal y Municipal; a la fecha ha editado 9 tomos, con diversos temas relacionados con el quehacer estatal y municipal. Además se han editado otros libros productos de las investigaciones apoyadas por el Instituto, tal es el caso de la obra *La Administración Pública del Estado de Sonora, 1917-1991* y *La Constitución Política del Estado de Sonora de 1917 y sus reformas*.

Programa de conferencias

En este programa el Instituto organiza ciclos de conferencias invitando a especialistas o bien funcionarios del sector público, a fin de disertar sobre temas específicos en el campo de la administración pública, con el objetivo de promover el intercambio de ideas y experiencias.

Programa premio estatal de administración pública

Nuestra asociación ha instituido el premio estatal de administración pública, con la finalidad de estimular el interés por la investigación de la administración pública y promover la cultura administrativa local. La periodicidad del premio es anual y en él pueden participar aquellos estudios que reúnan los requisitos metodológicos de la investigación científica sobre administración pública y constituyan una aportación a la teoría y práctica de esta disciplina. El Consejo Directivo de esta asociación aprueba las bases a las que se sujeta el otorgamiento del premio mencionado.

Programa centro de documentación y biblioteca

El Instituto cuenta con una biblioteca especializada en administración pública y con un centro de información que facilita el desarrollo de investigaciones en el campo de las ciencias administrativas y al mismo tiempo, contribuye a que las personas dedicadas a la gestión pública cuenten con una fuente de información ágil y confiable. El ISAP incrementa día con día su acervo bibliográfico, a través de compras directas, donaciones, convenios de intercambio con el INAP, INDETEC, el Colegio de Sonora, Universidad de Sonora y gobierno del estado.

Programa de intercambio interinstitucional con universidades, instituciones de educación superior y asociaciones de profesionales

La ejecución de este programa persigue dos objetivos: por una parte, mantener relaciones de intercambio con las instituciones mencionadas y, por otra, optimizar recursos humanos, materiales y financieros.

Existen otras asociaciones y colegios de profesionistas, tal es el caso del Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, el Colegio de Economistas de Sonora, la Liga de Economistas Revolucionarios del Estado de Sonora y la Asociación de Licenciadas en Derecho del Estado de Sonora, quienes han hecho algunos esfuerzos en materia de capacitación.

SONORA

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

Del desarrollo de los capítulos anteriores, se puede afirmar la necesidad de revisar el marco jurídico y administrativo de los trabajadores de confianza al servicio del estado y de los municipios, pues si bien se define a éstos en la Ley del Servicio Civil para el Estado de Sonora, -esquema observado en la Ley Federal del Trabajo Burocrático y en la mayoría de las leyes locales sobre la materia- también se establece que los mismos no quedan comprendidos en el citado ordenamiento, preceptuándose que solamente disfrutarán de las medidas protectoras del salario y de los beneficios de la seguridad social. En consecuencia, si bien la ley se denomina del servicio civil su alcance ha sido muy limitado.

En Sonora ha sido largo el trayecto recorrido desde la aparición de la primera ley en la materia del servicio civil; la administración pública ha evolucionado y por ende el servidor público tiene un nuevo papel.

En la investigación *La administración pública sonorensis, el pasado reciente y el desafío futuro*, en el apartado relativo “El desafío administrativo”, se plantearon algunas líneas de acción que la administración pública pudiera seguir en el plano administrativo; dentro de éstas, destaca el nuevo papel del servidor público. Así, en la obra se dice:

“El modelo postburocrático actúa en dos dimensiones: la gerencial y la organizativa. En la primera se reconocen algunas tendencias de gestión diferenciada con las fórmulas anteriores, basada en el pensamiento estratégico, autocontrol, eficacia, calidad, gestión abierta hacia el ciudadano y orientación del servicio hacia el cliente o consumidor de los bienes y servicios públicos. En la segunda, el marco de organización se sustenta en una conciliación entre lo vertical y lo horizontal en las estructuras; la flexibilización de los tramos verticales de la decisión; y la consolidación territorial de los servicios a partir de la descentralización y desconcentración. Estos componentes son al mismo tiempo los ejes rectores del nuevo concepto de servicio con miras hacia la satisfacción total del cliente bajo normas y reglas de calidad.

“Desde la perspectiva del modelo postburocrático, el esfuerzo organizativo del gobierno sonorensis se ubica de cara al ciudadano, asumiendo al mismo tiempo el compromiso de hacer cada vez más comprensible la acción administrativa, y de consolidar los esquemas de la justicia en sus distintas modalidades. La organización postburocrática exige esfuerzo para erradicar prácticas retardatorias del quehacer administrativo y vicios de origen de los sistemas burocráticos, manifestados por intereses de grupos y posturas que inhiben la eficiencia en el servicio público.

Destacan como obstáculo primario en este cometido los autoritarismos en sus diferentes manifestaciones, ante las cuales pueden interponerse como contención, la información, capacitación cívica y la corresponsabilidad del ciudadano en la gestión de los asuntos públicos.

El nuevo papel del servidor público.

“El modelo postburocrático tiene como piedra angular del proceso al servidor público, y por lo tanto a su producto: el servicio público. Los ejes rectores de la función son el pluralismo y la flexibilización; en consecuencia, el papel del servidor público es el de un habilitador del proceso administrativo, sin embargo, no es una pieza mecánica del servicio, sino el factor más importante. El servidor público es el agente de orientación y aculturamiento administrativo del individuo, es guía y líder de su función, es la persona más calificada y comprometida para que la atención al cliente sea la mejor.”¹⁵

La acción del servidor público la sitúan en tres planos: el primero, en función del sistema administrativo, en él se hace uso de los medios de procedimiento y normativos de la función asignada y del tipo de servicio prescrito en los respectivos métodos de trabajo.

“El segundo plano parte del reconocimiento de datos empíricos, racionalmente dispuestos sobre un caso, y la valoración profunda (ética) de las implicaciones de una decisión que asuma y que pueda afectar substancialmente las condiciones originarias de la gestión pública o de terceros que queden en el radio de la misma decisión”. Y en el tercer plano, “...se refiere a la valoración racional e informada de un caso donde se analizan, ...los fundamentos relativos al cumplimiento de normas morales y jurídicas que prevén la distribución de deberes, derechos y obligaciones entre los agentes participantes en la misma”.¹⁶

En este orden de ideas, plantea que una gestión pública moderna implica la revalorización de la función del servicio público y señala que “...la profesionalización del servicio público es un imperativo de la buena acción de gobierno”, sin embargo, esto debe verse como un proceso permanente y continuo, que lleve a la institucionalización de alguna modalidad de servicio civil de carrera”.¹⁷

En la administración pública estatal, se han realizado acciones tendientes a avanzar en la profesionalización de la administración pública. Así, el Programa de Formación y Actualización de los Servidores Públicos de Nivel Mando Medio se elaboró con el apoyo metodológico del Instituto Nacional de Administración Pública. Dicho programa se ha venido actualizando y ha sido una herramienta útil

en la formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos utilizada por la administración de recursos humanos de la administración pública. En esta etapa de la actual administración, encabezada por el Lic. Armando López Nogales, gobernador del estado de Sonora, la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público, por conducto de la Dirección General de Recursos Humanos, en coordinación con el Instituto Sonorense de Administración Pública, ha iniciado los trabajos que permitirán presentar, para 1999, la propuesta del referido programa, y que será de soporte para la profesionalización de los mandos medios.

Para la ejecución del citado programa es indispensable iniciar con un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, con el propósito de presentar una visión general sobre las características del perfil profesional del mando medio, su grado de afinidad con las funciones atribuidas a su área, sus antecedentes curriculares en el sector público y la revisión de la gestión institucional; todo ello de acuerdo con las condiciones principales de la administración pública, en cuanto a sus objetivos, estructura, normatividad, relaciones humanas y tecnología vigente. Contar con esta información, a través de un diagnóstico, permitirá a las autoridades del gobierno del estado, determinar el tipo de capacitación que objetivamente le sea indispensable y conveniente, para con ello poder establecer un programa de capacitación más consistente y un diseño académico de las materias con mayor apego a la realidad que viven sus mandos medios.

En el marco del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la Procuraduría General de Justicia del estado y el Centro de Ciencias Penales han iniciado los estudios del marco jurídico-administrativo vigente, con el propósito de formular las propuestas que conlleven a instituir la profesionalización en las labores de los agentes judiciales, ministerios públicos y servicios periciales.

En lo que concierne a las otras áreas de la administración pública directa o centralizada, se han iniciado los trabajos para establecer el Sistema de Profesionalización y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos, con el fin de impulsar la profesionalización de la función pública; en el proceso participarán activamente las dependencias, pues son ellas quienes más deben opinar sobre los procedimientos de reclutamiento, selección, ingreso, evaluación del desempeño, capacitación, y otorgamiento de estímulos. El Sistema tendrá como ejes rectores: la legalidad, eficiencia, objetividad, imparcialidad, equidad y competencia por mérito.

La profesionalización de la función pública es tarea insoslayable en este país, como se concluyó en el IV Encuentro Nacional de Institutos Estatales de

Administración Pública, realizado en Avándaro, Valle de Bravo, estado de México, en julio de 1998, y objetivo común de los Institutos Estatales y del Instituto Nacional de Administración Pública, contribuir al desarrollo y modernización de la administración pública de México y a la profesionalización de sus servidores públicos.

Corresponderá a cada entidad federativa, en el ámbito de su competencia, y en atención a los escenarios que les toca vivir, avanzar en ambas líneas y encarar que la administración pública está cambiando y debe estar más abierta a la sociedad y así como hacer una reflexión profunda sobre los derechos y deberes que los recursos humanos como seres humanos tienen en la organización, con independencia de sexenio o trienio o de siglas partidistas.

Notas

- ¹ En los debates del Congreso Constituyente que expidió la Constitución política de 1917 no existe referencia concreta alguna sobre los servidores del Estado. Hori Robaina, Guillermo. Los trabajadores al servicio de los poderes de la Unión, de los estados y municipios, en Memoria del Primer Congreso Nacional sobre Legislación Laboral de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de la República Mexicana, noviembre 1988. Toluca, p. 44.
- ² Cuando a las entidades federativas les competía reglamentar el artículo 123 constitucional, algunas de ellas, con mayor o menor amplitud, incluyeron en su ley a sus trabajadores y a los de los municipios... En 1919, la legislatura del estado de Sonora expide una Ley del Trabajo y Previsión Social en la que se establecía que el estado, los municipios y sus trabajadores, cuando realizaran obras públicas, quedarían sujetos a ella, tal como lo anuncia el artículo 13: “será objeto de la presente ley todo trabajo prestado a ... obras públicas del estado y de los municipios...”. *Op. cit.* pp. 48 y 49
- ³ Aragón Salcido, María Inés. *et. al.* **La Administración Pública del Estado de Sonora, 1917-1991.** ISAP, 1995, Hermosillo, p. 36.
- ⁴ *Ibidem* p. 90.
- ⁵ Relación de ordenamientos que crean organismos públicos descentralizados del estado que regulan sus relaciones por la Ley del Servicio Civil: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Sonora, Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Sonora, Instituto de Acuacultura del Estado de Sonora, Instituto de Crédito Educativo del Estado de Sonora, Radio Sonora, Instituto Sonorense del Deporte y de la Juventud en el Estado de Sonora, Fondo para las Actividades Productivas del Estado de Sonora, Junta de Caminos del Estado de Sonora, Sistema Estatal de Parques Industriales del Estado de Sonora, Instituto Sonorense de Cultura, Telefonía Rural de Sonora, Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Sonora, Instituto Tecnológico Superior de Cananea, Comisión de Ahorro de Energía del Estado de Sonora, Centro de Ciencias Penales del Estado de Sonora, Comisión Estatal de la Leche, Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Sonora, Servicios Educativos del Estado de Sonora, Coordinación General para la Promoción de la Vivienda del Estado de Sonora, Instituto de Capacitación Para el Trabajo del Estado de Sonora, Instituto del Medio Ambiente y el Desarrollo Sustentable del Estado de Sonora, Instituto de Policía del Estado de Sonora, Servicios de Salud del Estado de Sonora, Consejo para la Promoción Económica de Sonora y Consejo Estatal Agropecuario.
- ⁶ En los procesos de descentralización de la federación a las entidades federativas –educación y salud- se ha venido pactando la creación de estructuras administrativas locales, O.P.D. –organismos públicos descentralizados locales- que asumen la transferencia de funciones y/o recursos, y en lo particular las relaciones de los trabajadores se continúan regulando por la normatividad federal; son entes híbridos en la administración contemporánea: Servicios Educativos del Estado de Sonora y Servicios de Salud del Estado de Sonora.
- ⁷ Artículo 5º. Son trabajadores de confianza:
 - I. Al servicio del estado:
 - a) En el poder ejecutivo:

Los secretarios y subsecretarios; el pagador general; los agentes y subagentes fiscales; los recaudadores

de rentas y los auditores fiscales; los presidentes, secretarios y actuarios de las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje; el magistrado, secretarios y actuarios del Tribunal de los Contencioso Administrativo; el procurador de justicia del estado y subprocuradores; agentes del ministerio público, así como sus secretarios; el cuerpo de defensores de oficio; el secretario particular del gobernador y el personal a su servicio; los ayudantes personales del gobernador; los oficiales del registro civil y los encargados de las oficinas del Registro Público de la Propiedad; los miembros de la Policía Judicial del estado y el personal de vigilancia de los centros de prevención y readaptación social del Consejo Tutelar para Menores; los médicos legistas e integrantes de los servicios periciales; los procuradores e inspectores del trabajo; el personal secretarial que esta a cargo de los directores generales, subdirectores, secretarios del ramo y demás funcionarios análogos en ese nivel; los directores subdirectores, secretarios generales, administradores y vocales administrativos, contadores, coordinadores, asesores y delegados, secretarios particulares y sus auxiliares, jefes de ayudantes, secretarios privados, jefes de departamento y de sección y en general, todos aquellos funcionarios y empleados que realicen labores de inspección, auditoría, supervisión, fiscalización, mando y vigilancia o que por la índole de sus actividades laboren en contacto directo con el titular del ejecutivo, o con los titulares de las dependencias.

b) En el poder legislativo: El oficial mayor, contador Mayor de Hacienda, directores, subdirectores, jefes de departamento y personal de la Contaduría Mayor de Hacienda.

c) En el poder judicial:

Los secretarios general y auxiliares del Supremo Tribunal de Justicia y de las salas regionales; los secretarios proyectistas adscritos a los magistrados; los jueces de primera instancia y locales; los secretarios y actuarios de Tribunal y de juzgado; los oficiales de partes y los archivistas; el oficial mayor del Supremo Tribunal; directores, subdirectores, jefes de departamento y el personal de apoyo administrativo y asesoría de los magistrados y jueces.

II. Al servicio de los municipios:

El secretario del ayuntamiento, el oficial mayor, el tesorero municipal, el contador o contralor, cajeros, recaudadores e inspectores; jefes, subjefes, directores y subdirectores de dependencias o departamentos; alcaldes y personal de vigilancia de las cárceles municipales; secretario particular y ayudantes del Presidente Municipal y todos los miembros de los servicios policiacos y de tránsito.

III. Al servicio de otras entidades públicas:

Los secretarios generales, directores, coordinadores, subdirectores, jefes y subjefes de departamento; gerentes, auditores, tesoreros, cajeros, pagadores y en general los que disponga el ordenamiento jurídico que rija el organismo de que se trate.

IV. Los demás que se determinen en otras leyes.

⁸ “En marzo de 1933 el magisterio federal formó la Federación de Maestros Socialistas del estado de Sonora, que fue la primer organización magisterial. Un año después, en julio de 1934, los maestros estatales también se organizaron sindicalmente y formaron la Liga de Maestros Socialistas Sonorenses (LMSS)... En 1936 los maestros del estado formaron la Federación de Trabajadores de la Enseñanza de Sonora. (FTES), de brevísima e ineficaz existencia... en junio de 1937 se realizo en la Ciudad de Santa Ana la Convención de Unificación Magisterial (maestros estatales) donde se constituyó la Federación Estatal de Maestros Socialistas Sonorenses (FEMSS)... (en 1940) perdió de sus siglas la S de socialista y permaneció simplemente como FEMS”. *Op. cit.*, pp. 62 y 63.

⁹ “Aquí debemos consignar el definitivo parteaguas que en el sector magisterial estatal empezó a gestarse hacia 1959, para consumarse en 1965 y años subsecuentes, y que trajo a Sonora, al ámbito del magisterio al servicio del estado, al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), lo que origina una década de historia sindical magisterial sonorense reconocida en la actualidad como fundadora del poder económico y político adquirido por las Secciones, 28 Federal y 54 Estatal, del gremio nacional

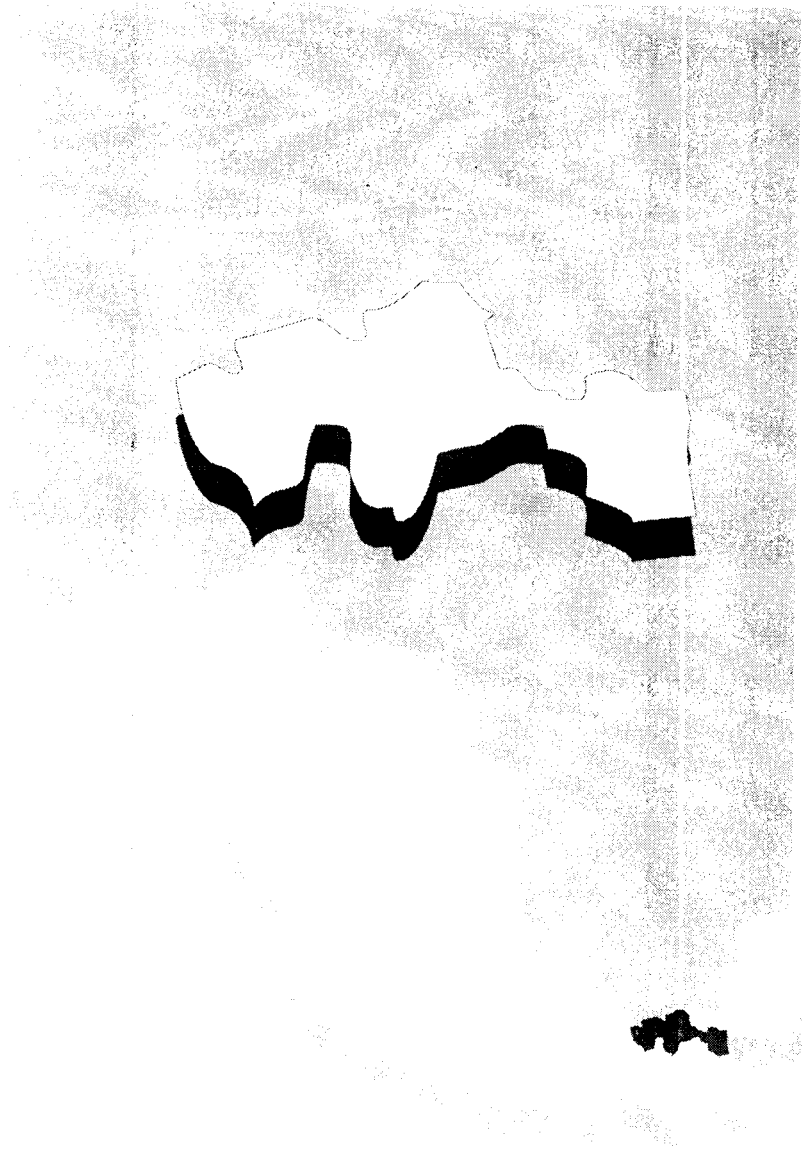
aludido, a partir del reconocimiento de la última (diciembre de 1965), en el contexto político local. El conflicto se había iniciado al aceptar el Comité Ejecutivo Nacional del SNTE, recibir al magisterio estatal del estado de Sonora en sus filas, organizado como una más de sus secciones. Después del Congreso Estatal correspondiente el organismo naciente recibió como identidad el de Sección 55 del SNTE. De ahí en adelante, la batalla fue por alcanzar el reconocimiento oficial por parte del gobierno del estado (el gobernador del estado era Álvaro Obregón), quien se negaba rotundamente a ello y se apoyaba en el grupo magisterial sobreviviente de la Federación Estatal de Maestros de Sonora (FEMS). Lo anterior incluyó la huelga de septiembre-octubre de 1960, en donde hubo incluso encarcelamiento de distinguidos maestros y dirigentes sindicales, así como la intervención a su favor de la comunidad universitaria estudiantil. La situación se mantuvo hasta la conclusión del periodo del gobernador Obregón a quien sucedió, a partir del lo. De septiembre de 1961 el Lic. Luis Encinas Johnson. "En mayo de 1965 se realizó un plebiscito para conocer la posición del magisterio en torno a la unificación que arrojó resultados positivos y en junio desaparecieron la FEMS (Federación Estatal de Maestros de Sonora) y la Sección 50 del SNTE para formar la ARMES (Asociación Revolucionaria de Maestros Estatales de Sonora) que obtuvo el reconocimiento oficial. La ARMES fue una organización de transición y como tal desapareció en octubre de ese mismo año, cuando se incorporó al SNTE como Sección 50 de maestros estatales de Sonora. Este tránsito hizo posible que en diciembre de ese año logaran la firma de un convenio de nivelación de sueldos respecto de los maestros federales. En febrero de 1967 la Sección 50, debido a una reforma administrativa del SNTE, pasó a ser la Sección 54". *Op cit.* p. 82

- ¹⁰ Artículo 13° del **Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público**, publicado en el Boletín Oficial No. 33, Sec. I del 21 de octubre de 1996.
- ¹¹ De conformidad con la fracción XXIV del artículo 79 de la Constitución política del estado le corresponde al gobernador nombrar y remover libremente a los secretarios y subsecretarios y procurador general de Justicia. La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo en su artículo 7, prescribe: corresponde al gobernador del estado nombrar y remover libremente a los secretarios, al procurador general de Justicia del estado y a los demás trabajadores de confianza cuyo nombramiento o remoción no corresponda a otra autoridad. Compete al gobernador nombrar y remover a los demás trabajadores de la administración pública directa, pudiendo delegar, por acuerdo, esta facultad en el funcionario que designe, sin perjuicio de su ejercicio directo cuando lo juzgue conveniente. Con fecha 21 de enero de 1993, se publicó en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora el acuerdo por el que se delega en el director general de Recursos Humanos la facultad de nombrar y remover a los trabajadores de base de la administración pública directa y el 29 de diciembre de 1997, se publica el acuerdo por el que se delega en el director general de Recursos Humanos dependiente de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público, la facultad de nombrar y remover, en su caso, a los trabajadores de confianza de la administración pública directa hasta el nivel once.
- ¹² Cabe señalar que el artículo 6° transitorio de la Ley del Servicio Civil preceptúa: "En tanto se instale y constituye el Tribunal de Conciliación y Arbitraje conocerá de los asuntos previstos por el artículo 112 de la presente ley, el Tribunal Unitario de lo Contencioso Administrativo del Estado de Sonora".
- ¹³ Instituto Nacional de Administración Pública. *La administración local en México*, Tomo III, México, 1997, p. 327
- ¹⁴ Martínez Olivé, Alba. "El Programa Nacional para la Actualización Permanente de los maestros de educación básica en servicio". *Edusat*, 4, julio-agosto, 1977. p. 7.

¹⁵ ***La administración pública sonoreense. El pasado reciente y el desafío del futuro. Control, evaluación y desarrollo administrativo.*** Gobierno del Estado, 1997, Hermosillo, pp. 231 y 232.

¹⁶ *Ibidem*, pp.232 y 233.

¹⁷ *Ibidem*, p. 234.



TABASCO

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	371
El sistema de administración de personal	381
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	393
Tamaño y composición de la burocracia estatal	409
La formación y capacitación en administración pública	419
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	433

Preliminar

Durante el Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública, convocado por el Instituto Nacional de Administración Pública, llevado a cabo en julio de 1997, se acordó la realización del proyecto de investigación Profesionalización de los servidores públicos locales de México, como parte del gran proyecto de modernización de la administración pública, que impulsa en todo el país el ejecutivo federal.

El licenciado Roberto Madrazo Pintado, gobernador de Tabasco, ha señalado en reiteradas ocasiones, que el “Gobierno del cambio cierto” cuenta con el recurso más importante para dar respuesta efectiva a los postulados del Plan Estatal de Desarrollo y se refiere justamente al factor humano de quien dice: “de nada nos serviría contar con equipos tecnológicamente avanzados si no sabemos utilizarlos y que además, no se beneficia la gente de ellos, principalmente los que tienen menos y más necesitan”. Por ello, hoy en día, el gobierno del estado le dedica el 50 por ciento de su presupuesto total al desarrollo humano; y de él, el setenta por ciento se destina a la tarea educativa; lo que hemos hecho y lo que estamos haciendo, tiene un solo propósito, la gente de Tabasco, que es origen, centro y destino de toda obra pública de gobierno. Esta es la visión de un gobierno que se ocupa por elevar el nivel de vida de la población, primero la gente y luego las cosas.

Por todo lo anterior, debo expresar mi profundo agradecimiento al licenciado Madrazo Pintado, gobernador del estado y presidente honorario del IAP-Tabasco, por la confianza y apoyo brindado a este Instituto que me honro en presidir para realizar esta tarea. De la misma manera, hago extensivo este agradecimiento al Lic. José Natividad González Parás, presidente del INAP, así como a su extraordinario equipo de colaboradores, que se brindaron de manera espléndida en apoyo a este trabajo.

Mi agradecimiento especial para el equipo de gobierno, Lic. Víctor Manuel Barceló Rodríguez, secretario de Gobierno, Lic. Floricel Medina Pereznieto, secretario de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Lic. Leopoldo Díaz Aldecoa, secretario de Planeación y Finanzas, Lic. Angel Augusto Buendía Tirado, coordinador general del COPLADET, Lic. Pedro Jiménez León, secretario de Comunicaciones y Transportes, Profra. Graciela Trujillo de Cobo, secretaria de Educación, C.P. Jesús Taracena Martínez, secretario de Fomento Económico, Arq. Julia Moreno Farías, Secretaria de Desarrollo Social y Protección Ambiental,

Dr. Lucio Lastra Escudero, secretario de Salud, Lic. Roberto Vidal Méndez, secretario de Seguridad Pública, Lic. Patricia Pedrero Iduarte, procuradora general de Justicia, Lic. Alejandro Bojórquez Muñiz, secretario Técnico y C.P. Oscar Sáenz Jurado, director general de Administración de la Secretaría de Planeación y Finanzas y presidente del Consejo Consultivo del IAP-Tabasco, por el apoyo y comprensión que brindaron para la realización de este trabajo. A la secretaria particular de C. gobernador, Lic. María Luisa Pequeño García por el ágil enlace con el titular del ejecutivo.

Debo hacer un reconocimiento especial al equipo de trabajo que se dio a la tarea de recopilar la información, así como estructurar e integrar los resultados de esta investigación, me refiero al Lic. José Manuel Velasco López, coordinador general del proyecto y coordinador de investigación y docencia de nuestro Instituto, de la misma manera para el Lic. Carlos M. García Pérez, asesor de la presidencia; Lic. Rocío Guadalupe Carrera Vidal, coordinadora de difusión; Antrop. Luis Sisniega Hernández, coordinador de Recursos Financieros; MVZ Roberto Martínez Chable, coordinador de Recursos Materiales; Lic. Perla Orquídea García Pérez, encargada del Centro de Documentación y Biblioteca; Lic. Jorge Amaury Arévalo Mora, responsable del equipo de cómputo; Sra. Virginia Báez Vargas, Elda María Pérez Pérez, C. Lenin Martínez Pérez y C. Silvia Lorena Becerra Guzmán, quienes colaboraron de manera entusiasta y con mucha eficiencia, para la conclusión de este trabajo.

Finalmente, quiero agradecer muy especialmente a la presidencia del IAP-Chiapas, como coordinador de los IAP's de la Región Sur y al equipo de revisión que encabezó el M. C. Pedro Bodegas Varela, rector de la UNACH, quien en todo momento nos distinguió con sus sabios y valiosos consejos, que hicieron posible la conclusión de este trabajo en tiempo y forma, a todos quienes hicieron posible este trabajo, muchas gracias.

Instituto de Administración Pública del Estado de Tabasco



TABASCO

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

NORMATIVIDAD VIGENTE

En el texto constitucional del capítulo primero dedicado a las garantías individuales, particularmente en el artículo 5º queda establecido oficialmente, el derecho que tiene toda persona a dedicarse a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie podrá ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial. La ley determinará en cada estado, cuáles son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deban llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo.

En el título sexto dedicado al trabajo y la previsión social, específicamente en el artículo 123 apartado B, se establece que, la aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados en sus respectivas jurisdicciones. Así, en la Constitución política del estado libre y soberano de Tabasco, en su artículo 51, se le otorgan al gobernador las facultades de promulgar y ejecutar leyes y decretos dados por el poder legislativo del estado y expedir los reglamentos necesarios para la exacta observancia de los mismos; así como también nombrar y remover a los funcionarios y al personal que formen parte del poder ejecutivo.

Desde este contexto, el 31 de marzo de 1990, la H. Quincuagésima Legislatura del estado libre y soberano de Tabasco, en uso de las facultades que le confiere el artículo 36, fracciones I y XXXIX de la propia Constitución política local, emitió el decreto 0064 que aprueba la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, la cual proviene de una iniciativa presentada por el titular del poder ejecutivo del estado, como parte de un proyecto de modernización de la administración pública estatal y la regulación de las relaciones laborales entre el estado y los trabajadores que prestan sus servicios en las entidades públicas o dependencias del gobierno. Es conveniente señalar, que el transitorio segundo de esta ley, abroga la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes, Municipios, Instituciones Descentralizadas y Sociedades de Participación Estatal Mayoritarias del Estado de Tabasco, contenidas en el decreto 1450 y sus reformas y adiciones, quedando subsistente el Reglamento de Escalafón Estatal de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, dependiente de la Dirección General de Educación Pública, publicado en el suplemento del Periódico Oficial 3563 de fecha 10 de noviembre de 1976.

Las actividades del sector público estatal están normadas jurídicamente por la Ley Orgánica del poder ejecutivo del Estado Libre y Soberano de Tabasco, aprobada por la H. Quincuagésima Quinta Legislatura del Congreso del estado, según decreto 010 de fecha 4 de marzo de 1995. El propósito de la ley, es la modernización del poder ejecutivo estatal, para que su estructura y funciones respondan adecuadamente a la cualidad del estado y a las aspiraciones, demandas y necesidades de la sociedad. Pretende también, concentrar los esfuerzos del gobierno en los programas de mayor impacto social, la reactivación de las actividades productivas, a través de la coparticipación de la sociedad y del gobierno, y el aprovechamiento racional de las ventajas comparativas del trópico húmedo y del potencial de sus recursos naturales con su consecuente generación de empleos y mejor distribución del ingreso. Concentrar el gasto y los esfuerzos del servidor público en las tareas y programas prioritarios de atención a la ciudadanía, tratando siempre de incrementar la certidumbre de la población sobre las funciones que realiza el gobierno en beneficio del desarrollo social.

La dinámica de los últimos tiempos, en donde las necesidades de la población han desarrollado un frente de lucha por superar a los satisfactores que ofrece el gobierno, en la que los servicios de calidad son un reclamo constante de una sociedad más plural y más participativa, y con el propósito de ser congruentes entre la certeza que el gobierno le está otorgando a sus actuaciones, y la voluntad política de elevar los índices de eficiencia y capacidad en la administración pública local el gobernador, en uso de sus facultades, tuvo a bien enviar la iniciativa que reforma la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, misma que la H. Quincuagésima Sexta Legislatura del Congreso del estado, con el decreto 001 aprueba la reforma y adición de la citada ley, misma que fue publicada en el Periódico Oficial del gobierno del estado de Tabasco, el 10 de enero de 1998.

Por otra parte, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, en su artículo 18, señala que en cada una de las dependencias habrá un titular, quien es el responsable del ejercicio original de las atribuciones y facultades que la propia ley les confiere. Sobre este particular, el nombramiento o remoción del titular de la dependencia, estará sujeto a los criterios que juzgue conveniente el titular del poder ejecutivo del estado.

En la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado se expresa con claridad, quiénes son titulares de las dependencias en sus distintos niveles y poderes de gobierno: en el poder legislativo, el Congreso del estado, representado por el presidente de la Gran Comisión; en el poder judicial, el Pleno del Tribunal Superior

de Justicia, representado por el magistrado presidente; en los municipios los ayuntamientos, representados por el Síndico de Hacienda, el presidente municipal o el presidente del consejo en su caso. En los organismos descentralizados y desconcentrados, así como, en las sociedades de participación estatal mayoritaria de mayor jerarquía.

La misma Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado señala con claridad, la suspensión de los efectos de la relación laboral y las causas que originan este finiquito. En este sentido, quedan establecidas las relaciones que deberán existir entre las entidades públicas y sus trabajadores, la expedición de reglamentos y ordenamientos para concluir las actividades de los mismos, las cuales, sin excepción deberán registrarse estas disposiciones ante el Tribunal de Conciliación y Arbitraje.

La citada ley establece las facultades que tienen los titulares para imponer correcciones, sanciones y efectos disciplinarios para los trabajadores que sean merecedores de estos conceptos por mal comportamiento, incumplimiento injustificado de sus labores o actos irregulares o fuera de norma, que impidan un proceso coherente en las relaciones labores entre las entidades públicas y los trabajadores, pudiendo ser amonestados y suspensiones de hasta por ocho días en el empleo, cargo o comisión sin goce de salario. En ese mismo tenor se determina que ningún trabajador podrá ser sancionado en su empleo sino por causa justificada y plenamente comprobable.

Por otra parte, la propia ley establece los derechos y las obligaciones de los trabajadores en aspectos tales como jornada de trabajo, días de descanso, vacaciones, salarios y obligaciones de los trabajadores. De la misma manera, se establecen las obligaciones de las entidades públicas, el respeto al escalafón, la seguridad social, definen los riesgos de enfermedades, lesiones y otras causales que pudieran contraerse a causa de la actividad desarrollada en su ambiente de trabajo.

Empero, los trabajadores al servicio del estado no sólo basan sus actuaciones en lo estipulado en la Ley de Trabajadores al Servicio del Estado, sino también en otros ordenamientos jurídicos como son la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, norma jurídica según decreto número 0058, publicada en el Periódico Oficial número 4261, de fecha 13 de julio de 1983, en la cual, en sus considerandos expone que la citada ley es una aspiración de justicia y equidad de la sociedad mexicana, basada en la vocación libertaria que existe en un país democrático, republicano y nacionalista como el nuestro, que ésta iniciativa de

ley es la base jurídica para prevenir y castigar la corrupción en el servicio público, garantizando su buena prestación en las funciones encomendadas acabando con fueros y haciendo a todos los ciudadanos iguales ante la ley y la justicia, que la tradición constitucional de México hace posible que un anhelo de igualdad y justicia social, se cumpla a través de un gobierno revolucionario, que esta iniciativa de la ley para Tabasco, es producto de la preocupación del gobernante y de los gobernados para erradicar las prácticas arraigadas de corrupción que atentan contra la imparcialidad del buen servicio y que además, para reglamentar las reformas del título séptimo de la Constitución política del estado, es necesario legislar sobre la responsabilidad de los servidores públicos desde el punto de vista político, penal y administrativo.

Así, en el título segundo del Código Penal, vigente a la fecha en el estado de Tabasco, se establecen los delitos contra el erario y el servicio público, en el que el capítulo primero señala las disposiciones generales; el capítulo segundo el incumplimiento de funciones públicas, el capítulo tercero el ejercicio indebido del servicio público, el capítulo cuarto el abuso de autoridad, el capítulo octavo ejercicio abusivo de funciones, capítulo noveno tráfico de influencia, en el capítulo décimo el cohecho, en el capítulo undécimo peculado, en el capítulo duodécimo el enriquecimiento ilícito, en el capítulo decimotercero los delitos cometidos por particulares en relación con servidores públicos, que entre otras son las causales que determinan la comisión del delito, en la que puede caer un servidor público por actuar fuera del marco jurídico.

El artículo octavo de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado señala que en lo previsto por la propia ley, se aplicarán supletoriamente y en su orden la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, la Ley Federal del Trabajo, la jurisprudencia, los principios generales de derecho, los de justicia social que derivan del artículo 123 de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.

Clasificación de los servidores públicos

Ahora bien, la Ley de Trabajadores al Servicio del Estado define con precisión la figura del trabajador, su condición y subordinación físico a una entidad pública, se establece la existencia de una relación de servicio público entre un particular que presta un trabajo personal y la entidad que lo recibe. Esta misma ley, establece los requisitos que deben cubrir los particulares que deseen integrarse a la plantilla de personal al servicio del estado. Así, los trabajadores pueden ser de base, de obra o tiempo determinado, y de confianza.

Son trabajadores de base los que prestan un servicio permanente a cualquier entidad pública, consignado especialmente en el presupuesto de egresos.

Son trabajadores de confianza, los que realizan funciones de dirección, inspección, supervisión, policía, fiscalización o vigilancia y los que realicen trabajo personales o exclusivos de los titulares o altos funcionarios de las entidades públicas, además de los que las leyes orgánicas de dichas entidades les asignen esa categoría. Tratándose de trabajadores de confianza, las entidades públicas de que se trate podrán rescindir la relación laboral si existiere un motivo razonable de pérdida de confianza, aun cuando no coincida con las causas justificadas de terminación de nombramiento o contrato de los trabajadores.

Los nombramientos de los trabajadores podrán ser definitivos, en cuyo caso son los que se otorguen para ocupar plazas permanentes dentro de la administración pública estatal o el caso específico que así lo amerite o por obra determinada, los que se otorgan para realizar tareas directamente ligadas a una obra que, por su naturaleza no sea permanente y su duración será la materia que le dio origen; o también, por tiempo determinado, que es cuando así lo exija la naturaleza del trabajo.

En todos los casos, los nombramientos deberán contener los datos precisos que identifiquen al trabajador, la naturaleza de su trabajo, lugar de adscripción, carácter del nombramiento, jornada laboral, sueldo y prestaciones que se habrán de pagar, con expresión de la partida de presupuesto de egresos a cargo de la cual deberá pagarse. También se establecen los compromisos adquiridos por el trabajador en materia laboral, los cuales son de carácter de obligatoriedad para el trabajador, a efecto de normar sus actos con el más alto concepto de responsabilidad y profesionalismo y a cumplir con los deberes inherentes a su cargo.

ORGANIZACIÓN SINDICAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

La misma Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado se refiere a la organización colectiva de los trabajadores y de las condiciones generales de trabajo, específicamente su sindicato, el cual define como una asociación de trabajadores constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses de ellos mismo, y su funcionamiento está sujeto a lo establecido en los artículos del 57 al 74 de la ley, así como también a sus propios estatutos y la forma de organización y procedimiento interno que establezcan los trabajadores en las asambleas

correspondientes. Por lo que se refiere a las condiciones generales de trabajo, la propia ley establece, que en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta ley y demás leyes labores en el estado.

En el artículo 84 quedan establecido los requerimientos legales para declararse en huelga, el procedimiento y formas a las que habrán de acudir los trabajadores y su organización sindical para buscar la legalidad en los actos de suspensión laboral por incompatibilidad de intereses en las relaciones laborales entre las entidades públicas y los trabajadores, por lo que cualquier acto fuera de norma y ajeno a lo dispuesto en el artículo señalado, serán causal de improcedencia o ilegalidad en un paro, suspensión de labores o en algo que pudiera parecerse a huelga.

Queda establecida en la propia ley, la estructura del Tribunal de Conciliación y Arbitraje, su relación laboral como entidad pública y sus trabajadores, así como la fuente de ingresos presupuestal para buscar la legalidad en los actos de suspensión laboral por incompatibilidad de intereses.

Esta misma fuente de ingresos dará sustento al gasto financiamiento del propio tribunal. En este sentido, queda establecido el procedimiento ordinario que el Tribunal de Conciliación y Arbitraje actuará, y que en las votaciones sus actos serán nominales sin perjuicio de que en caso de discrepancia el magistrado inconforme emitirá voto particular por escrito. Asimismo, se establecen los medios de apremio de que el tribunal podrá hacer uso para cumplir sus determinaciones, para lo cual actuará epistolar y oficialmente ante la Secretaría de Planeación y Finanzas (en caso de multas), quien deberá informar al tribunal del resultado de sus actuaciones.

Con fecha 9 de junio de 1990 los trabajadores al servicio del estado deciden constituirse legalmente como una organización sindical, y registran ante la Junta de Conciliación y Arbitraje de Tabasco sus estatutos, que norman la vida interna de esa organización. Posteriormente, bajo el procedimiento establecido por el Tribunal de Conciliación y Arbitraje de Tabasco, recibida y vista la documentación correspondiente, éste resuelve a favor del Sindicato Unico de Trabajadores al Servicio del Estado y les otorga el Registro Número 001/90, que consta a folios 3 al 8 del Libro de Registros que lleva este tribunal.

Para el mes de abril de 1993, el sindicato decide modificar sus estatutos y realiza todos los trámites para lograr ese fin. El Tribunal de Conciliación y Arbitraje en Villahermosa, Tabasco, con el acuerdo exp. RS-001/990, una vez recibida y vista toda la documentación inherente a los procedimientos internos de la organización

sindical, resuelve de aceptadas todas las modificaciones hechas a los estatutos, acción que tomaron libremente los miembros de esa organización sindical y que persisten a la fecha. Finalmente podemos señalar que el comité directivo del Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, según sus estatutos, cada tres años debe realizar sus asambleas internas para renovar sus cuadros directivos.

Todo sindicato que pretenda constituirse legalmente deberá contar con cincuenta o más trabajadores de base en el servicio activo, tal y como sucede con el Sindicato Único de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco (SUTSET), que se encuentra debidamente registrado en el Tribunal de Conciliación y Arbitraje, y en su acta constitutiva consta la designación de la directiva del sindicato; así como también, cuenta con estatutos que contienen la denominación, domicilio y objeto social.

En beneficio de la clase trabajadora y tal como lo señala el título cuarto de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco la existencia del SUTSET ha permitido que en Tabasco, los servidores público mantengan un constante mejoramiento y defensa de sus intereses laborales. Es por ello que todos los trabajadores de base tienen derecho a sindicalizarse libremente. Una vez obtenido su ingreso, no dejarán de formar parte del él, salvo en caso de expulsión. Los trabajadores de confianza o de obra y tiempo determinado no podrán formar parte del Sindicato. Cuando los trabajadores de base sindicalizados desempeñen un puesto de confianza o de elección popular, quedarán suspendidos de todas las obligaciones y derechos sindicales.

Es pertinente señalar que, en el caso del personal de la Secretaría de Educación Pública del gobierno federal transferido al gobierno del estado, su relación laboral y su situación jurídica se traslada a las relaciones contractuales y condiciones generales de trabajo con el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE), Sección 29, que es la que corresponde al estado de Tabasco.

Bajo estas condiciones, el poder ejecutivo del estado de Tabasco mantiene las relaciones laborales entre los trabajadores de base afiliados al SUTSET y las dependencias de gobierno, tal y como lo señalan las normas jurídicas antes mencionadas.

Por otra parte, existe un ordenamiento emanado de normas jurídicas laborales aplicables a las dependencias y entidades públicas del poder ejecutivo del estado, que son las Condiciones Generales de Trabajo. Participan en este ordenamiento el titular del ejecutivo estatal, las dependencias del poder ejecutivo, el SUTSET, el

H. Tribunal de Conciliación y Arbitraje del estado de Tabasco, el Instituto de Seguridad Social del estado de Tabasco, los trabajadores de base; las normas jurídicas que regulan estos ordenamientos son: la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, el Reglamento de Escalafón, el Reglamento de Comisión de Seguridad e Higiene, el Reglamento de Capacitación, el Reglamento de Control, Estímulo, Asistencia, Puntualidad y Permanencia en el Trabajo.

El artículo 5° señala que, para los efectos de las Condiciones Generales de Trabajo, el ejecutivo y entidades estarán representados indistintamente, por su titular o por los funcionarios en quienes se deleguen por escrito dichas atribuciones, y los trabajadores por el secretario de Trabajo y Conflictos, o en su defecto por cualquier miembro que designe el secretario general del Sindicato.

Además, se señala que la intervención sindical a que se refieren estas condiciones, consistirá en la defensa que el sindicato haga de sus agremiados, por conducto del representante que se menciona en el párrafo anterior, quien podrá aportar pruebas que serán tomadas en cuenta para resolver cada caso con justicia y equidad, dentro de los lineamientos y disposiciones legales aplicables, sin perjuicio del derecho de los trabajadores para intervenir directamente.

Las Condiciones Generales de Trabajo contienen lo siguiente:

Disposiciones generales, requisitos de admisión, nombramientos, suspensión temporal de los efectos del nombramiento, los salarios, las jornadas y horarios de trabajo, asistencia, puntualidad y permanencia en el trabajo, intensidad, calidad, y productividad en el trabajo, capacitación y escalafón, obligaciones del ejecutivo y entidades, derechos y obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, descansos, vacaciones y licencias, ingresos, reingresos, cambios y permutas, riesgos de trabajo y medidas para prevenirlos, premios, estímulos y recompensas, medidas disciplinarias y su artículo transitorio, que a la letra dice: las presentes condiciones generales de trabajo entrarán en vigor a partir de la fecha de su depósito en el H. Tribunal de Conciliación y Arbitraje, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 77 de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco. Estas condiciones son revisadas cada dos años, y su más reciente revisión fue, el treinta de septiembre de mil novecientos noventa y siete.

TABASCO

CAPÍTULO **II**

El sistema
de administración
de personal

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE SUSTENTA EL SISTEMA

En Tabasco se está dando con relación a la dinámica del ejercicio funcional la reestructuración del poder ejecutivo, para hacer más eficiente y eficaz la prestación del servicio, además de propiciar la reducción de trámites al agrupar las funciones por su homogeneidad y objetivo organizacional en el tramo de control correspondiente.

Al inicio de su gestión el actual titular del poder ejecutivo estatal consideró que era necesario modernizar la administración pública estatal, partiendo de un análisis recogido en la consulta popular durante su campaña política que lo llevó a ocupar el cargo de gobernador constitucional del estado de Tabasco.

En el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 1995-2000 se parte de un balance general de la situación que prevalece en el estado, que reflejó la necesidad de un cambio político, enfrentar la vulnerabilidad de la economía y la demanda de una sociedad que no supera sus rezagos. Presenta también principios y objetivos para el desarrollo de Tabasco, que entre otros son: en materia política, fortalecer el estado de derecho; en materia de asuntos económicos, renovar el aparato productivo local y en principios sociales, construir una sociedad de prosperidad compartida.

Lo anterior requiere de una estrategia clara, que dé rumbo y consistencia a la política de gobierno, con ejes sólidos para la construcción de un nuevo Tabasco. Así el PED para los asuntos políticos propone: perfeccionar las reglas de competencia electoral, fortalecer la autonomía, colaboración y respeto entre poderes públicos, contribuir en la construcción de un nuevo federalismo, consolidar la autonomía municipal, fortalecer la seguridad pública y restituir la justicia, replantear la relación entre el gobierno, la sociedad y los medios de comunicación. Para los asuntos económicos señala: un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales renovables como una nueva forma de producción, un reencuentro con el petróleo y la industria petrolera sobre nuevas bases de apoyo y colaboración; fortalecer el comercio, el turismo y los servicios especializados; promoción de inversiones, finanzas públicas sanas que apuntalen el desarrollo con sentido humano; es decir, toda obra de gobierno tenga como origen y destino final, la gente de Tabasco, impulsando la educación como soporte básico del cambio, elevar los niveles de salud, asistencia y seguridad social de calidad para todos. Desarrollar un sistema integral de vivienda popular y servicios públicos, mayores oportunidades para el desarrollo de la cultura y el arte, dignificación de la vejez y mayores oportunidades para las mujeres y los jóvenes.

Definida la estrategia, se diseñó el cómo se instrumentaría el desarrollo del estado, es decir, generar acciones que condujeran al gobierno estatal a un cambio profundo de aquello que ya había cumplido su cometido y que permanecía vigente, pero sin funcionar a plenitud por algo que brindara certeza de que lo nuevo no elimina lo viejo, por el contrario, toma de ello la sabiduría y su experiencia y lo transforma para mejorar, con respuesta de calidad, en tiempo y con garantía de suficiencia para todos. El PED presenta los siguientes programas: reforma política, que busca mediante el diálogo, el fortalecimiento de las instituciones políticas y de inicio a un entendimiento entre los principales actores que participan en el proceso de perfección de la democracia en la entidad; reforma de la administración pública estatal y el fortalecimiento de la vida municipal. Son programas que apuntan en el marco de respeto a la autonomía municipal a devolver la confianza a la ciudadanía, al encontrar en las instituciones de gobierno estatal y municipal servicios de calidad, atendidos por servidores públicos eficientes y capaces de cumplir con su misión y deseosos de sentirse orgullosos de ser útiles a la sociedad a la que sirven, que es su primer y único patrón. También se diseñó el programa de apoyo para una administración de justicia pronta y expedita, generada desde los juzgados de primera instancia del poder judicial.

Los programas estratégicos económicos que plantea el PED son: fomento económico, que se refiere específicamente a establecer un nuevo marco de las relaciones Tabasco Pemex; mejoramiento de la infraestructura para la competitividad y aplicación del el programa estratégico de gestión ambiental. Finalmente, los programas detonadores del desarrollo social son: educación para el cambio, salud de calidad, fomento a la cultura y el arte, y el de reordenamiento territorial y desarrollo regional.

Esa es la misión y la visión de la actual administración pública estatal, y para ello se requería renovar las instituciones de gobierno; así, el dos marzo de 1995, el titular del ejecutivo estatal dio a conocer a los ciudadanos de la entidad, que la H. Quincuagésima Quinta Legislatura del estado, en uso de las facultades que le confiere la Constitución política local, con el decreto Número 010 publicado en el Periódico Oficial del gobierno del estado, en su número 5477 de fecha 4 de marzo de 1995, había autorizado la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco. Este decreto abroga el decreto número 2325, publicado en el suplemento al Periódico Oficial No. 4206 de fecha 1 de enero de 1983, que se refiere a la ley que sobre la misma materia existía desde ese entonces y que ya había cumplido con su cometido.

A partir de esa fecha, la estructura del gobierno central se integró con ocho secretarías, la cual funcionó durante el período de 1995-1997, cuando la situación del país y del estado, presentaba una forma muy especial de atender el servicio público y la demanda ciudadana. Así, el poder legislativo, en uso de sus facultades y con el decreto 001 publicado en el suplemento al Periódico Oficial del gobierno del estado No. 5775 de fecha 10 de enero de 1998, aprueba la modificación a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, que en esencia señala la reestructuración del gobierno central para quedar en once secretarías.

En el gobierno del estado de Tabasco, de acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo estatal en sus artículos 24 fracciones XXX, XXXII, XXXIII, XXXIV y 25 fracciones VII, IX y X, señala que es competencia de la Secretaría de Planeación y Finanzas seleccionar, capacitar y controlar en coordinación con cada dependencia y bajo los lineamientos que al efecto expida la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, al personal de la administración pública estatal.

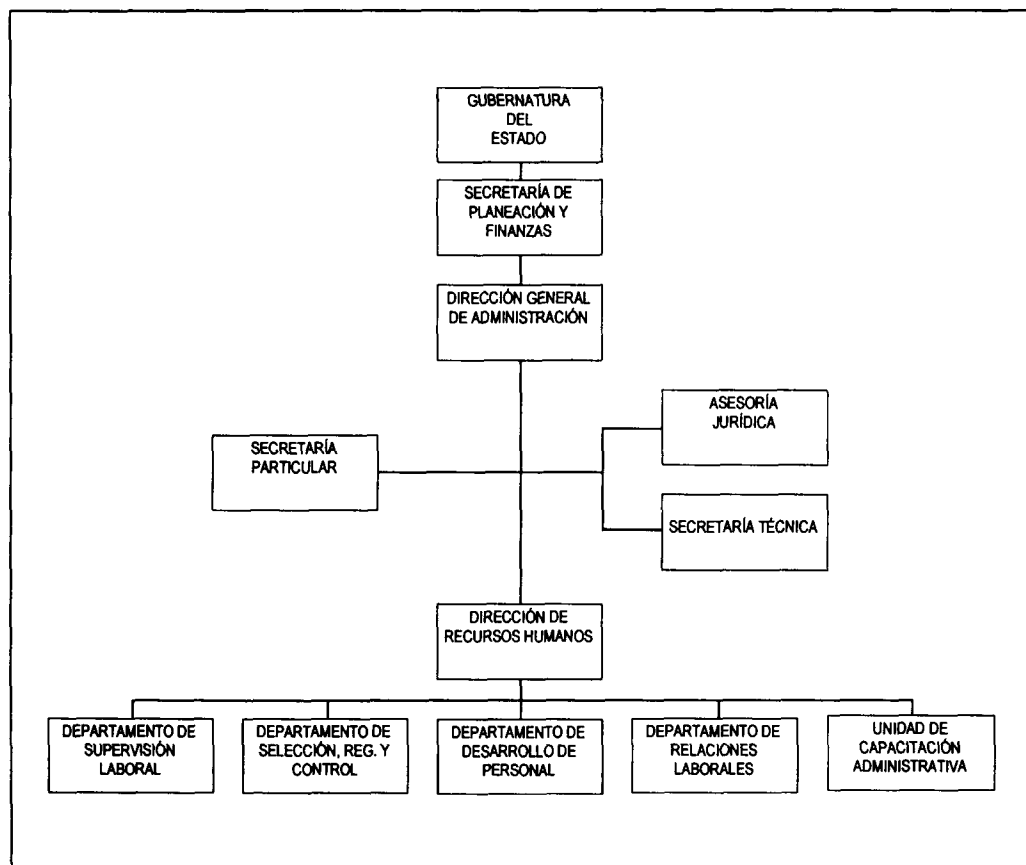
Conforme al artículo 24 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, corresponde a la Secretaría de Planeación y Finanzas y particularmente a la Dirección General de Administración, el despacho de los asuntos relacionados con la administración de los recursos humanos, materiales y técnicos, así como instrumentar y aplicar las políticas de control, registro y archivo de toda la documentación inherente al gasto corriente en apoyo a la administración pública del estado.

Asimismo y de conformidad con los lineamientos emitidos por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo formula, coordina, dirige y ejecuta las políticas, normas y procedimientos para la contratación del personal de base y los eventuales que pudieran integrarse a la plantilla del estado y organismos públicos descentralizados; formula, coordina, dirige y ejecuta políticas, normas, lineamientos y programas de adquisiciones, arrendamientos y utilización de los recursos materiales del o para el gobierno del estado y sus instituciones. Formula, coordina, dirige y ejecuta los procesos y normas que deberán sujetarse para la integración de organismos y asociación de trabajadores al servicio del estado relacionados con sus contratos colectivos, derechos laborales, prestaciones sociales y conquistas sindicales; y formula, coordina, dirige y aplica las políticas y normas para la capacitación y adiestramiento laboral, así como también coordinar y dirigir las actividades recreativas, artísticas, deportivas y culturales y programas de estímulo para los trabajadores al servicio del estado y sus familiares. De la misma manera formula, coordina y dirige la aplicación de normas respecto a estímulos,

reconocimientos, sanciones, reactivos, y terminación de la relación laboral con el gobierno del estado; suministra los bienes y servicios que demanda la administración pública.

Así, las funciones y responsabilidades de la dependencia, conforme a la Ley Orgánica, abocada a la función pública es la Secretaría de Planeación y Finanzas, quien a través de la Dirección de Recursos Humanos, dependiente de la Dirección General de Administración ejerce la función.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



La Dirección General de Administración se integra por una estructura de cuatro direcciones de área y un equipo de staff compuesto por un cuerpo de asesores jurídicos, un secretario técnico y un secretario particular. Las direcciones de área son: Recursos Humanos, Recursos Materiales, Dirección Administrativa y Talleres Gráficos.

La Dirección de Recursos Humanos se integra por cuatro departamentos y una Unidad de Capacitación Administrativa. El Departamento de Supervisión Laboral cumple una función básica en materia de seguimiento a la aplicación de políticas y normas a las que se sujetan los trabajadores al servicio del estado. El Departamento de Selección Registro y Control cumple precisamente esa función y mantiene actualizados los expedientes del personal al servicio del estado.

El Departamento de Desarrollo de Personal aplica las políticas y normas para el desarrollo y fortalecimiento profesional del servidor público. El Departamento de Relaciones Laborales se encarga de analizar y aplicar las normas y lineamientos que son el sustento jurídico para las relaciones laborales de los servidores públicos y, la unidad de capacitación administrativa cumple con esa función, con la cual se pretende que el adiestramiento y la capacitación de los trabajadores sea un punto importante para elevar la eficiencia y calidad de los servidores que otorga el gobierno del estado a través de su planta laboral.

A continuación se presentan las principales atribuciones que en materia de administración y desarrollo de personal tienen las dependencias del ejecutivo estatal.

A la Secretaría de Planeación y Finanzas, con base en lo establecido en el artículo 24, de la Ley Orgánica le corresponde, entre otros aspectos, el despacho de los siguientes asuntos:

- Elaborar y proponer al ejecutivo los proyectos de leyes, reglamentos y demás disposiciones de carácter general que se requieran para el manejo de los asuntos financieros, tributarios, programáticos y presupuestarios del estado.
- Emitir las normas de registro contable y control en materia de administración de recursos humanos y materiales; de conformidad con los lineamientos admitidos por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Formular, coordinar, dirigir y ejecutar las políticas, normas y lineamientos para la contratación de personal, tanto de confianza, obra determinada y de base.
- Formular, coordinar, dirigir y ejecutar las políticas, normas, lineamientos y programas de adquisiciones, arrendamientos y utilización de los recursos materiales del o para el gobierno del estado y sus Instituciones.

- Formular, coordinar, dirigir y ejecutar los procesos y normas que deberán de sujetarse para la integración de organismos y asociaciones de trabajadores al servicio del estado relacionados con sus contratos colectivos, derechos laborales, prestaciones sociales y conquistas sindicales.
- Formular y dirigir la aplicación de políticas y normas para capacitación y adiestramientos laboral, actividades recreativas y programas de estímulos para los trabajadores al servicio del estado y sus familiares.
- Formular, coordinar y dirigir la aplicación de normas, estímulos, reconocimientos, sanciones, retiros y terminación de la relación laboral.
- Suministrar los bienes y servicios que demanda la administración pública.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y condiciones generales de trabajo entre el gobierno del estado, los trabajadores y sus familiares.
- Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los funcionarios y trabajadores.
- Elaborar los avalúos, ventas y remates de bienes muebles inservibles propiedad del gobierno de estado.
- Administrar y promover la venta, fusión, extinción, transferencia, liquidación, cesión o renta de los bienes propiedad del gobierno del estado o de sus entidades públicas, además de que administra el archivo general.

A la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, por el artículo 25 le compete:

- Previo acuerdo con el ejecutivo designar a los contralores internos de las Dependencias, así como a los auditores externos de las entidades, normar y controlar las actividades de los mismos; normar la selección, capacitación y control de personal, así como lo relativo a los contratos que se celebren para la prestación de servicios profesionales; vigilar el cumplimiento de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Gobierno del Estado, recibir y registrar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores públicos a la administración pública estatal.

A la Secretaría de Seguridad Pública, por el artículo 28 le compete:

- Organizar y proporcionar a los elementos integrantes de los cuerpos de seguridad pública a su mando y de los ayuntamientos que lo soliciten, la instrucción profesional, jurídica y técnica que les capacite para el cumplimiento de su cometido.

PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

En el párrafo XXIII del artículo 24 de la Ley Orgánica del poder ejecutivo del estado, faculta a la Secretaría de Planeación y Finanzas, para emitir las normas de contabilidad y control en materia de administración de recursos humanos y materiales de conformidad con los lineamientos emitidos al respecto por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo; para ello, el área de recursos humanos de la Secretaría de Planeación y Finanzas, presenta un manual de procedimiento para la selección, registro y control, que permitirá el funcionamiento de las actividades que se requieran para la descripción de tareas y los responsables de su ejecución. Los objetivos del manual son los siguientes:

- Determinar los procedimientos de las actividades y servicios de las áreas y departamentos.
- Uniformar los sistemas y métodos que deben ajustarse de acuerdo a las políticas institucionales.
- Evitar la diversificación de actividades que interrumpan el buen funcionamiento y desarrollo de la misma.
- Servir como guía al personal para el correcto desempeño de sus labores.
- Coadyuvar en la selección e inducción en el puesto al personal de nuevo ingreso.
- Dar a conocer a los usuarios del manual la importancia de su uso. Asimismo, que el jefe del departamento pueda tener un visión mas completa y necesaria del trabajo a desarrollar por sus colaboradores.
- Facilitar el entendimiento de las actividades desarrolladas en el manual, así como la selección de nuevos empleados.

Con lo anterior, se pretende obtener beneficios prácticos y ordenar las actividades departamentales, entre otras:

- Reducción de gastos generales.
- Control de las actividades.
- Elevar la eficiencia operacional y la reducción de costos.
- Sistematización de actividades.
- Informes de actividades.
- Adiestramiento.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.

La descripción de funciones se refiere a lo siguiente: registrar, supervisar, operar, ejecutar, establecer, implementar, tramitar, participar, atender, informar, de las funciones y responsabilidades que provengan de la Ley Orgánica del poder ejecutivo del estado y del reglamento interior de cada dependencia del gobierno central, así como de las disposiciones que provengan directamente del titular del ejecutivo estatal. En los casos de control e indicaciones de los mandos medios y superiores, estos se estructuran en los tramos y niveles de actuación según la estructura orgánica de cada dependencia. Estos mecanismos (de control) son actividades que tienden a disminuir o desaparecer en el ámbito de la administración pública estatal; se pretende sustituir por otros mecanismos de supervisión y aplicación de acciones más directas y de mayor comunicación entre las unidades de mando, el personal de apoyo y la ciudadanía.

Reclutamiento y selección

Los procedimientos y mecanismos de ingreso a la planta laboral de la administración pública estatal son una responsabilidad que también corresponde su aplicación normativa y ejecutiva al área de recursos humanos de la Dirección General de Administración de la Secretaría de Planeación y Finanzas. Los documentos que sustentan el ingreso del personal son: solicitud de empleo, acta de nacimiento, certificado de estudios, curriculum vitae, certificado médico, constancia de no liquidado, cuatro fotografías tamaño infantil. Sin embargo, existen trámites específicos que debe cumplir el aspirante a ingreso, según la respectiva dependencia y el puesto a ocupar, por ejemplo: para la Secretaría de Salud, se solicita le anexas el perfil del puesto, para la Secretaría de Educación, se debe anexar la compatibilidad de horario para aquellas personas que tienen uno o más registros de altas en nómina; y en el caso de la Procuraduría General de Justicia, y de la Secretaría de Seguridad Pública, la documentación es respaldada según sus propios mecanismos avalados por cada reglamento interior, además de que, se requiere en algunos puestos, los títulos y certificados de profesión o la profesionalización comprobada del personal que ingresa en esas instituciones.

Cubiertos los trámites documentales, el área de nombramientos prepara la documentación interna para el alta y registro del personal, situación que es procedente, cuando se cuenta con la línea presupuestal aprobada y con los espacios o vacantes disponibles. Posteriormente pasa a nóminas y el alta está aceptada y registrada. En esta área se orienta al trabajador para que cubra los trámites de alta en el ISSET, si su nombramiento así lo especifica.

Sistema de promoción y permanencia

Por lo que se refiere a la permanencia del trabajador, en las Condiciones Generales de Trabajo, en el capítulo VIII artículos 46, 47, 48, 49, 50, 52, 57 y 58 se establecen la forma y el cómo un trabajador de base puede asegurar su permanencia en el puesto. En el caso de los trabajadores de confianza, su permanencia obedece a evaluaciones y resultados que de su trabajo realiza su jefe directo, el secretario del ramo o la Comisión de Administración Pública, señalada en el artículo 22 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado. En el caso del personal contratado por obra determinada, su permanencia está asegurada hasta el término de su contrato, en caso contrario, cuando alguna de las partes que acordaron la contratación ya no está de acuerdo y sus intereses son distintos, así una o las dos partes deciden dar por concluidas las relaciones laborales.

La promoción del personal, está considerada en el formato D R H 001, en donde se manifiesta un tipo de movimiento al que todo servidor público se le puede efectuar para su beneficio. Esto quiere decir que el servidor público puede continuar superándose o en su defecto si tiene la capacidad necesaria para desarrollar nuevas funciones en las que sea más productiva y pueda asignársele este cambio de categoría que pasa de un nivel bajo o medio a un nivel superior, a todo esto se le llama promoción al servidor público.

Evaluación del desempeño y medición de la productividad

Para medir el desempeño y medición de la productividad del servidor público, se utilizan los mecanismos señalados en los artículos 59, 60, 61, 62, 63 y 64 de las Condiciones Generales de Trabajo, los cuales son aplicados para los trabajadores de base. Para el caso de trabajadores de confianza, corresponde a su jefe o al secretario del ramo o a la Comisión de Administración Pública, determinar lo conducente para medir el desempeño y la productividad de estos servidores públicos.

Estímulos y recompensas

En los casos de estímulos y recompensas, el personal es merecedor según su condición de contratación, tiempo y desempeño en sus funciones, a un bono navideño, pago de 5 días de sueldo líquido correspondiente a los meses con 31 días en el año, estímulo económico, vacaciones pagadas y días de descanso económicos, además de las prestaciones legales que les corresponden según las condiciones generales de trabajo.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE PERSONAL

El personal se integra en un sistema de información, en donde sus expedientes son guardados con acceso restringido. Este expediente contiene los aspectos más importantes de su escolaridad, estado civil, origen, edad, capacitación, adiestramiento, valores académicos y curriculares, entre otros para lo cual el área de recursos humanos de cada dependencia puede aportar la información eficiente y expedita para la toma de decisiones de la secretaría a que pertenezca.

TABASCO

CAPÍTULO **III**

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Desde el contexto del sistema de contratación de personal para las dependencias y entidades del poder ejecutivo estatal, cada contratación obedece a los requerimientos de las dependencias y entidades del poder ejecutivo, la ubicación de este personal se determina de acuerdo al catálogo de puestos y el perfil del trabajador.

Catálogo de puestos

El catálogo de puestos es un documento que reúne, clarifica y sistematiza información sobre los títulos, descripciones y las especificaciones de los puntos de trabajo de una institución pública; es importante destacar, que el referido catálogo se fundamenta y motiva en el análisis de puestos, esto es, el estudio y descripción de las tareas que se desarrollan en un conjunto de operaciones y que constituyen una unidad específica de trabajo, es así como en las obligaciones que implican requisitos y aptitudes que la persona destinada a ocupar el puesto debe cubrir.

CATÁLOGOS DE CATEGORÍAS VIGENTES (1997) NIVEL 01 DE BASE

CLAVE-CAT	DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA
ADMO 101	ACTUARIO
ADMO 102	BIBLIOTECARIO
ADMO 103	CONT. DE TARJETA
ADMO 104	DIBUJANTE
ADMO 106	CODIFICADOR
ADMO 107	INSTRUCTOR GENERAL
AOFO 101	AUX. UNIV. DE OFNA.
ETCO 101	PERITO
SINO 101	MENSAJERO

CLAVE-CAT	DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA
SIN0 102	RECAMARERA
SIN0 103	INTENDENTE
SIN0 104	MESERO
SMT0 101	JARDINERO
SMT0 102	AUX. GRAL.
SMT0 103	OPERADOR GENERAL
SOP0 101	PEÓN
SOP0 102	ESTALADERO
SOP0 103	CADENERO
SOP0 104	AYUDANTE GENERAL
SOP0 105	LECTURISTA
SOP0 106	NOTIFICADOR
SOP0 107	COPISTA
SOP0 108	ALBAÑIL
SOP0 109	REFORESTADOR
SOP0 110	ALMACENISTA

CATÁLOGOS DE CATEGORÍAS VIGENTES (1997)
NIVEL 02 DE BASE

CLAVE-CAT	DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA
ADM0 201	ENCUADERNADOR
ADM0 202	RECEPCIONISTA
ADM0 203	ARCHIVISTA
AOF0 201	JEFE DE SECCIÓN
AOF0 202	SRIA. EJECUTIVA
ETC0 201	TÉCNICO GENERAL
ETC0 202	FOTÓGRAFO
ETC0 203	AYUD. DE INGENIERO
ETC0 205	ELECTRICISTA
ETC0 206	GLOSADOR DE MAT.
ETC0 207	PRENSISTA
ETC0 208	CAJISTA
SMT0 202	LAV. ENGRASADOR
SOP0 201	SOLDADOR
SOP0 202	OPERADOR "B"
SOP0 204	ENC. DE BRIGADA
SOP0 205	CHOFER

CATÁLOGOS DE CATEGORÍAS VIGENTES (1997)
NIIVEL 03 DE BASE

CLAVE-CAT	DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA
ADM0 301	INVENTARISTA
ADM0 302	PROMOTOR
ADM0 303	AUX. GRAL. "A"
EPRO 301	PROFESIONISTA
EPR0302	TOPÓGRAFO
ETC0 301	CARPINTERO
ETC0 302	OFICIAL PLOMERO
ETC0 303	TÉCNICO GRAL. "A"
ETC0 304	ESTADÍGRAFO
ETC0 305	PINTOR
ETC0 306	VIDEOTECARIO
ETC0 307	OPERADOR "A"
ETC0 308	LINOTIPISTA
ETC0 309	MÚSICO
SMT0 301	MECÁNICO GENERAL
SOP0 301	ENC. MANTTO. DE VIVERO
SOP0 303	ALBAÑIL OFICIAL

CATÁLOGOS DE CATEGORÍAS VIGENTES (1997)
NIVEL 04 DE BASE

CLAVE-CAT	DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA
ETC0 401	TRABAJADORA SOCIAL
ETC0 402	AUX. DE ENFERMERÍA
ETC0 403	ASISTENTE SOCIAL
SOP0 401	COORDINADOR DE COCINEROS
SOP0 402	TÉCNICO OPERATIVO

PUESTOS DE CONFIANZA
APOYO DIRECTO

GRUPO: CONFIANZA	RAMA: APOYO DIRECTO CLAVE CAD
CAD0101	ANALISTA
CAD0102	RECEP. DE DOCTOS.
CAD0103	CHOFER N/DPTO.
CAD0201	CAJERO
CAD0202	CAPTURISTA
CAD0203	PREP. DE INFORM.
CAD0204	ADMINIST. DE SISTEMA
CAD0205	SRIA. NIVEL DEPTO.
CAD0207	CHOFER NIVEL DIRECTOR
CAD0301	PROGRAMADOR
CAD0302	FOTOREVELADOR

GRUPO: CONFIANZA	RAMA: APOYO DIRECTO CLAVE CAD
CAD0303	SRIA. N/DIRECTOR
CAD0304	CHOFER N/SRIO.
CAD0305	CONTADOR
CAD0306	OP. DE COMPUTADORAS
CAD0307	SRIO. AGENCIA. MINISTERIO PUB.
CAD0401	ANALISTA PROGRAMADOR
CAD0402	TEC. LÍNEA COMP.
CAD0403	CAPITÁN PILOTO "C"
CAD0404	MÉDICO GENERAL
CAD0406	SRIA. NIVEL SRIO.
CAD0407	TÉCNICO DE CAMPO "B"
CAD0502	ASESOR
CAD0503	SRIO. PRIVADO
CAD0504	VISITADOR REGIONAL
CAD0505	TEC. DE CAMPO "A"
CAD0501	MECÁNICO DE AVIACIÓN

**PUESTOS DE CONFIANZA
INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN**

GRUPO: CONFIANZA	RAMA: INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN CLAVE CIS
CIS0101	VELADOR
CIS0102	SOBREST. DE OBRA
CIS0103	INSPECTOR GENERAL
CIS0201	SUPERVISOR "A"
CIS0202	OPERADOR
CIS0301	SUP. MÉDICA BÁSICA

**PUESTOS DE CONFIANZA
MANDOS MEDIOS**

GRUPO: CONFIANZA	RAMA: MANDOS MEDIOS CLAVE CMM
CMM0201	JEFE DE PROYECTO
CMM0202	ASISTENTE
CMM0203	LABORATORISTA
CMM0301	JEFE DE ÁREA
CMM0302	AUDITOR
CMM0303	PSICÓLOGO
CMM0304	ING. TOPÓGRAFO
CMM0305	DEFENSOR DE OFICIO
CMM0306	SUPERVISOR DE OBRAS

GRUPO: CONFIANZA	RAMA: MANDOS MEDIOS CLAVE CMM
CMM0307	DIR. DE BALLET
CMM0308	CONTINUISTA
CMM0401	JEFE DE DPTO. "B"
CMM0402	CAMARÓGRAFO "B"
CMM0403	SWITCHER
CMM0404	OPERADOR DE AUDIO
CMM0405	OPERADOR DE VIDEO
CMM0406	LOCUTOR DE RADIO "B"
CMM0407	EDITOR
CMM0409	SUB-DIR. MÚSICA
CMM0410	DIRECTOR DE MÚSICA
CMM0411	ADMINISTRADOR
CMM0412	JEFE DE PLANTA
CMM0501	JEFE DEPTO. "A"
CMM0502	RESIDENTE
CMM0503	CAPITÁN PILOTO "B"
CMM0504	JUEZ TITULAR
CMM0505	DIR. BANDA DE MÚSICA
CMM0506	JEFE DE ILUMINACIÓN
CMM0507	CAMARÓGRAFO "A"
CMM0508	TEC. MANTTO. ESPECIAL

GRUPO: CONFIANZA	RAMA: MANDOS MEDIOS CLAVE CMM
CMM0509	TÉCNICO EN TRANSMISIONES
CMM0510	OP. DE TORRE TRANSMISIONES
CMM0511	PRODUCTOR DE RADIO
CMM0512	LOCUTOR DE RADIO "A"
CMM0514	JEFE DE ESCENOGRAFÍA
CMM0515	REPORTERO
CMM0517	PRODUCTOR DE T. V.
CMM0518	JEFE DE PISO
CMM0519	INV. CIENTÍFICO "A"
CMM0520	DIR. DE INVESTIGACIONES
CMM0522	SUPERV. DE CONTROL MP.
CMM0523	DEFENSOR JURÍDICO
CMM0602	CAPITÁN PILOTO "A"

PUESTOS DE CONFIANZA DIRECTIVOS

GRUPO: CONFIANZA	RAMA: DIRECTIVOS CLAVE CDI
CDI0601	JEFE DE ASESORES
CDI0602	SUB DIRECTOR
CDI0605	CIRUJANO PEDIATRA
CDI0606	AGTE. MINISTERIO PÚBLICO
CDI0607	COORDINADOR
CDI0701	DIRECTOR "A"
CDI0705	CONTRALOR INTERNO

Sistema de pago de nómina

El sueldo salario constituye la retribución total que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados, sin perjuicio de otras prestaciones establecidas. Los salarios de los trabajadores serán los que conforme a la ley, se asigne para cada puesto en los tabuladores respectivos. Se fijarán en los presupuestos de egresos y se nivelarán de acuerdo a la capacidad económica de la entidad. Queda establecido un pago anual de 5 días adicionales por ajuste de calendario, pagaderos en la primera quincena de febrero del año subsecuente.

Las dependencias gubernamentales cubrirán los salarios devengados para los trabajadores de la siguiente forma:

- A los que cobren con cargo a la partida específica del presupuesto de egresos respectivo, los días 15 y últimos de cada mes o por las vísperas sino fueran laborales en estas fechas.
- A los de obra determinada o tiempo determinado, el último día laborable de cada quincena.

PRESTACIONES SOCIOECONÓMICAS

Las prestaciones económicas que reciben los trabajadores del poder ejecutivo del estado tienen su sustento jurídico en los artículos del 25 al 44, título segundo de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, cuya remuneración se integra por las siguientes prestaciones económicas:

- Salarios.
- Pagos de horas extraordinarias.
- Días de descanso.
- Prima dominical.
- Días de descanso obligatorios.
- Vacaciones.
- Prima vacacional.
- Aguinaldo.
- Compensaciones.
- Bonos de actuación.
- Despensa.
- Canasta alimenticia.
- Bono de puntualidad y asistencia; y
- Riesgo de trabajo.

Los trabajadores tendrán derecho a percibir salarios por los días de descanso semanal obligatorio, aquellos en los que se suspendan las labores, durante vacaciones, por disfrute de licencias con goce de sueldo o por días económicos y en los demás casos y con las modalidades que la propia ley y condiciones de trabajo señalen.

Los trabajadores de base tendrán derecho a percibir 12 días al año de sueldo como prima vacacional. Los que laboren los domingos, tendrán derecho a un pago adicional del 25% sobre el monto del sueldo o salario de los días ordinarios de trabajo.

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual, equivalente a 60 días de sueldo con todas sus prestaciones. Este pago se efectuará en dos exhibiciones, el equivalente a 40 días se realizará antes del 20 de diciembre y los 20 días restantes, en el transcurso de la primera quincena del mes de enero siguiente, tal y como se expresa en las condiciones de trabajo en los servidores públicos.

Los trabajadores recibirán un pago adicional mensual por concepto de quinquenios laborados de acuerdo a lo siguiente:

- 5 años a razón de día y medio de sueldo base.
- 10 años a razón de dos días de sueldo base.
- 15 años a razón de dos días y medio de sueldo base.
- 20 años a razón de tres días de sueldo base.
- 25 años a razón de tres días y medio de sueldo base.
- 30 años a razón de cuatro días de sueldo base.
- 35 años a razón de cuatro días y medio de sueldo base.
- 40 años a razón de cinco días de sueldo base.

Los salarios se cubrirán personalmente a los trabajadores o a sus apoderados legalmente acreditados cuando existan causas que lo imposibiliten a cobrar directamente.

SEGURIDAD SOCIAL Y SERVICIOS MÉDICOS

De acuerdo a lo dispuesto por la Ley de los Trabajadores al Servicio del estado y conforme a los artículos del 38 al 92 de la Ley del Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco, los trabajadores reciben por parte del Instituto de Seguridad Social del Estado (ISSET) las prestaciones sociales y médicas siguientes:

- I. Jubilaciones.
- II. Pensiones por:
 - Vejez.
 - Invalidez.
 - Causa de muerte
- III. Prestaciones médicas:
 - De salud.
 - De maternidad.
 - Por accidente de trabajo.
 - Por enfermedades no profesionales.
 - De vida.
- IV. Prestaciones económicas:
 - Préstamos a corto plazo.
 - Préstamo hipotecario.
 - Compras y arrendamiento de muebles propiedad del Instituto.
- V. Prestaciones sociales.
- VI. Gastos funerales.
- VII. Devolución de aportaciones.

Todo funcionario, empleado o trabajador al servicio del estado, tiene la obligación de aportar al fondo del Instituto el 7.5% de su sueldo base.

- Para tales efectos las aportaciones del trabajador es de la siguiente forma:
- Para prestaciones médicas, el 2% del sueldo base.
- Para el seguro de vida, el 0.5% del sueldo base.
- Para prestaciones económicas, sociales, pensiones y jubilaciones, el 5% del sueldo base.

Servicios médicos

En cuanto a los servicios médicos, corresponde al ISSET como organismo del sector salud en el estado atender los requerimientos en este renglón al servidor público y a su familia, mediante un procedimiento de registro y control de beneficiarios de este tipo de prestación.

Las acciones básicas para el logro de estos fines son: normativos y operativos de coordinación y control de actividades junto con su constante evaluación y el diseño de estrategias, para que las actividades se lleven a cabo a través de programas de educación higiénicas, de vacuna y terapias de control de enfermedades transmisibles,

de planificación familiar voluntaria y de fomento de la investigación para el mejoramiento de la salud.

En caso de enfermedades no profesionales el servidor público, el pensionado y el jubilado tiene derecho a las siguientes prestaciones:

- Asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria que sea necesaria desde el comienzo de la enfermedad, complicaciones y secuela de la misma durante el plazo máximo de 52 semanas. En caso de enfermos ambulatorios cuyo tratamiento médico no les impide trabajar, se les otorga por tiempo indefinido.
- Asistencia odontológica, que comprende profilaxis bucal y de padecimiento paradentales, labios, paladar, maxilar y dientes afectados de caries que requieren de obturaciones de amalgama, resina o cemento de silicato.
- Cuando el servidor público incapacitado para el trabajo por causa de enfermedad tiene derecho a licencia con goce de sueldo o con medio sueldo, de acuerdo con la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco.

La ley protege a la servidora pública, ya la esposa del asegurado, pensionado o jubilado y en su caso a la concubina, como beneficiarios ya que se le reconoce el derecho a la asistencia obstétrica necesaria a partir del día en que se certifica su estado de embarazo.

La servidora pública durante el embarazo no realizará trabajos que exijan un esfuerzo considerable o signifiquen un peligro para la salud en relación con la gestación. Gozará de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fijó para el parto, y de dos meses más después del mismo. Durante estos del períodos percibirán el salario que les corresponde.

Durante los primeros cinco meses a partir de la fecha de reanudación de labores, las madres tendrán un descanso extraordinario de media hora por cada tres horas de trabajo; si la jornada es de seis horas y media o menor, disfrutarán de un solo descanso, para alimentar a sus hijos.

Para atender la demanda de servicios médicos, cirugía, hospitalización, análisis clínicos, laboratorio y farmacia, el ISSET cuenta con un total de 186 médicos, 287 paramédicos y 260 auxiliares que comprende personal administrativo y de intendencia. De la misma manera el ISSET cuenta con dos unidades médicas en donde se realizan consultas externas y se atiende la hospitalización. La población derechohabiente del ISSET alcanza la cifra de 184,358 personas; el ISSET cuenta

para atender el servicio médico que le demanda su población usuaria y derechohabiente con los siguientes equipos:¹ camas censables 64, camas no censables 26, incubadoras 03, consultorios 33, ambulancias 04, una área de urgencias, una área de terapia intensiva, un laboratorio, dos gabinetes de radiología, cuatro quirófanos, una sala de expulsión, un banco de sangre y una farmacia.

Para otorgar un mejor servicio a la población derechohabiente del ISSET, la propia institución ha contratado el suministro de medicamentos y atención médica a empresas privadas y profesionistas independientes, quienes contando con amplia experiencia y reconocido prestigio para el suministro de medicamentos y la atención médica, el Instituto responde de esta manera a las exigencias y necesidades de los trabajadores al servicio del estado y de sus familiares.

¹ Fuente: INEGI. Anexo Estadístico de Tabasco, 1997, pp. 156 y 187.

TABASCO

CAPÍTULO **IV**

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS Y SECTORES DE ACTIVIDAD

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, aprobada por la Quincuagésima Sexta Legislatura del Congreso del estado y publicada en el suplemento al Periódico Oficial del gobierno del estado el 10 de enero de 1998, señala la reestructuración del gobierno central para quedar en once secretarías:

- Secretaría de Gobierno.
- Secretaría de Planeación y Finanzas.
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Secretaría de Fomento Económico.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesca.
- Secretaría de Desarrollo Social y Protección Ambiental.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría de Educación.
- Secretaría de Salud.
- Secretaría de Seguridad Pública.
- Procuraduría General de Justicia.

Cada una de estas dependencias están facultadas para atender actividades relacionadas con el ramo de su competencia.

Respecto de los sectores de actividad las Secretarías de Contraloría y Desarrollo Administrativo, y de Planeación y Finanzas, son responsables del diseño aplicación y conducción de las políticas financiera, administrativa y de control, de todo cuanto realiza el Gobierno del Estado, su vinculación con la federación y los municipios y la articulación con los sectores productivos de la entidad.

Corresponde a la Secretaría de Desarrollo Social y Protección Ambiental encabezar las actividades que se realizan en torno a las políticas de desarrollo y crecimiento urbano, social, protección ambiental y realización de obras relacionados con el ramo que es de su competencia.

Las secretarías de Desarrollo Agropecuario Forestal y Pesca, y la de Fomento Económico, tienen bajo su responsabilidad, el diseño de políticas para el impulso y desarrollo de los sectores productivos de la entidad, partiendo de la base del estudio, investigación y práctica de nuevas formas de producción y su vinculación con los sectores industriales, comerciales y de servicio; se incluye, la estrategia

de atracción de inversiones para el estado, el aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas de la entidad frente a otros estados de la república y con el exterior.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes del estado tiene bajo su responsabilidad el diseño y aplicación de políticas dirigidas a la comunicación integral y estructural de los ciudadanos, con sus comunidades en los municipios del estado, cubriendo los tramos carreteros de jurisdicción estatal la infraestructura de puentes, la regulación del servicio de transporte público de la entidad y los medios con que dispone el estado para comunicarse administrativa e integralmente con la gente de Tabasco.

La Secretaría de Salud, se responsabiliza del diseño y aplicación de políticas públicas que beneficien a derechohabientes así como a la población abierta del estado que demande estos servicios. Dadas las características de federalización de la secretaría así como las condiciones de funcionalidad, dirección y control de organismos públicos transferidos de la federación al estado, esta Secretaría es responsable de aplicar las políticas públicas de carácter federal aplicables en Tabasco.

La Secretaría de Educación se responsabiliza del diseño y aplicación de políticas públicas en materia de educación, tomando como marco de referencia, lo dispuesto en el artículo 3 de la Constitución general de la república y lo señalado en los artículos 36 y 51 de la Constitución política del estado libre y soberano de Tabasco y las leyes que de ambas Constituciones emanen. Al igual que la Secretaría de Salud, aplica las políticas públicas provenientes del ejecutivo de la federación en la entidad.

La Secretaría de Seguridad Pública y la Procuraduría General de Justicia del estado se encargan del diseño y aplicación de políticas públicas relacionadas con la prevención del delito, la seguridad pública y vialidad en el estado, y la procuración de justicia para los habitantes de la entidad, según lo dispuesto en el texto constitucional de la república y del estado, y los programas específicos diseñados con este propósito.

La Secretaría de Gobierno, se encarga del diseño y aplicación de políticas públicas hacia el interior del estado, ello incluye los sistemas de seguridad y protección a la ciudadanía contra desastres y siniestros provocados por fenómenos naturales y contingencias ambientales, así como lo relativo a la seguridad de la ciudadanía,

las instituciones, y sus relaciones en el marco del respeto y colaboración institucional con otros poderes y niveles de gobierno residentes y existentes en el estado.

Corresponde a la Coordinación General para el Desarrollo del Estado de Tabasco (COPLADET), promover y coadyuvar en la formulación, actualización, instrumentación y evaluación del Plan Estatal de Desarrollo, buscando compatibilizar en la entidad los esfuerzos que realicen el gobierno federal, el estatal y los municipales en materia de planeación, programación, evaluación e información, así como la ejecución de obras y la prestación de servicios públicos con la colaboración de los diversos sectores de la sociedad.

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA, PROFESORES Y EFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA

Hasta 1998, existían un total de 47,190 plazas para trabajadores ubicados en las 10 secretarías mencionadas, una Procuraduría General de Justicia, 5 unidades dependientes de la gubernatura, 24 organismos públicos descentralizados, desconcentrados y administrativos del gobierno del estado y el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF). De lo anterior, el 77% se ubica como: docentes y apoyo a la docencia (53.3%), personal dedicado a la prevención y procuración de justicia (13%), médicos y paramédicos (6.9%), así como apoyo al deporte y la cultura (3.8%); ahora bien, existe un 6.9% de personal dedicado a actividades no administrativas, y un 16.1% a personal ubicado en distintas dependencias como apoyo directo a la administración, ello incluye algunas áreas de gobierno.

En la Secretaría de Educación del gobierno del estado existe una plantilla de 27,390 plazas destinadas a la docencia y como apoyo a la educación; de lo anterior, el 54.80% son plazas transferidas por la federación, el 39% corresponden a plazas del estado y el 6.20% corresponden al sistema de telesecundaria y educación inicial y básica. La distribución de las plazas es de la siguiente manera: 26,296 plazas son de base, 389 son de confianza y 705 plazas adicionales están bajo un régimen de contrato por obra determinada.

La Secretaría de Seguridad Pública contempla una plantilla de 4,618 plazas autorizadas del nivel de confianza, de las cuales 2,910 corresponden a seguridad pública y 1708 corresponden a los servicios de vialidad.

La Procuraduría General de Justicia en el estado contempla una plantilla autorizada de 1,533 plazas de las cuales, 82 son de base y 1,451 son de confianza. Cabe hacer mención, que el personal de base en un cien por ciento realiza actividades de tipo administrativo; ahora bien, de las 1451 plazas de confianza restantes, el 58.6% realiza actividades administrativas y el 46.4% realiza actividades operativas.

PERFILES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Antigüedad

El personal de la Secretaría de Planeación y Finanzas refleja una antigüedad en el siguiente orden:

- El 69% de 1 a 10 años de servicio.
- El 19% de 11 a 15 años de servicio.
- El 5% de 16 a 20 años de servicio.
- El 4% de 21 a 30 años de servicio.
- El 2% de 31 a 40 años de servicio.
- El 1% mayor de 41 años de servicio.

El personal de la Secretaría de Gobierno refleja una antigüedad en el siguiente orden:

- El 96.55% de 1 a 15 años de servicio.
- El 2.81% de 15 a 24 años de servicio.
- El 0.58% de 25 a 35 años de servicio.
- El 0.6% mayor de 35 años de servicio

El personal de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo refleja una antigüedad en el siguiente orden:

- El 10% de 15 años o más de servicio.
- El 20% de 10 a 14 años de servicio.
- El 30% de 5 a 9 años de servicio.
- El 40% de 4 años o menos de servicio

El personal de la Procuraduría General de Justicia del estado refleja una antigüedad en el siguiente orden:

- El 70.34% de 1 a 10 años de servicio.
- El 29.40% de 11 a 19 años de servicio.
- El 0.27% de 20 años o más.

El personal de la Secretaría de Seguridad Pública refleja una antigüedad en el siguiente orden:

- El 91.5%, de uno a 15 años de servicio.
- El 5.4%, de 16 a 20 años de servicio.
- El 2.4%, de 21 a 30 años de servicio.
- El 0.5%, de 31 a 40 años de servicio.
- El 0.1%, mayor de 41 años de servicio.

El personal del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Tabasco (COPLADET) refleja una antigüedad en el siguiente orden:

- El 68%, de uno a 4 años de servicio.
- El 20%, de 5 a 10 años de servicio.
- El 12%, de 11 a 14 años de servicio.

Edad

Por otra parte la edad promedio del personal en la Secretaría de Planeación y Finanzas se integra de la siguiente manera:

- El 1% cuenta con una edad promedio de 15 a 20 años.
- El 9% cuenta con una edad promedio de 21 a 25 años.
- El 21% cuenta con una edad promedio de 26 a 30 años.
- El 38% cuenta con una edad promedio de 31 a 40 años.
- El 18% cuenta con una edad promedio de 41 a 50 años.
- El 13% cuenta con una edad mayor a los 50 años.

La edad del personal que labora en la Secretaría de Gobierno presenta la siguiente estructura:

- El 0.18% corresponde a una edad de 15 a 19 años.
- El 33.02% corresponde a una edad de 20 a 29 años.
- El 40.04% corresponde a una edad de 30 a 39 años.
- El 26.77% corresponde a una edad de 40 años en adelante.

La edad del personal que labora en la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo presenta la siguiente estructura:

- El 50% corresponde a una edad de 36 años o más.
- El 50% corresponde a una edad de 35 años o menos.

La edad del personal que labora en la PGJ presenta la siguiente estructura:

- El 0.07%, con menos de 20 años de edad.
- El 31.39%, con más de 20 años de edad.
- El 42.34%, con más de 30 años de edad.
- El 18.31%, cuenta con más de 40 años de edad.
- El 5.57%, cuenta con más de 50 años de edad.
- El 1.99%, cuenta con más de 60 años de edad

La edad del personal que labora en la Secretaría de Seguridad Pública presenta la siguiente estructura:

- El 53.8%, corresponde a una edad de 19 a 30 años.
- El 37.7%, corresponde a una edad de 31 a 45 años.
- El 8.5 %, corresponde a una edad de 46 años en adelante.

La edad del personal que labora en el COPLADET presenta la siguiente estructura:

- El 53.06%, corresponde a una edad de 20 a 30 años.
- El 24.48%, corresponde a una edad de 31 a 40 años.
- El 14.28%, corresponde a una edad de 41 a 50 años.
- El 10.20%, corresponde a una edad de 51 años en adelante.

Sexo

La composición del personal en la Secretaría de Planeación y Finanzas por sexo se integra de la siguiente manera: el personal femenino ocupa el 39% de las plazas y el personal masculino el 61%.

La composición del personal por sexo de la Secretaría de Gobierno se integra de la siguiente manera: el personal femenino ocupa el 40.85% de las plazas y el personal masculino el 59.15%.

La composición del personal por sexo de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo se integra de la siguiente manera: el personal femenino ocupa el 40% de las plazas y el personal masculino el 60%.

La composición del personal por sexo en la Procuraduría General de Justicia se integra de la siguiente manera: el personal femenino ocupa el 28.73% de las plazas y el personal masculino el 71.27%.

La composición del personal por sexo de la Secretaría de Seguridad Pública, se integra de la siguiente manera: el personal femenino ocupa el 12.6 % de las plazas y el personal masculino el 87.4%.

La composición del personal por sexo del COPLADET, se integra de la siguiente manera: el personal femenino ocupa el 34.69% de las plazas y el personal masculino el 65.31%.

Escolaridad

- El personal de la Secretaría de Gobierno cuenta con el siguiente nivel académico:
- El 0.24% corresponde al personal profesional con maestría y doctorado.
- El 24.96% corresponde al personal profesional.
- El 7.42% corresponde al personal profesional inconcluso.
- El 0.23% corresponde al personal con nivel normalista.
- El 14.38% corresponde al personal con bachillerato.
- El 1.05% corresponde al personal con bachillerato inconcluso.
- El 20.11% corresponde al personal con carreras técnicas y similares.
- El 16.31% corresponde al personal con secundaria.
- El 0.70% corresponde al personal con secundaria inconclusa.
- El 13.38% corresponde al personal con primaria.
- El 1.23% corresponde al personal con primaria inconclusa.

El personal de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo cuenta con el siguiente nivel académico:

- El 50% corresponde al personal que cuenta con nivel profesional.
- El 30% corresponde al personal que cuenta con nivel técnico.
- El 20% corresponde al personal que cuenta con nivel básico.

El personal femenino de la Procuraduría General de Justicia cuenta con el siguiente nivel académico:

- El 27.28% corresponde al personal profesional.
- El 35.01% corresponde al personal con bachillerato.
- El 30.63% corresponde al personal secundaria.
- El 7.08% corresponde al personal con primaria.

El personal masculino de la Procuraduría General de Justicia cuenta con el siguiente nivel académico:

- El 25.40% corresponde al personal profesional.
- El 27.25% corresponde al personal con bachillerato.
- El 43.42% corresponde al personal secundaria.
- El 3.93% corresponde al personal con primaria.

El personal de la Secretaría de Seguridad Pública cuenta con el siguiente nivel académico:

- El 3.6% corresponde al personal profesional.
- El 1.8% corresponde al personal profesional inconcluso.
- El 9.4% corresponde al personal con bachillerato.
- El 3.5% corresponde al personal con bachillerato inconcluso.
- El 2.5% corresponde al personal con carreras técnicas y similares.
- El 52% corresponde al personal con secundaria.
- El 27.2% corresponde al personal con primaria.

El personal del COPLADET cuenta con el siguiente nivel académico:

- El 51.38% corresponde al personal profesional.
- El 26.38% corresponde al personal con bachillerato.
- El 12.52% corresponde al personal con carreras técnicas y similares.
- El 9.72% corresponde al personal con primaria.

TABASCO

CAPÍTULO V

La formación
y capacitación
en administración
pública

ESFUERZOS GUBERNAMENTALES

Al inicio del actual período constitucional de gobierno, el ejecutivo estatal presentó en el Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000, las prioridades que se deberían de atender y los ajustes que se habrían de realizar en la estructura gubernamental, para buscar mayores índices de eficiencia con la aplicación de técnicas y métodos que generen una mayor capacidad de respuesta a favor de los intereses de la sociedad a la que sirve. En este sentido, los esfuerzos gubernamentales en lo referente a la capacitación institucional y la modernización de la administración pública, quedan insertos en el programa estratégico de reforma de la administración pública estatal. El programa no sólo contempla la reestructuración de la administración pública del estado, trasciende en adecuarse a los nuevos tiempos y circunstancias, y a las exigencias de una sociedad que rechaza el viejo estilo, vicios y juegos de la inercia y del burocratismo que se enquistaron en las estructuras de gobierno y que es necesario erradicar. Pretende mejorar la atención al público por medio de la simplificación y la eliminación de trámites innecesarios, manejo escrupuloso y transparente de los recursos públicos, con objetivos claros y definidos para que la labor del servidor público se identifique con las responsabilidades y funciones inherentes a su cargo.

El gobierno del estado en su propuesta de capacitación institucional, se ajusta a la legalidad para la realización de estas actividades, es así que el marco jurídico para su actuación, se sustenta en el artículo 123 constitucional apartado B fracciones VII y VIII; Ley Federal del Trabajo, artículo 153 fracciones I. II. III. IV. y V; Ley Orgánica del poder ejecutivo estatal, artículo 24 fracción XXX; Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000 capítulo IV; Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas, artículo VI párrafos del I al IX; Reglamento Interior de Capacitación o Habilidades y Adiestramiento del Gobierno del Estado de Tabasco; Acuerdo de Creación del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Tabasco del 11 de marzo de 1981 y su reforma del 11 de mayo de 1993 en sus artículos 1º, 3º III; Reglamento Interior del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Tabasco de fecha 2 de septiembre de 1994 en sus artículos 1º, 3º y 13º.

En este contexto, a partir de 1984 se crea el Centro de Capacitación Administrativa del gobierno del estado de Tabasco, ubicada estructuralmente en la entonces Oficialía General de Gobierno (hoy Dirección General de Administración de la Secretaría de Planeación y Finanzas) y dependiente de la Dirección de Recursos Humanos. Desde el 4 de agosto de 1989 esta unidad quedó registrada como Institución Capacitadora, dándole con ello un valor curricular a las constancias

que se expidan bajo el registro O M T-8301010013 de la SEP, por lo que se tuvo la necesidad de establecer un reglamento de carácter interior de capacitación o habilidades y adiestramiento del gobierno del estado, con lo que se establece la forma a la que se debe de sujetar el trabajador como receptor de la capacitación.

El objetivo general de esta unidad de capacitación administrativa es: propiciar mediante programas y planes de capacitación, el surgimiento de una cultura de calidad, competencia y excelencia en los servidores públicos; haciendo que éstos sean eficientes y productivos, y que su labor redunde en beneficio para la comunidad y el estado.

La Unidad de Capacitación Administrativa del gobierno del estado es la que se encarga de aplicar cursos de actualización, adiestramiento, mejoramiento profesional entre otros, bajo esquemas estructurados por la propia unidad, con el apoyo y coordinación de otras instituciones como son, la Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social del gobierno del estado, la Procuraduría del Trabajo y los tribunales laborales. Asimismo participan en esta estrategia la Organización Sindical de los Trabajadores, y la autoridad administrativa de gobierno.

Su estructura de organización es la siguiente:

- Jefe de departamento.
 - Secretaria.
 - Trabajadora social (2).
 - Auxiliares (3).
 - Intendencia.
- Área de planeación.
 - Secretarias (2).
- Área de evaluación y estadística.

Los lineamientos existentes son los siguientes:

- Manual de organización específico del Departamento de Capacitación Administrativa elaborado en noviembre de 1992.
- Manual de procedimientos de las actividades del Departamento de Capacitación elaborado en septiembre de 1993.

Políticas y lineamientos

Con el propósito de cumplir los objetivos de la Unidad de Capacitación a continuación se detalla, las políticas y lineamientos generales que delimitan el funcionamiento de la unidad y de los involucrados en las actividades que en ésta se realizan:

- Los planes y programas de capacitación estarán enmarcados en los lineamientos, normas y disposiciones legales vigentes.
- El proceso de capacitación será acorde a los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Estatal 1995-2000.
- La integración de los programas de capacitación se formulará con la participación y el consenso de las diversas dependencias usuarias.
- Teniendo como base la asignación de recursos destinados a la capacitación, se determinarán prioridades de acuerdo a las necesidades imperantes de cada dependencia.
- Se ejercerá un control presupuestal interno para programar, canalizar y regular la asignación y fluidez de recursos en la medida que sean necesarios.
- El programa de capacitación se integrará con cursos, seminarios talleres, conferencias y todo aquel evento que conlleve a la exposición de información o conocimientos teórico/prácticos que redunden en la productividad de los servidores públicos.
- Se promoverán actividades de capacitación fuera de la unidad en los distintos organismos del sector público o privado, siempre y cuando exista la anuencia de éstos; y cuenten con las instalaciones adecuadas.
- Las dependencias usuarias asignarán un responsable de coordinar, promover y vigilar la asistencia, puntualidad y aprovechamiento; de los diferentes eventos; dando seguimiento a su proceso de capacitación.
- Se aplicará un cuestionario de detección de necesidades de capacitación a directores, subdirectores y jefes de departamento de las distintas dependencias.
- La capacitación comprenderá tres niveles:
 - Básico: Comprenderá conocimientos generales.
 - Intermedio: Actualización de conocimientos y mejoramiento de habilidades.
 - Avanzado: Conocimientos especializados.
- Se incluirá en el programa de los cursos, el perfil que deberán tener los participantes atendiendo a su formación académica y a las funciones que realizan

actual y potencialmente, con la finalidad de integrar grupos homogéneos y lograr el aprovechamiento deseado.

- El contenido de los cursos será actual y específico, manteniéndose a la vanguardia en las innovaciones y avances propios de la materia o disciplina motivo del curso a impartir.
- El instructor evaluará mediante un cuestionario, la actitud y desempeño grupal de los participantes cuantitativa y cualitativamente.
- Es un requisito el profesionalismo de los instructores quienes deberán traer su material didáctico y de apoyo o cualquiera otro, que sea necesario para el desarrollo del evento.
- Será obligación de los participantes presentar la evaluación o examen de conocimientos, habilidades o aprovechamiento del curso mismo que tendrá que aprobar satisfactoriamente bajo los siguientes términos:
 - Obtener como mínimo un promedio de aprovechamiento de un 70% para hacerse acreedor a la constancia de participación.
 - Deberá acreditar con un promedio no menor de 80% de aprovechamiento para obtener la constancia de habilidades.

Cabe aclarar que quien no presente la evaluación o si el resultado de ésta no es satisfactorio, no se le entregará constancia alguna.
- Comprometer a los instructores, a que registren los cursos que impartan, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para que éstos cuenten con registro oficial y dichos instructores formen parte de la plantilla interna de la Unidad de capacitación.

Queda claro para el gobierno del estado que las tareas de capacitación, como actividad preponderante para el desarrollo de los recursos humanos, en los ámbitos del sector público o privado, representan un esfuerzo permanente al que se le debe de imprimir los fundamentos máximos de calidad y eficiencia, para que estos garanticen la capacitación y adiestramiento dentro de este proceso de profesionalización y educación continua.

Alcanzar la modernidad y transitar por esquemas de simplificación y respuestas de alta confiabilidad a los clientes distinguidos (ciudadanos), no es un proceso de actitudes simplistas o de esquemas retóricos impregnados de populismo, no, no es ese el propósito el ejecutivo estatal en esta materia. Asume este compromiso de manera real y verdadera, toda vez que considera al factor humano como el activo más importante con que cuenta la administración pública para responder con certeza a las demandas ciudadanas, que es donde radica el origen y destino de toda obra pública y el esfuerzo máximo de quien presta sus servicios en el gobierno del

estado, expresado en tareas cumplidas, que lo hacen digno de su trabajo y le fomentan el orgullo de servir a la sociedad desde la más modesta posición hasta el puesto de mayor relevancia en la administración pública. Señala también el ejecutivo estatal que de nada serviría contar con equipos sofisticados, con maquinaria de ingeniería avanzada, de métodos y técnicas que proceden de esquemas probados por su eficiencia y rentabilidad en otras entidades más avanzadas que la nuestra, si no sabemos utilizarlos y si de todo ello, no se beneficia la gente, y de esta, principalmente la que tiene menos y más necesita, insistiendo en modelos de capacitación y adiestramiento aplicables a nuestra entidad y acorde con nuestra idiosincrasia, proyectando la cultura del mayor esfuerzo y razonada en el interés mismo que debe de expresar cada uno de los participantes de estos eventos de capacitación.

Ahora bien, los recursos financieros que se asignan a los programas de capacitación y adiestramiento, proceden del presupuesto de egresos del estado, específicamente del capítulo 3203, y comprende la aplicación del gasto de cursos, talleres, diplomados, seminarios, especializaciones, conferencias y otros mecanismos que constituyen la base del proceso de educación continua y profesionalización del servidor público. Durante los últimos tres años, el gobierno del estado realizó en promedio anual entre 80 y 100 eventos de esta naturaleza, baste señalar que en el ejercicio de 1997 se integraron a este proceso casi tres mil servidores públicos de distintos niveles de las dependencias del gobierno central.

Otro propósito de la estrategia de capacitación que promueve el gobierno del estado es el efecto multiplicador, a través de la suma de esfuerzo y recursos, en donde participen un mayor número de servidores públicos y en su caso miembros de la sociedad civil en los programas coordinados que aplican en el estado las dependencias federales, estatales y municipales, que incluye desde luego a los organismos públicos descentralizados y las instituciones del sector privado; es decir, que si alguna institución realizará algún evento en esta materia, se ajustará en primera instancia a sus objetivos particulares, pero habrá de contemplar los lineamientos del COPLADET, para que la promoción trascienda a otras instancias que pudieran ser útiles en la contribución para el desarrollo de la entidad.

ESFUERZOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL ESTADO

Por otra parte, en lo concerniente a elevar el nivel académico de los trabajadores, la Secretaría de Planeación y Finanzas ha formulado acuerdos con la Secretaría de Educación del gobierno del estado y con el Instituto Nacional de Educación para

los Adultos, con el propósito de que los trabajadores cuando así lo deseen participen de estos programas y obtengan la certificación de los estudios básicos, bien sea en primaria o secundaria.

En este mismo tenor, se tienen acuerdos con el Colegio de Bachilleres de Tabasco, con el propósito de que la planta laboral cuando así lo desee pueda cursar sus estudios en sus distintas modalidades hasta alcanzar la certificación de estudios de bachillerato.

En los hechos, el “Gobierno del cambio cierto” está generando acciones de alto nivel académico con el propósito de elevar los índices de eficiencia de los servidores públicos de la administración pública estatal. Pero no son las únicas acciones en materia de profesionalización las que se llevan a cabo con la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, y el Instituto Tecnológico de Villahermosa, cada dependencia está acordando de manera directa con el INEA, para obtener certificados de educación básica en primaria y secundaria; de la misma manera, se acuerda con el Colegio de Bachilleres de Tabasco para obtener los certificados de bachillerato, así como también se acuerda con otras instituciones dependientes de la Secretaría de Educación Pública para obtener otros certificados en esas especialidades.

En cumplimiento con lo dispuesto en el artículo 28 fracciones I, II, IV, V, VIII y XVI de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo estatal y lo dispuesto en la Ley de Educación del estado, la Secretaría de Educación del gobierno del estado, es responsable de que los programas de educación básica, media superior, técnica profesional, profesional y los programas de educación continua así como los de capacitación y adiestramiento cumplan con la norma establecida para las instituciones educativas oficiales o incorporadas que ofrezcan estos servicios en la entidad.

Con estos antecedentes, no se pretende que el gobierno del estado imponga criterios de sujeción de los modelos de capacitación y adiestramiento, por el contrario, se pretende la mayor participación de instituciones educativas con perfiles de calidad y reconocido sobre los programas que ofrecen al público en general. Es entonces cuando surge un compromiso más para las entidades capacitadoras, el de evaluarse a sí misma, y específicamente a los que ahí intervienen, a sus unidades y centros de capacitación, a sus instructores o capacitadores y de manera particular al asistente a estos eventos de capacitación. Pasar por alto los mecanismos de evaluación sobre todo en instituciones educativas, equivale a asumir riesgos de capacitar por capacitar, en otras palabras, sería ofrecer un producto que no conduzca a estadíos

superiores de capacidad y adiestramiento, sin tener siquiera la idea retroalimentadora sobre si el producto que se ofrece cumple o no con el objetivo para la cual fue creado.

Cambiar las habilidades motivar a la expresión del esfuerzo laboral y aceptar el compromiso de servir a la sociedad, son conceptos fisiológicos que cada institución educativa le asigna a los proyectos de capacitación que le ofrece al gobierno del estado, como un requisito enmarcado en la misión y visión de la capacitación a los servidores públicos.

Son múltiples las instituciones educativas que participan en los programas de capacitación del gobierno del estado, no obstante, por su importancia mencionaremos con quienes se tiene mayor intercambio en estos procesos de profesionalización y educación continua.

Instituciones educativas oficiales que participan en programas de capacitación:

- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).
- Instituto Tecnológico de Villahermosa.
- Centro de Investigaciones para la Conservación de Especies Amenazadas.
- Universidad Pedagógica Nacional.
- Instituto Tecnológico Agropecuario N° 28.
- Instituto Tecnológico Superior de Comalcalco.
- Instituto Tecnológico Superior de los Ríos.
- Universidad Tecnológica de Tabasco.
- Colegio de Posgraduados (ex CSAT).
- Colegio de Bachilleres de Tabasco.
- Colegio de Educación Profesional Técnica.

Otros organismos del sector público que participan en los programas de capacitación:

- Instituto de Capacitación para el Desarrollo Regional de Tabasco.
- Instituto de Capacitación Técnica y Profesional de la Procuraduría General de Justicia del estado de Tabasco.
- Colegio de Policía y Tránsito de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Tabasco.
- Instituto de Sistemas de Producción del Trópico Húmedo del Estado de Tabasco.

- Instituto Estatal de Capacitación y Calidad de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo de Tabasco.
- Dirección de Capacitación de Transporte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

ESFUERZOS DE ORGANIZACIONES CIVILES Y PRIVADAS

El Instituto de Administración Pública de Tabasco, A.C., participa directa y activamente en los programas de formación, capacitación y adiestramiento para los servidores públicos del gobierno del estado. En cumplimiento de sus estatutos, promueve la investigación, el estudio de las ciencias administrativas para el desarrollo y el fortalecimiento de la administración pública en sus tres niveles de gobierno; promueve acuerdos y convenios con el gobierno del estado, con instituciones educativas, organismos públicos descentralizados y del sector privado, cuyo objeto social estén vinculados con la capacitación, el adiestramiento y la educación continua.

De esta manera, el IAP-Tabasco acordó la firma de dos convenios de colaboración para la titulación de servidores públicos egresados de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y del Instituto Tecnológico de Villahermosa, para que mediante su participación y aprobación en los cursos de cada especialidad o carrera, obtengan su título profesional y eleven su nivel de profesionalización y reconocimiento académico ante el gobierno del estado y la sociedad misma. Después de ocho meses de operación de estos dos convenios (diciembre/97-julio/98) se han inscrito 310 servidores públicos pasantes de alguna carrera profesional, de los cuales, 90 han concluido su etapa de actualización y están en trámites administrativos para obtener el preciado título profesional.

Este convenio tiene como objetivo fundamental, promover eventos especiales de actualización académica para pasantes egresados de esas instituciones y que mediante la aprobación y cumplimiento de los requisitos académicos, se titulen como profesionistas en las carreras universitarias que eligieron para su desarrollo profesional.

En esta estrategia académico/institucional, participa por parte del ejecutivo estatal, el titular de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y por parte del IAP-Tabasco, A.C., su presidente y los titulares de esas instituciones de

educación superior. En el marco de estos convenios de colaboración las acciones concretas realizadas son las siguientes:

- Con la División Académica de Ciencias Agropecuarias de la UJAT se realizaron de diciembre del 97 a agosto del 98 tres cursos de actualización para 82 pasantes de medicina veterinaria y zootecnia
- Con la División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades se realizaron tres cursos de actualización en donde participaron 25 pasantes de la carrera de derecho, 58 de sociología y 24 de historia; de estos últimos, el curso de actualización concluye en el mes de septiembre del 98.
- Con la División de Ciencias Económico Administrativas se organizó un diplomado de 120 horas denominado Desarrollo del Servidor Público en Calidad Total, en donde participaron 27 pasantes de las carreras de contaduría pública, relaciones comerciales y administración.
- Con la División Académica de Ciencias Básicas se realizó un curso de actualización para 21 pasantes en Computación.
- Con la División Académica de Informática y Sistemas se realizó un diplomado en redes para 21 pasantes de informática administrativa.
- Con la División Académica de Ciencias Biológicas se integró un curso de actualización para 25 pasantes de la licenciatura en biología.

En un periodo de nueve meses se realizaron ocho cursos de actualización y dos diplomados, en donde participaron 278 pasantes, y de ellos 192 ya concluyeron sus actividades y 86 más concluyen entre los meses de septiembre y octubre de 1998. Y, a la fecha de terminación de la presente investigación, se espera que antes de que finalice 1998 por lo menos 310 pasantes de las distintas carreras de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco hayan concluido sus cursos de actualización y nivelación profesional que les posibilite en su momento alcanzar el título de profesionistas y su desempeño en el servicio público se manifieste con resultados muy positivos.

Con el Instituto Tecnológico de Villahermosa, en el lapso que se informa se han realizado las siguientes acciones: se organizaron cuatro cursos de actualización en donde participaron 20 pasantes servidores públicos, 5 en la carrera de ingeniería industrial en química, 8 en ingeniería bioquímica en alimentos, 1 en ingeniería bioquímica y 6 más en ingeniería civil. de lo anterior, 19 pasantes acreditaron satisfactoriamente los cursos de actualización para su titulación y solamente uno

de la carrera de ingeniería civil no cubrió los requisitos que marca el programa para recibir su título profesional.

Por otra parte, el IAP-Tabasco, a finales de 1997 firmó un convenio con el gobierno del estado de Tabasco para la profesionalización de servidores públicos que laboran en las dependencias de gobierno; el objetivo de este convenio es identificar el nivel académico, el puesto en que se desempeña y la actuación que realiza el servidor público en su trabajo cotidiano. Se pretende, establecer criterios de validación curricular según la experiencia laboral y cursos de capacitación o adiestramiento por los que ha transitado el trabajador. De este convenio se ha podido interactuar con otras instituciones como son el Instituto Nacional de Educación para los adultos (INEA) así como con el Colegio de Bachilleres de Tabasco, para que los trabajadores que acusen problemas de analfabetismo o que no hayan cumplido con su instrucción escolar básica (primaria y secundaria), estén en posibilidades reales de hacerlo si esa es su voluntad, el Instituto de Administración Pública de Tabasco, A. C. el gobierno del estado a través de la Secretaría de Planeación y Finanzas y de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, promueven que los trabajadores se inscriban en los cursos que ofrecen estas instituciones educativas y obtengan sus certificados que acrediten haber concluido con su instrucción primaria, secundaria o bachillerato.

En el seno del Subcomité de Capacitación del COPLADET participan diversas instituciones dedicadas a la capacitación y adiestramiento de quienes deseen elevar sus conocimientos y fortalecer con ello sus niveles de actuación en el ámbito profesional. En los últimos tiempos son las instituciones de educación superior quienes ofrecen servicios de capacitación profesional a instituciones de gobierno y diversos sectores de la sociedad. Por su importancia mencionaremos algunas de las instituciones que ofrecen estos servicios y con quienes de alguna manera el IAP-Tabasco tiene relación:

- Centro de Estudios Universitarios de Villahermosa.
- Universidad Olmeca.
- Instituto Alfa y Omega.
- Universidad La Salle.
- Universidad Valle de Villahermosa.
- Asociación de exalumnos egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Asociación de exalumnos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey .
- Asociación de exalumnos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Vale la pena hacer mención que la Asociación de Ex alumnos de la UNAM, firmó dos convenios de colaboración académica para impartir cursos de capacitación y eventos de formación profesional avalados por la UNAM, tanto con el Instituto de Administración Pública de Tabasco, A. C., como con la Asociación de exalumnos de la UJAT.

El IAP-Tabasco como asociación civil firmó un convenio de colaboración académica con la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco con el propósito de promover diversas actividades académicas, proyectos de investigación, realización de cursos de capacitación y prestación de servicio social.

TABASCO

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

SERVICIO CIVIL DE CARRERA (PROFESIONALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL). PROYECTO LEGISLATIVO.

El 14 de octubre de 1997, en el salón de gobernadores del palacio de gobierno se llevó a cabo la firma del convenio que impulsa el Programa de Profesionalización de la Administración Pública Estatal, en donde intervienen por parte del ejecutivo estatal, los titulares de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Secretaría de Planeación y Finanzas, así como también, el presidente del Instituto de Administración Pública de Tabasco, A.C. quienes en sus declaraciones señalan entre otras, que aportarán sus conocimientos, esfuerzos y experiencias con el propósito de hacer efectivo este programa, cuyo objetivo fundamental es impulsar acciones que brinden certidumbre en el servicio público con la profesionalización de los cuadros que atienden el despacho de los asuntos públicos en las dependencias y organismos de la estructura estatal de gobierno.

De la misma manera, los titulares de estos organismos se comprometieron a promover este programa ante las dependencias del ejecutivo estatal para establecer líneas de acción que permitan el ordenamiento y en su caso la reestructuración de los sistemas de selección y reclutamiento del personal, su inducción a los centros de trabajo y el desarrollo de actividades ajustadas a la norma jurídica laboral que se establece entre el servidor público la dependencia y la ciudadanía, a quien todos por igual deben atender.

Como parte de las acciones emprendidas en torno al Convenio de Profesionalización de la Administración Pública Estatal, fue la integración de un grupo multidisciplinario de trabajo, integrado por dos representantes de la Secretaría de Planeación y Finanzas, un representante de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y un representante del Instituto de Administración Pública de Tabasco, quienes se dieron a la tarea de analizar en primer término, diversos proyectos legislativos de distintas entidades del país, de lo que pudiera ser el servicio civil de carrera para los servidores públicos del poder ejecutivo en distintas entidades.

Como resultados de estos análisis, se llegó a la conclusión de que para establecer una legislación como servicio civil de carrera se tendría que modificar el texto constitucional en su artículo 123 apartado B, y lo correspondiente a la legislación laboral de los trabajadores al servicio del estado de Tabasco, situación que no está prevista dentro de este proyecto.

De la misma manera, se analizaron leyes del servicio civil de carrera de otras entidades federativas que muestran una similitud a la legislación laboral de Tabasco, mismas que contienen elementos sustantivos para la integración de un proyecto alternativo al servicio civil de carrera, que en este caso sería el de profesionalización de la administración pública estatal. Este proyecto tendría como punto de partida la parte estructural operativa, es decir, el qué, cómo, con quién, cuándo y bajo que circunstancias se actuaría en este proyecto.

Definido el proyecto en su parte estructural operativa, el siguiente paso a seguir sería, la formulación de una iniciativa para un acuerdo del titular del ejecutivo estatal en el que se definiría la situación normativa, financiera y jurídica, para la aplicación de este proyecto de profesionalización de la administración pública.

De esta manera, el grupo multidisciplinario de trabajo estructuró el proyecto operativo mediante un índice, contenido que expresa los siguientes puntos: objetivo general, objetivos particulares, metas, alcances, metodología, técnicas y criterios de evaluación, definición del proyecto, reconocimiento oficial, universo del proyecto y consecuencias de este proceso de modernización.

Objetivo general

Otorgar al servidor público un reconocimiento oficial que lo distinga por su trabajo diario al aportar todo su esfuerzo, empeño, aptitud, actitud y talento, que lo hace sobresalir en lo personal, y con ello eleva su eficiencia y hace confiable el servicio público.

Objetivos particulares

Se pretende ofrecer al servidor público un respaldo efectivo que implica posibilidades reales de mejorar su posición y sus prestaciones laborales en el sector público. Así mismo, permite ofrecer un servicio público que garantice *certeza* en las acciones de gobierno, con amplia comunicación con la ciudadanía y con actitudes de respeto por el servicio que se presta; desregular y descentralizar funciones, que permitan la toma de decisiones de manera ágil y oportuna para servir a la sociedad.

Meta

Se propone, establecer la norma jurídica que sustente legalmente la profesionalización de la administración pública, aplicable en todas las dependencias

y organismos descentralizados y desconcentrados del ejecutivo estatal, en la que participen de manera específica, el personal de confianza, desde aquellos que prestan sus servicios como apoyo a diversas actividades y programas de gobierno, así como también los mandos medios y superiores que laboran en las dependencias de gobierno.

Alcances

Responder con oportunidad y eficiencia a las exigencias de una sociedad más plural y participativa; contar con una administración pública congruente a las expectativas de los ciudadanos, eficiente, de alta calidad y que apoye a la competitividad del Estado, local, nacional y en el ámbito internacional. Ofrecer al servidor público una posición y prestaciones laborales en su trabajo que correspondan a su desempeño.

Metodología

Integrar una coordinación institucional en donde participe la SECODAT, la SEPLAFIN y el IAP-Tabasco, cuya función sería definir los tiempos, dependencias y áreas específicas en donde se aplicará el programa. De ser necesario, se acudirá a consultores profesionales que coadyuven y participen en la aplicación de métodos que garanticen el éxito de este programa. Se pretende también experimentar con un plan piloto, seleccionando una dependencia que cubra el perfil adecuado para dar inicio al proyecto.

Por otra parte, se procederá a estructurar y actualizar debidamente los expedientes del personal, en lo referente a: edad, antigüedad en el puesto y en cargo, escolaridad, capacitación, adiestramiento, actualización profesional, actitudes e indicadores de calidad que pudieran identificar el numeral mínimo y máximo a alcanzar como parte de su curriculum laboral dentro del servicio público. (Se anexa formato propuesto para la actualización del curriculum general del servidor público y su puntuación).

Se acudirá al sistema de encuesta para conocer la opinión de los ciudadanos, de los compañeros trabajadores en igualdad de circunstancias y de los mandos superiores de la propia dependencia.

Se propone un plan piloto para iniciar actividades en una dependencia específica, el plan piloto ofrecerá resultados inmediatos y permitirá, reformas y adiciones al

proyecto, que lo hicieran confiable en sus resultados. El siguiente paso sería ampliar este proyecto a otras dependencias hasta cubrir toda la estructura del ejecutivo estatal.

Técnicas de evaluación

Nos deberán definir, que la coordinación institucional se ajustará a la norma jurídica y al respectivo proceso de evaluación, para que los resultados alcanzados cubran las expectativas del proyecto y de ser necesario, se instrumentará un reglamento que de orden a todas y cada una de las situaciones que pudieran presentarse.

Criterios de evaluación

Se pretende configurar un modelo científico aplicable a la administración pública estatal, que dignifique al servidor público de confianza, que promueva y resalte sus virtudes y valores dentro del servicio que presta y que rescate el orgullo de servir a la gente de Tabasco.

El primer punto de este apartado se refiere a la edad, antigüedad en la dependencia y en el cargo, estos datos servirán de base para establecer la permanencia del servidor público en la dependencia y la labor que viene desempeñando.

Seguidamente en su escolaridad, se pretende, establecer un perfil académico profesional vinculado a su actividad preponderante como servidor público, en donde se registre todo un historial formativo por los que ha transitado desde el nivel básico hasta su doctorado (si es el caso), incluyendo publicaciones, tesis, libros, ensayos, revistas, patentes y otros elementos que constituyan valores importantes para la puntuación curricular.

Adicionalmente se pretende identificar los procesos de actualización y capacitación por los que ha transitado el servidor público, como son: talleres, cursos, diplomados, eventos especiales como seminarios, conferencias, encuentros, coloquios, mesas redondas, foros, paneles entre otros, los cuales también contribuyen de manera importante en la conformación y puntuación de su curriculum.

La encuesta es un criterio más de evaluación y no se refiere a una sola encuesta, más bien, son dos encuestas que se aplicarán para medir la imagen institucional, la atención a la ciudadanía y los niveles de eficiencia con que operan las dependencias. Con lo anterior se pretende demostrar la opinión y grado de aceptación que tiene la población de los servidores públicos y de las dependencias de gobierno.

La primera encuesta, es la aplicación de un cuestionario de siete preguntas dirigida a ciudadanos que salen de una dependencia de gobierno, después de haber realizado algún trámite. Con este cuestionario se tomará el sentir de la ciudadanía en lo que se refiere a la imagen que tiene el ciudadano frente a alguna dependencia de gobierno.

Encuesta 1

Imagen institucional

1. Qué opinión tiene de los servicios que ofrece esta dependencia:

<input type="checkbox"/> Excelentes	<input type="checkbox"/> Buenos	<input type="checkbox"/> Regulares	<input type="checkbox"/> Deficientes
-------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

2. Los trámites que realiza en la dependencia son:

<input type="checkbox"/> Rápidos y con eficiencia	<input type="checkbox"/> Rápidos
<input type="checkbox"/> Lentos	<input type="checkbox"/> Muy burocratizados (pasan por muchas áreas de trabajo)

3. Las oficinas y áreas de trabajo están:

<input type="checkbox"/> Bien equipadas y acondicionadas	<input type="checkbox"/> Medianamente equipadas
<input type="checkbox"/> Con equipos obsoletos y deficientes	<input type="checkbox"/> Sin equipo

4. Las áreas de atención al público son:

<input type="checkbox"/> Suficientes y funcionales	<input type="checkbox"/> Medianamente suficientes
<input type="checkbox"/> Insuficientes	<input type="checkbox"/> No funcionales

5. Las áreas de atención al público están:

<input type="checkbox"/> Limpias y ordenadas	<input type="checkbox"/> Ordenadas
<input type="checkbox"/> Sucias	<input type="checkbox"/> Sucias y desordenadas

6. Usted considera que la función que realiza la dependencia es:

<input type="checkbox"/> Eficiente y de calidad	<input type="checkbox"/> Sin eficiencia ni calidad
<input type="checkbox"/> Con alguna eficiencia	

7. Usted considera probable que la dependencia cumpla su función con alta calidad y eficiencia:

<input type="checkbox"/> Muy probable	<input type="checkbox"/> Poco probable	<input type="checkbox"/> No es probable.
---------------------------------------	--	--

La segunda encuesta mostrará el grado de atención que recibe el ciudadano cuando acude a una dependencia de gobierno y la opinión que tiene del servicio público que ahí se ofrece.

Encuesta 2

Atención a la ciudadanía

1. Qué asunto trató en esta dependencia:

<input type="checkbox"/> Solicitó información. <input type="checkbox"/> Requirió algún servicio institucional.	<input type="checkbox"/> Realizó alguna gestión ciudadana. <input type="checkbox"/> Realizó un trámite no oficial.
---	---

2. Qué área visitó:

<input type="checkbox"/> Jurídico-administrativo-financieras. <input type="checkbox"/> Servicios generales. <input type="checkbox"/> Servicios especializados.	<input type="checkbox"/> Técnica-operativa. <input type="checkbox"/> Adquisiciones y licitaciones.
--	---

3. El personal que le atendió tiene el nivel de:

<input type="checkbox"/> Mando superior.	<input type="checkbox"/> Mando medio.	<input type="checkbox"/> Ayudante. Secretaria (o).
--	---------------------------------------	--

4. El trato que recibió fue:

<input type="checkbox"/> Muy amablemente. <input type="checkbox"/> No mostraron interés.	<input type="checkbox"/> Con cortesía. <input type="checkbox"/> No le atendieron.
---	--

5. El motivo por el cual no le atendieron fue por qué:

<input type="checkbox"/> No estuvo la persona responsable de ese despacho. <input type="checkbox"/> Llegó después del horario de atención.	<input type="checkbox"/> Había mucha gente antes que ella. <input type="checkbox"/> No supo por qué no le atendieron.
---	--

6. Usted considera que el servidor público cumple con su función de manera:

<input type="checkbox"/> Muy eficiente.	<input type="checkbox"/> Eficiente.	<input type="checkbox"/> Sin eficiencia.	<input type="checkbox"/> Muy deficiente.
---	-------------------------------------	--	--

7. Usted considera probable que el personal de esta dependencia supere sus deficiencias:

<input type="checkbox"/> Muy probable.	<input type="checkbox"/> Es poco probable.	<input type="checkbox"/> No es probable.
--	--	--

Con los resultados obtenido de las encuestas se podrá medir la eficiencia y confiabilidad del servidor público, así como la opinión que tiene la ciudadanía de la institución, se podrá también tomar referencia de las probabilidades que le otorga la ciudadanía para mejorar la imagen y el servicio público. De la misma manera se obtendrán porcentajes sobre la frecuencia que los mandos medios y superiores destinan a la atención directa a los ciudadanos que acuden a su área de trabajo.

Este proyecto contempla la opinión de los servidores públicos, específicamente sobre el grado de eficiencia y desempeño que tiene el personal en los tres niveles sujetos de análisis para la integración al proyecto de profesionalización de la administración pública estatal. Así, el cuestionario de exploración contempla las siguientes preguntas

Encuesta 3

Opinión de los servidores públicos

1. El área a su cargo realiza funciones relacionadas con:

<input type="checkbox"/> Administración-jurídica-finanzas.	<input type="checkbox"/> Adquisiciones y licitaciones.
<input type="checkbox"/> Técnicas operativas.	<input type="checkbox"/> Servicios especializados.
<input type="checkbox"/> Servicios generales.	

2. Cuenta su área de trabajo con elementos suficientes para desarrollar sus actividades:

<input type="checkbox"/> Suficientemente.	<input type="checkbox"/> Medianamente suficiente.	<input type="checkbox"/> Es insuficiente.
---	---	---

3. Con qué frecuencia recibe capacitación o entrenamiento para mejorar su trabajo:

<input type="checkbox"/> Cada cinco años.	<input type="checkbox"/> Cada año	
<input type="checkbox"/> Cada seis meses.	<input type="checkbox"/> Cada tres meses.	<input type="checkbox"/> No ha recibido.

4. En qué medida la capacitación que recibe esta ligada al trabajo que desempeña:

<input type="checkbox"/> En un cien por cien.	<input type="checkbox"/> En un setenta y cinco por ciento.	
<input type="checkbox"/> En un cincuenta por ciento.	<input type="checkbox"/> En un veinticinco por ciento.	<input type="checkbox"/> En un cero por ciento.

5. En qué grado de eficiencia considera usted y/o compañeros atienden al público:

<input type="checkbox"/> En un cien por cien.	<input type="checkbox"/> En un setenta y cinco por ciento.	
<input type="checkbox"/> En un cincuenta por ciento.	<input type="checkbox"/> En un veinticinco por ciento.	<input type="checkbox"/> En un cero por ciento.

6. Con qué frecuencia participa usted en las reuniones de trabajo de su área:

- Con mucha frecuencia. Con alguna frecuencia. Sin ninguna frecuencia.

7. Con qué frecuencia acude a reuniones de trabajo con su superior:

- Con mucha frecuencia.
 Con alguna frecuencia.
 Sin ninguna frecuencia.

8. Cómo calificaría el servicio que se otorga a la ciudadanía en esta dependencia:

- De mucha calidad. De mediana calidad. De baja calidad. Sin ninguna calidad.

9. Considera probable que con mayor capacitación se elevaría la calidad del servicio:

- Muy probable. Poco probable. No es probable.

10. Cuáles son las áreas que usted considera que necesitan mejorar su calidad en el servicio:

- Administración-jurídico-finanzas. Técnicas operativas.
 Servicios generales. Adquisiciones y licitaciones. Servicios especializados.

Los resultados de esta tercera encuesta presentan algunos ingredientes más para ampliar los índices de calidad con que actúa el servidor público, como son la frecuencia de capacitación, si es tomada en cuenta su participación en reuniones de trabajo y los resultados que trae consigo esta participación.

La suma de resultados alcanzados en las tres encuestas permitirá una evaluación más objetiva de que lo que pudiera ofrecer la simple calificación de un superior sobre el desempeño de su subordinado y la opinión que tenga de la dependencia y el área a su cargo; adicionalmente, se integrará la puntuación curricular laboral de cada servidor público.

El siguiente paso sería, seleccionar a un grupo muy selecto de aspirantes a participar en la parte final del programa, mismo que se denominará evaluación por simulación.

El proyecto de evaluación por simulación se refiere a un evento con una duración máxima de 30 horas dividido en tres días y medio, en donde los participantes en

sus diferentes niveles de actuación, ejecutarán tareas relacionadas con la dirección empresarial, la toma de decisiones, la entrevista con el personal e inclusive planear estratégicamente la conformación de un organismo, enfrentar sus problemas y dar solución a cada uno de ellos con enfoques muy particulares y relacionados con la actividad que desempeñan en el servicio público.

Este es un modelo que se toma de la Escuela Nacional de Administración Pública de Quebec, Canadá, en donde la evaluación se realiza con la participación de especialistas en la administración pública y la calidad total e inclusive con distinguidos miembros de la iniciativa privada, quienes de manera conjunta seleccionarán a los más aptos en este proceso de profesionalización de la administración pública estatal.

Definición del proyecto

Este es un proyecto de gobierno que se aplica por voluntad política del ejecutivo estatal para buscar mayor eficiencia en los servicios y una mejor comunicación con la ciudadanía. (Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000, Programa de Reforma de la Administración Pública Estatal).

Reconocimiento oficial

Los servidores públicos que resulten merecedores de estos reconocimientos, el programa prevé a través del Acuerdo para la Profesionalización de la Administración Pública estatal una serie de estímulos e incentivos que garanticen dos situaciones muy particulares; por una parte, se prevé su permanencia dentro del servicio público, como una fuente promotora de eficiencia y certidumbre al interior de la administración pública en el área que le corresponda y, un segundo merecimiento sería, el estímulo en prestaciones económicas y laborales acordes a su puesto y nivel que corresponda dentro del programa.

La parte económica sugiere un porcentaje no mayor al cinco por ciento de la retribución nominal anual de cada servidor público que sea merecedor de esta distinción, comprendido esto para los empleados de confianza y de acuerdo al presupuesto de egresos en el capítulo 1000 aprobado específicamente para este programa, esto no implica compensaciones ni otro tipo de estímulos financieros.

Los estímulos laborales se refieren a un periodo extraordinario de vacaciones de cinco días hábiles con goce de sueldo, una beca para participar en un diplomado

hasta por 240 horas o, en su defecto, tres cursos de actualización de 70 horas cada uno en un periodo de 12 meses calendario. Adicionalmente se prevé la entrega de un diploma relativo al programa, en el que se especifica el nivel o categoría del reconocimiento y trae consigo la rúbrica de quienes coordinan este programa.

Niveles de Participación

Se diseñarán categorías según el área y actividades cotidianas en el trabajo, por ejemplo:

- Personal de apoyo, que se refiere a quien cumple una función de apoyo para la realización de trabajos administrativos, campo, intendencia, salud y docencia; se incluyen también aquellos trabajadores que apoyan con su labor obras de construcción, electricidad, plomería y todo tipo de manualidades y cuya responsabilidad se sustente en el catálogo de puestos y en la instrucción que reciba de su superior.
- Los mandos medios, que se refiere a todo aquel personal que es jefe de algún área, departamento o que se encarga de realizar funciones en donde su responsabilidad implica además de lo señalado en el catálogo de puestos, atender a los programas inherentes a su cargo y la instrucción que reciba de su superior. Con este personal se evaluaría, niveles de coordinación, unidades y criterios de mando, capacidad para resolver y atender problemas sin que esto signifique suplantación de funciones ni de puesto.
- Los mandos superiores, que son aquellos puestos de directores y coordinadores y todo aquel personal que debido a la naturaleza de su cargo tomen decisiones, ejecuten programas previstos en el presupuesto de egresos para el programa operativo anual, tengan personal a su cargo, instrumenten y apliquen estrategias para la conducción de acciones dentro de la administración pública en lo general y en lo particular, siempre y cuando no rebasen el cargo de director o coordinador. La suma de esfuerzos, el grado de eficiencia el resultado de sus acciones y la opinión tanto del ciudadano como de sus colaboradores, apoyarán la definición de una dependencia u organismo público confiable, de amplia comunicación y aceptación con la ciudadanía y un clima de estabilidad y armonía laboral en las áreas bajo su responsabilidad.

La permanencia del personal dentro de la estructura como fuente promotora de eficiencia y certidumbre que propone el Programa de Profesionalización de la Administración Pública Estatal, estará por encima de los cambios estructurales o de quien dirija en pleno el ejecutivo estatal en sus distintos órganos de operación y

solamente podrá ser excluido el servidor público de este programa, por causas debidamente comprobadas de corrupción, ilegalidad, inmoralidad, actos fuera de norma jurídica establecida para este programa y todo aquello que se considere como una agresión a las instituciones públicas y a las estructuras de gobierno.

Otra causal por la que podría quedar fuera del programa un servidor público seleccionado, lo configura la incapacidad física o mental para desarrollar sus actividades y prestar sus servicios en el gobierno; no obstante, el programa sí contempla su permanencia, aún cuando deje de prestar sus servicios en forma directa por causas de jubilación, o que ya no esté en posibilidades de desplazarse con la agilidad que le permitan los años de la juventud o madurez, pero su experiencia acumulada a través de los tiempos al servicio de la administración pública y su coeficiente intelectual le permitirá continuar aportando elementos de mucha valía para el servicio público.

Universo de proyecto

Se considera que el proyecto es aplicable en toda la estructura de gobierno del ejecutivo estatal, ello incluye los organismos públicos desconcentrados y descentralizados y aquellas entidades paraestatales de participación mayoritaria por parte del ejecutivo estatal.

Se pretende configurar un modelo científico aplicable a la administración pública estatal, que dignifique al servidor público de confianza, que promueva y resalte sus virtudes y valores dentro del servicio que presta y que rescate el orgullo de servir a la gente de Tabasco.

Consecuencias positivas de la modernización y profesionalización de la administración pública estatal

Se pretende, dignificar al servidor público de confianza, rescatar sus valores y experiencias laborales adquiridas a lo largo de su estancia en las dependencias de gobierno, dotarlo de nuevos instrumentos para que pueda actuar positivamente dentro de la burocracia y sienta el orgullo de servir a la sociedad.

Como consecuencia lógica de este proceso se esperan mayores índices de eficiencia y eficacia en los niveles de actuación del personal de confianza, lo cual, tendrá necesariamente que trasladarse como posiciones comparativas y competitivas con el resto de la plantilla laboral.

Otra consecuencia positiva será elevar los índices y mejoramiento de la coordinación institucional con la federación y los ayuntamientos, se mejorarían los servicios públicos y se ampliaría la comunicación efectiva con la ciudadanía. A todo ello el acuerdo del titular del ejecutivo estatal en donde se da vigencia a la norma jurídica para la Profesionalización de la Administración Pública estatal brindará justicia y reconocimiento para el buen servidor público del estado.



TAMAULIPAS

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	451
El sistema de administración de personal	461
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	473
Tamaño y composición de la burocracia estatal	495
La formación y capacitación en administración pública	507
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	525

Preliminar

El Instituto Tamaulipeco de Administración Pública (ITAP) se ha sumado al proceso de investigación sobre la profesionalización de los servidores públicos locales en México, presentando en tiempo y forma cada uno de los capítulos que integran el proyecto metodológico elaborado por el Instituto Nacional de Administración Pública.

En cada uno de los temas desarrollados encontramos total apoyo de las dependencias del gobierno del estado de Tamaulipas, la información fue veraz y oportuna, lo que nos permitió dar respuesta a cada uno de los capítulos que en este documento se presentan con la perspectiva de la profesionalización de los servidores públicos estatales, en donde ya se dieron los primeros pasos, al incorporar en la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del estado, dicha profesionalización como parte del quehacer diario de la administración de justicia.

En forma conjunta el ITAP y el Congreso del estado han estado trabajando sobre las iniciativas de ley que logren la profesionalización de los servidores públicos estatales y municipales.

En Tamaulipas los servidores públicos cuentan con una de las legislaciones más avanzadas en materia de relaciones laborales y seguridad social, así como con un amplio programa de capacitación sobre calidad total, por lo que hoy el desempeño y atención del servicio público ha logrado el reconocimiento de los diferentes sectores de la sociedad Tamaulipeca.

Nuestro reconocimiento al Lic. Manuel Cavazos Lerma, gobernador constitucional del estado de Tamaulipas, por el impulso y modernización que le ha dado a la administración pública estatal, así como, al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos que hoy se encuentran más preparados para responder a los requerimientos del desarrollo del estado.

Asimismo, reconocemos en el Lic. Tomás Yarrington Ruvalcaba, gobernador electo del estado de Tamaulipas, su visión, dedicación y empeño para superar todos los retos que la entidad tiene en el logro del desarrollo sustentable y

una administración pública comprometida con la sociedad de cara al nuevo milenio.

Agradecemos a los miembros del ITAP su trabajo y el esfuerzo realizado en la investigación sobre la profesionalización de los servidores públicos del gobierno de Tamaulipas.

Instituto de Administración Pública del Estado de Tamaulipas



TAMAULIPAS

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

El estado de Tamaulipas, respetuoso del pacto federal y con un acendrado nacionalismo, ha legislado con apego a las disposiciones de la Constitución de 1917, contando hasta hoy con un marco jurídico que se ha ido adecuando al proceso de cambio de la administración pública estatal.

La LVI legislatura del Congreso del estado ha realizado un intenso trabajo de reformas a la Constitución política local y a las diferentes leyes que nos permite promover el desarrollo social, económico y político del estado, así como impulsar mejores condiciones de calidad de vida de los servidores públicos, mejores relaciones laborales, más incentivos y estímulos por su desempeño productividad y calidad total en la administración pública.

La Ley del Servicio Burocrático del estado, que rige las relaciones entre el gobierno del estado y los servidores públicos, está enmarcada en los preceptos de nuestra Constitución General de la República, que en la fracción V del artículo 116 establece que las relaciones de trabajo entre los estados y sus trabajadores se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 123 de la ley suprema y sus disposiciones reglamentarias.

Con base en lo anterior, el régimen jurídico laboral de los servidores públicos se encuentra sustentado en el citado artículo 123 que a la letra dice: Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.¹

El Congreso de la Unión, sin contravenir las bases siguientes, deberá expedir, leyes sobre el trabajo, las cuales regirán: apartado B. Entre los poderes de la unión, el gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

Se destacan entre otras las siguientes fracciones:

- VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El estado organizará escuelas de administración pública.
- VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia.

XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

- a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; la jubilación; la invalidez; vejez y muerte.
- b) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.
- c) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicina, en los casos y en la proporción que determine la ley.

XIV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.²

En cuanto a la legislación vigente en Tamaulipas en materia de relación laboral entre los servidores públicos y el gobierno del estado se deriva de los lineamientos generales citados, ya que nuestra carta fundamental consagra que el pueblo ejerce su soberanía por medio de los poderes de la Unión, en los casos de la competencia de éstos y por las de los estados, en los que toca a sus regímenes interiores, en los términos respectivamente establecidos tanto por la presente Constitución como las particulares de los estados, las que en ningún caso podrán contravenir las estipulaciones del pacto federal.

Señala que los estados adoptarán para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo y popular teniendo como base su división territorial y su organización política y administrativa el municipio libre.

Asimismo, establece que el poder público de los estados se dividirá para su ejercicio, en ejecutivo, legislativo y judicial.

La Constitución política del estado de Tamaulipas, establece en su artículo 93 que la administración pública estatal será centralizada y paraestatal conforme a la ley orgánica que expida el Congreso, la cual establece la competencia de las secretarías y la Procuraduría General de Justicia y define las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del ejecutivo en su operación.

Señala que las secretarías que integran la administración pública estatal, promoverán: La modernización permanente y procedimientos de trabajo, la transparencia en el ejercicio de la función pública, la eficiencia que evite la

duplicidad o dispersión de funciones y aprovecharán óptimamente los recursos a su alcance a fin de responder a los reclamos de la ciudadanía y favorecer el desarrollo integral del estado.

La fracción IX del artículo 91 de la Constitución del estado, establece como facultad del gobernador: nombrar y remover libremente a los empleados de confianza a que se refiere la ley reglamentaria que rige para los empleados del poder ejecutivo y a los demás, cuyo nombramiento y remoción no se encomiende a otra autoridad, éstos los efectuará en los términos de la citada ley.

El artículo 3o. de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tamaulipas, establece que para el despacho de los asuntos que competen al ejecutivo del estado, éste contará con las dependencias y entidades que señale la Constitución política del estado, la presente ley, el presupuesto de egresos y las demás disposiciones jurídicas vigentes.

Señala en el apartado correspondiente a la Procuraduría de Justicia en su fracción XIV del artículo 23 que le corresponde a la misma, formular programas de capacitación para el personal.

En el apartado de la Secretaría de Seguridad Pública establece en su fracción IV del artículo 24, determinar y aplicar las normas y políticas relacionadas con el ingreso, capacitación, desarrollo y sanción en su caso del personal que interviene en el funcionamiento de seguridad pública de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes.

Establece en su fracción XIX del artículo 33, la competencia de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo para formular y vigilar la observancia de las normas en el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, control y administración integral de los servidores públicos del estado, así como, procurar el mejoramiento de sus condiciones económicas, sociales, culturales y de trabajo.

A la misma dependencia en su fracción XX, señala representar al gobierno del estado ante las autoridades del trabajo en la defensa de los intereses del mismo, así como, observar las disposiciones legales y la Ley del Servicio Burocrático que rige las relaciones entre el gobierno del estado y los servidores públicos.

Por último, en la fracción XXI, se establece vigilar la aplicación del reglamento de escalafón y de las condiciones generales de trabajo de los servidores públicos del estado, así como, fijar el tabulador de sueldos.

El artículo 45 de la Ley Orgánica de la Procuraduría de Justicia del Estado de Tamaulipas, establece que la profesionalización de los servidores públicos de esa dependencia, se concibe como un sistema permanente para la formación y actualización del personal de esta institución a cargo de la Dirección Jurídica y de Servicios a la Comunidad y se sujetará a las siguientes disposiciones:

- I. Comprenderá los requisitos y procedimientos de selección, ingreso, formación, capacitación, desarrollo, actualización, permanencia, promoción, reconocimiento y separación del servicio público, así como su evaluación.
- II. Tendrá carácter obligatorio y permanente.
- III. Se desarrollará bajo los criterios de igualdad de oportunidades, méritos y capacidad, observando lo dispuesto en la Ley General que establece las bases de coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública y demás disposiciones legales aplicables, así como en los convenios y acuerdos que en su caso se celebren y expidan con fundamento en las leyes.
- IV. Regirán en su instrumentación y desarrollo los principios de excelencia, objetividad, profesionalismo, imparcialidad, legalidad, eficiencia, honradez y antigüedad en su caso.
- V. Establecerá conjuntamente con el Consejo, los programas de estudios, tendientes a profesionalizar a los servidores públicos de la Procuraduría. El Instituto de Capacitación Técnica y Profesional impartirá los cursos y realizará los exámenes y concursos correspondientes a las etapas a que se refiere la fracción I de este artículo, bajo la dirección del procurador o del servidor público que éste designe.
- VI. El contenido teórico y práctico de los programas de formación en todos sus niveles, fomentará el efectivo aprendizaje y el pleno desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarios para un desempeño cabalmente profesional.
- VII. La formación promoverá la observancia de las disposiciones legales que rigen la actualización del ministerio público, fomentando particularmente el respeto irrestricto a los derechos humanos, la honestidad, eficiencia y la plena conciencia sobre el efecto social de la responsabilidad.
- VIII. Promoverá la celebración de convenios de colaboración en los estados, los municipios, el Distrito Federal y autoridades federales que concurran en el Sistema Nacional, tendientes a la profesionalización del ministerio público,

la policía ministerial y los servicios periciales o de las instituciones de seguridad pública estatales o municipales.

El Consejo de Participación Ciudadana es un órgano de supervisión, control y de evaluación de las acciones tendientes a profesionalizar a los servidores públicos de la Procuraduría General de Justicia, en los términos de las disposiciones aplicables. Tendrá las facultades que establezca esta ley, su reglamento y los acuerdos, circulares y demás que dicte el procurador.³

Las leyes y reglamentos que integran la legislación vigente con relación a la administración pública estatal y los servidores públicos son:

- Ley del Servicio Burocrático del Estado de Tamaulipas.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tamaulipas.
- Ley de Responsabilidades de los Funcionarios Públicos Estatales.
- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas del Estado de Tamaulipas.
- Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado.
- Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo.
- Reglamento de los Trabajadores de Seguridad Pública.

Los servidores públicos del estado

De acuerdo al artículo 149 de la Constitución local y para efectos de las responsabilidades en que incurran los servidores públicos, se reputarán estos a los representantes de elección popular, a los miembros del poder Judicial, a los funcionarios y empleados y en general, a todo personal que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública del estado y de los municipios, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

Según el artículo 2o. de la Ley del Servicio Burocrático del Estado de Tamaulipas, se entiende por trabajador a toda persona física que preste sus servicios de manera permanente o transitoria, material o intelectual o de ambos géneros, en virtud del nombramiento que le fuere expedido, contrato celebrado o por figurar en la lista de raya, bajo la dependencia técnica o administrativa del gobierno del estado de Tamaulipas.

De acuerdo al artículo 4o. de la citada ley, los trabajadores del gobierno del estado se dividen en:

I. Los que se rigen por esta ley y que son los siguientes:

- De base.
- Extraordinarios.
- Provisional o interino.
- Por obra determinada.
- A lista de raya.

II. Los de confianza

De acuerdo al artículo 9o. de la Ley Federal del Trabajo supletoria de la Ley del Servicio Burocrático, la categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto.

Para los efectos de este ordenamiento los trabajadores se definen como:

Base:

Aquél cuya relación de trabajo se lleva a cabo mediante nombramiento definitivo para cubrir una vacante o plaza de nueva creación, determinada como sindicalizada por el presupuesto de egresos del gobierno del estado.

Extraordinario:

Aquél que realiza labores temporales mayores de seis meses con nombramiento expedido con ese carácter.

Provisional o interino:

Aquél trabajador cuya función específica consiste en cubrir las ausencias menores de seis meses ocasionadas debido a licencias o incapacidades del personal de base y con nombramiento expedido con ese carácter.

Por obra determinada:

Aquél trabajador que desempeñe sus labores con motivo de una acción específica emprendida por el gobierno del estado, la cual se determina en el contrato respectivo.

Personal de confianza:

Los que desempeñan funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización. Así como los cuerpos de seguridad pública, agentes del ministerio público, defensores de oficio, oficiales del Registro Civil y los titulares de dependencias y organismos.

La capacitación de los servidores públicos

La fracción XI del artículo 33 de la Ley del Servicio Burocrático del estado establece como obligación del gobierno estatal proporcionar capacitación a sus trabajadores de acuerdo a los programas que se establezcan.

La fracción VII del artículo 35 del citado ordenamiento señala como obligación de los trabajadores asistir a los cursos de capacitación y adiestramiento que imparta el gobierno del estado o instituciones de capacitación designados por éste, para mejorar su preparación y eficiencia.

El Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo establece en su artículo 145, que la capacitación tendrá como objetivo, elevar la preparación y eficiencia de los trabajadores a fin de brindarles mayores oportunidades de mejorar sus ingresos y conjuntamente la prestación del servicio público con la más alta calidad y eficiencia.

Según el citado reglamento, la capacitación es de dos tipos:

- a) Correctiva: tendrá por objeto mejorar los conocimientos teórico/prácticos para el desempeño del cargo que ocupa con carácter permanente.
- b) Preventiva: tendrá por objeto preparar a los trabajadores con la finalidad de que estén en posibilidad de ocupar puestos superiores.

Señala que la capacitación podrá impartirse en instituciones específicas, por adiestramiento directo en los centros de trabajo o mediante la combinación de ambos; a través de conferencias o cursos que impartirá el gobierno y que se darán a conocer por conducto de sus jefes inmediatos.

La Dirección de Recursos Humanos

El artículo 15 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, establece que la Dirección de Recursos Humanos practicará con carácter obligatorio los

exámenes psicométricos y de conocimiento teórico/práctico que deberán aprobar los aspirantes; para poder ingresar al servicio del gobierno bajo cualquier tipo de contratación, excluyéndose aquéllos que sean considerados de confianza y los de lista de raya. En la inteligencia que será seleccionada aquel aspirante que reúna la mejor puntuación.

El artículo 57 del citado reglamento, señala que el servicio público realizado por los trabajadores debe ser de calidad y eficiencia, debiéndose ejecutar con intensidad, cuidado y esmero apropiados.

El artículo 6o. establece que para mejorar la intensidad y calidad, se instruirá y capacitará a los trabajadores por parte del gobierno del estado.

ORGANIZACIÓN SINDICAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

De acuerdo con la Ley del Servicio Burocrático del estado de Tamaulipas, se reconoce a los trabajadores al servicio del gobierno del estado y organismos descentralizados, el derecho de asociarse en una sola organización sindical para el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses comunes. En 1976 se integra el Sindicato Único de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado de Tamaulipas (SUTSPET) por trabajadores de base.

Dentro de las obligaciones de esta organización es la de patrocinar y representar a sus miembros ante las autoridades superiores y ante el Tribunal de Arbitraje cuando así le fuera solicitado. Respecto de su estructura interna ésta se encuentra contemplada en sus estatutos internos.

TAMAULIPAS

CAPÍTULO **II**

El sistema
de administración
de personal

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE SUSTENTA EL SISTEMA

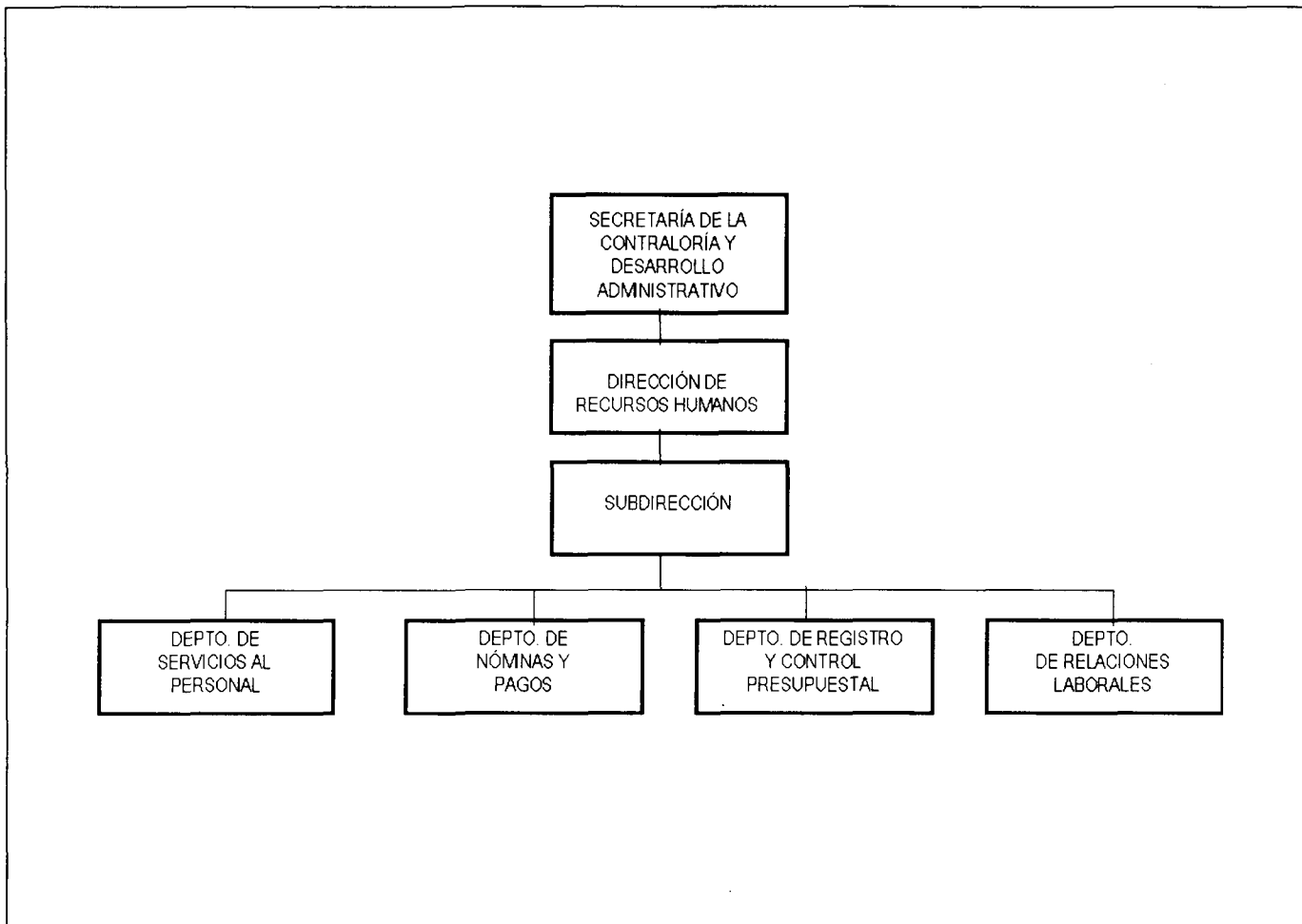
El 31 de marzo de 1995, la Secretaría de Servicios Administrativos y la Secretaría de la Contraloría fusionaron sus estructuras y recursos, buscando con ello mejorar aún más sus funciones, de manera que al hacerlo surgió la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo conforme al decreto número 309 publicado en el Periódico Oficial de la fecha antes mencionada.

Consecuencia de ello y con fundamento legal en el artículo segundo transitorio de la Ley Orgánica de la Administración Pública estatal y basándose en los estudios que al efecto se realicen, se procedió gradualmente a desconcentrar las atribuciones que tenía la Secretaría de Servicios Administrativos en materia de adquisiciones, recursos humanos y servicios generales. Mientras tanto serán otorgadas por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

En el periodo comprendido de febrero de 1993 a marzo de 1995, la extinta Secretaría de Servicios Administrativos se organizó para el cumplimiento de sus funciones con las dependencias que hoy dependen de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

En lo que toca a la administración de personal, la Dirección de Recursos Humanos con una eficiente distribución de funciones que buscó satisfacer con calidad los requerimientos de los servidores públicos que conforman el gobierno del estado, se estructuró de esta manera:

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Cada dependencia del gobierno del estado cuenta en su estructura orgánica con una Dirección Administrativa encargada, entre otras responsabilidades, de atender todo lo relacionado al personal que se desempeña en esa área laboral; asimismo, funciona como enlace con la Dirección de Recursos Humanos del gobierno del estado.

Funciones

Sus principales atribuciones con respecto al proceso de administración de personal y régimen de servicio público son:

Vigilar el cumplimiento de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del estado, así como conocer la declaración patrimonial de los mismos, y de los actos o conductas irregulares que puedan implicar responsabilidad administrativa.

Analizar y dictaminar, previo acuerdo con el ejecutivo la autorización de las estructuras orgánico/funcionales de las dependencias y entidades públicas, en coordinación con la Secretaría de Hacienda para los efectos presupuestales, formulando y vigilando a su vez la observancia de las normas que deberán regir en la administración integral de los recursos humanos.

Representar al gobierno del estado ante las autoridades del trabajo; observar la aplicación de la Ley del Servicio Burocrático, del Reglamento de Escalafón y de las Condiciones Generales de Trabajo, así como fijar el tabulador de sueldos.

Emitir las normas y lineamientos que se deberán observar en la formulación de manuales e instructivos administrativos y en su caso, autorizarlos, previo acuerdo con el titular del ejecutivo. Además de formular e implantar por sí o por terceros, estudios y programas de mejoramiento de las dependencias y entidades públicas.

Emitir el dictamen para la adquisición de equipo y programas informativos y coordinar el otorgamiento de los servicios que en esta materia le requieran.

Establecer de acuerdo con el ejecutivo, las normas y lineamientos de la organización y funcionamiento de los servicios de seguridad pública y vialidad; determinar las políticas de ingreso, capacitación, desarrollo y sanción en su caso, del personal con funciones de seguridad pública, informar al titular del ejecutivo de los cuerpos policíacos.

De las entidades paraestatales

Las instituciones que conforme al artículo 34o. de la Ley Orgánica sean consideradas como entidades paraestatales y gocen de personalidad jurídica y patrimonio propio y pertenezcan a un sector definido, que en cumplimiento de las disposiciones aplicables, la dependencia de ese sector coordine sus relaciones con el ejecutivo, por lo que tales entidades deben proporcionar al coordinador del sector, la información que se requiera de las operaciones bajo su responsabilidad.

PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

Reclutamiento y selección

El gobierno del estado podrá contratar al personal que considere necesario para el desarrollo de sus funciones en los términos previstos por la Ley del Servicio Burocrático del Estado de Tamaulipas.

Sistema de promoción y permanencia

El gobierno del estado de Tamaulipas cuenta con personal de base sindical, representado por el Sindicato Único de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y las Entidades Paraestatales, así como la normatividad que regula las relaciones laborales. Además de ello, se instrumentó el programa de Basificación del Personal Extraordinario dirigido a servidores públicos que cumplan con los requisitos establecidos para la asignación de las bases.

En cuanto a lo que representa la seguridad y la permanencia en el empleo, se destaca como un estímulo importante para los servidores públicos, aunado a las acciones anteriores, se aplican beneficios como incrementos en el quinquenio y se fortalecen otros programas tendientes a reconocer el esfuerzo y la permanencia en el servicio público, por lo que se continuará en el Programa de Incentivos y, el Premio Estatal de Antigüedad.

En la búsqueda siempre de dar más a los que menos tienen, la administración pública estatal, por primera vez en la historia, inició la recategorización del personal, que beneficia a 1,055 servidores públicos; de igual manera se realizan

los estudios pertinentes encaminados a la compactación de puestos, que permita establecer una estructura orgánica más eficiente.

En el aspecto laboral y mediante la Comisión Mixta de Escalafón, se buscará que quienes desempeñen un puesto determinado y se preparen más en lo académico, puedan pasar a ocupar puestos en que se desarrollen sus nuevos conocimientos y aptitudes.

Se entiende por escalafón el sistema organizado en cada dependencia conforme a las bases establecidas en el título correspondiente de la Ley del Servicio Burocrático y en su propio reglamento para efectuar las promociones de ascensos de los trabajadores.

Son factores escalafonarios los conocimientos, la aptitud, el tiempo de servicio prestado a la dependencia correspondiente, la disciplina y puntualidad observadas por los trabajadores en el desempeño de sus labores.

Todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses, tienen derecho a participar en los concursos para ser ascendidos en la plaza del grado inmediato inferior.

El personal de cada dependencia será clasificado según sus categorías, de conformidad con lo establecido en el ordenamiento y reglamento respectivos.

Está integrada una sola Comisión Mixta de Escalafón para los tres poderes y organismos descentralizados, integrada con igual número de representantes del gobierno del estado y del Sindicato, en caso de empate decidirá el Tribunal de Arbitraje.

Las normas de funcionamiento de la Comisión quedarán señaladas en su propio reglamento sin contravenir las disposiciones de la Ley de referencia.

La dependencia competente notificará a esa Comisión en un término que no excederá de diez días sobre las vacantes que se presenten con motivo de bajas o creación de nuevas plazas de base de conformidad con lo establecido por el artículo 57 de la Ley del Servicio Burocrático.

Al tener conocimiento de las vacantes, la Comisión, procederá a convocar a un concurso entre los trabajadores de la categoría inmediata inferior, mediante circulares o boletines que se fijarán en lugares visibles de los centros de trabajo correspondientes.

Éstas señalarán los requisitos para aplicar derechos, plazos para presentar solicitudes de participación en los concursos y demás datos que determinen el Reglamento de Escalafón.

En igualdad de factores escalafonarios tendrá prioridad el trabajador que acredite ser la única fuente de ingresos de su familia y cuando existan varios en esa situación, se preferirá al que demuestre mayor tiempo de servicios prestados dentro de la misma dependencia.

En los concursos la Comisión calificará los factores escalafonarios teniendo en cuenta los documentos, constancias o hechos que los comprueben, de acuerdo con la evaluación fijada en el reglamento.

Evaluación del desempeño y medición de la productividad

Mediante la operación del Programa de Incentivos para el personal de la administración pública estatal, se evalúa el cumplimiento de las funciones encomendadas a los trabajadores al servicio del estado.

El incentivo económico consiste en otorgar un porcentaje de sueldo mensual conforme al resultado de la evaluación, de acuerdo a la siguiente tabla:

PUNTAJE DE EVALUACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN PUNTOS	INCENTIVO %	EQUIVALENCIA EN SALARIO DÍAS	TRIMESTRAL DÍAS
De 184 a 204	10.0	3	9
De 168 a 183	6.5	2	6
De 157 a 167	3.5	1	3

Este programa es de aplicación general en la dependencias y entidades gubernamentales, su propósito es evaluar a los servidores públicos con nivel inferior a jefe de departamento.

Los factores a evaluar son: conocimiento del puesto, criterio, organización del trabajo, capacitación recibida, productividad en el trabajo, dirección y supervisión, disciplina, iniciativa, colaboración, responsabilidad, discreción, calidad del trabajo, trabajo en equipo, utilización de materiales y equipo, seguridad e higiene, relaciones interpersonales y puntualidad y asistencia.

Es así como el gobierno del estado ejerce una verdadera motivación en los servidores públicos para incrementar los índices de productividad y calidad total para el cumplimiento de los objetivos institucionales en beneficio de la población tamaulipeca.

Estímulos y recompensas

El estado de Tamaulipas cuenta con el marco legal para la aplicación de los estímulos y recompensas publicado en el Periódico Oficial número 103, decreto 88, por medio del cual se expide la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas del Estado de Tamaulipas, de fecha 26 de diciembre de 1987, tomo CXII, capítulo XVI; modificado en el Periódico Oficial 51 de fecha 25 de junio de 1994.

Esta ley contiene las normas que regulan el reconocimiento público que el estado otorga a las personas físicas o morales cuya conducta, acciones u obras las hagan acreedoras a los premios, estímulos y recompensas que las mismas establecen.

- Reconocimiento público.
- Premios.

Los estímulos se instituyen para los servidores públicos del estado por el desempeño sobresaliente de las actividades o funciones que tengan asignadas, así como, por cualquier acto excepcional que redunde en beneficio del servicio al que estén adscritos. Éstos podrán acompañarse de recompensas en numerario o en especie, conforme a lo previsto por esta ley.

Los premios se otorgarán por el gobierno del estado y los estímulos y recompensas por los titulares de las dependencias u organismos correspondientes de la administración pública estatal.

Los servidores públicos facultados para otorgar estímulos y recompensas, fijarán los lugares de ceremonias de entrega, estando obligados a hacerlas personalmente; establecerán igualmente las fechas en que se celebrarán las ceremonias, salvo los casos previstos por esta Ley.

Los estímulos y recompensas se entregarán a los servidores públicos que observen un desempeño sobresaliente en la realización de las funciones y tareas que tengan encomendadas, logrando con ello un incremento en la productividad y calidad de las mismas o llevando a cabo alguno o varios actos que signifiquen mejoramiento evidente del servicio.

Para el otorgamiento de los estímulos, los superiores jerárquicos evaluarán trimestralmente el desempeño en el trabajo de los servidores públicos adscritos a su área administrativa, conforme al procedimiento autorizado por el titular del ejecutivo estatal.

Los estímulos consistirán en un incentivo económico denominado Bono de Productividad y Calidad, cuya equivalencia variará de 3 a 9 días de salario que perciba el servidor público, de acuerdo a la valorización que se le otorgue por su desempeño en el trabajo durante el periodo a calificar.

Éstos se entregarán en la segunda quincena del mes siguiente al trimestre evaluado.

Para el otorgamiento de las recompensas, los superiores jerárquicos analizarán si el mejoramiento y resultado de actos del servidor público lo hace acreedor a una recompensa y propondrán en su caso a los candidatos correspondientes ante el jurado de premiación.

El jurado de premiación será presidido por el titular de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, se integrará por los titulares de las dependencias y entidades de la administración pública estatal y con un representante del Congreso y del Supremo Tribunal de Justicia del estado, quien determinará las propuestas a recibir recompensas que deberá someterse al acuerdo del gobernador del estado.

Las recompensas a que se refiere el artículo anterior consistirán en:

- I. Becas en instituciones o planteles del país o del extranjero para los servidores públicos galardonados o para sus familiares consanguíneos.
- II. Entregas en efectivo que equivaldrán al importe de 60 a 180 días de sueldo que perciba el servidor público.

Si fallece el servidor público a cuyo favor se está tramitando una recompensa que se declare procedente, ésta se hará de acuerdo al ordenamiento jurídico aplicable.

Los premios, las entregas adicionales en numerario o en especie y las recompensas estarán exentos de cualquier impuesto o deducción.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL PERSONAL

Los servidores públicos que laboran en las diferentes dependencias del gobierno del estado cuentan con un expediente personal de documentación que se encuentra en el archivo de la Dirección de Recursos Humanos, éstos han sido microfilmados para mayor operatividad y manejo de los mismos.

Los documentos por archivo personal son los siguientes:

- Solicitud de empleo.
- Curriculum vitae.
- Constancia de estudios.
- Acta de nacimiento.
- Acta de no antecedentes penales.
- Carta de no inhabilitación.
- Certificado médico.
- Documentos generales por las incidencias y movimientos del personal.

En 1995 y 1996 se aplicó una encuesta en donde se anotaron todos los datos necesarios para conocer mejor a cada uno de los servidores públicos y se capturó bajo el sistema digital, por lo que se cuenta con un banco de información completa que es utilizado para la operación de programas de beneficio para los servidores públicos y sus familias.

TAMAULIPAS

CAPÍTULO **III**

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Catálogo de puestos

La estructura administrativa del gobierno del estado de Tamaulipas, contempla todas las posiciones que ocupan los trabajadores de base sindical, de confianza y extraordinarios.

En la presente administración se actualizó y compactó dicho catálogo con la finalidad de simplificar administrativamente la operación del proceso escalafonario de los servidores públicos; en los cuadros siguientes, se expone con su número de clave y nombre del puesto.

De 775 puestos que tenía el catálogo pasó a 245, de acuerdo con el perfil del puesto, éstos se conjuntaron en cada una de posiciones siguientes:

- Base sindical: grupos de oficiales técnicos, oficiales administrativos y oficiales.
- De confianza en: funcionarios, oficiales administrativos, oficiales y oficiales técnicos.
- Extraordinario: auxiliares de oficial.

Por lo que respecta a la posición de confianza se le denomina así por las plazas presupuestadas en el catálogo y éstas cuentan con las prestaciones de seguridad social de aportación al fondo de pensiones, préstamos, servicio médico y seguro de vida, incluyendo a todos los funcionarios del gobierno, empezando por el gobernador del estado.

CATÁLOGO DE PUESTOS BASE SINDICAL

CLAVE Y NOMBRE DEL PUESTO		CLAVE Y NOMBRE DEL PUESTO	
GRUPO DE OFICIALES TÉCNICOS			
1	ACTUARIO	513	MÚSICO "A"
9	AGTE. FOM. AGROPECUARIO	514	MÚSICO "B"
11	AGENTE DE TURISMO	515	MÚSICO SOLISTA
13	AGRONOMO	74	AUX. FISCAL FOM. AGRO.
22	ANALISTA	77	AYUDANTE DE MECANICO
37	ARQUITECTO	127	CAJISTA "B"
67	AUXILIAR TECNICO	139	CARGADOR
82	BIBLIOTECARIO	142	CARPINTERO
85	BIBLIOTECARIO "A"	166	CONSERJE
88	BIBLIOTECARIO "B"	229	CORTADOR "B"
91	BIBLIOTECARIO "C"	238	CHOFER
97	CADENERO	241	CHOFER "A"
137	CAPTURISTA	244	CHOFER "B"
148	CENSADOR	250	CHOFER "D"
220	CORRECTOR DE PRUEBAS	298	ELEVADORISTA
268	DIBUJANTE	466	MAESTRO DE PINTURA
271	DIBUJANTE "A"	469	MAESTRO DE TEATRO
274	DIBUJANTE "B"	472	MAESTRO DE VIOLÍN
277	DICTAMINADOR	499	MEJORADORA "A"
295	ELECTRICISTA	502	MEJORADORA "B"
307	ENFERMERA	512	MÚSICO
316	FOTÓGRAFO	559	OPERADOR
322	INGENIERO	562	OPERADOR "A"
328	INSPECTOR	565	OPERADOR "B"
334	INSPEC. DE CALDERAS	566	OPERADOR DE AUTOBÚS
337	INSPEC. DE COMERCIO	568	OPERADOR AUTOBUS "A"
340	INSP. DE ESPECTÁCULOS	571	OPERADOR AUTOBUS "B"
352	INVESTIGADOR	580	CAPTURISTA "A"
406	LABORATORISTA	592	PLOMERO

CLAVE Y NOMBRE DEL PUESTO		CLAVE Y NOMBRE DEL PUESTO	
409	LEVANTADOR	616	PROGRAMADOR
418	LINOTIPISTA	626	PROYECTISTA
419	LOCUTOR	637	RADIO OPERADOR
424	MAESTRO DE ACORDEON	646	REPORTERO
427	MAESTRO DE CANTO	724	SUPERVISOR
430	MAESTRO DE CERÁMICA	730	SUPERVISOR "A"
433	MAESTRO DE DANZA	733	SUPERVISOR "B"
436	MAESTRO DE DECORACIÓN	736	SUPERVISOR "C"
439	MAESTRO DE DIBUJO	739	SUPERVISOR "D"
442	MAESTRO DE ESCULTURA	742	SUPERVISOR "E"
451	MAESTRO DE GUITARRA	745	TECNICO
457	MAESTRO DE MUSICA	757	TOPOGRAFO
463	MAESTRO DE PIANO		
GRUPO DE OFICIALES ADMINISTRATIVOS			
65	AUXILIAR ADMVO.	211	COORDINADOR
100	CAJERO	394	JEFE DE SECCIÓN
103	CAJERO "A"	397	JEFE DE UNIDAD
112	CAJERO "D"	547	OFICINISTA "A"
175	CONTADOR "A"	550	OFICINISTA "B"
178	CONTADOR "B"	553	OFICINISTA "C"
181	CONTADOR "C"	556	OFICINISTA "D"
194	CONTROLADOR ADMTVO.	669	SRIO. DE ACUERDO
196	CONTROLADOR "A"	683	SRIO. DEL REGISTRO CIVIL
199	CONTROLADOR "B"	684	SRIO. DEL REG. PUBL.
202	CONTROLADOR "C"	685	SECRETARIO RELATOR
205	CONTRALADOR "D"	688	SUBCONTADOR
208	CONTROLADOR "E"	691	SUBDELEGADO
209	CONTROLADOR	703	SUBJEFE
GRUPO DE OFICIALES			
16	ALBAÑIL	592	PLOMERO
19	ALMACENISTA	595	PRENSISTA
66	AUXILIAR DE OFICIAL	598	PRENSISTA "A"
355	JARDINERO	601	PRENSISTA "B"
376	JEFE DE JARDINEROS	751	TELEFONISTA "A"
484	MECÁNICO "A"	754	TELEFONISTA "B"
505	MENSAJERO	766	VELADOR

CATÁLAGO DE PUESTOS BASE CONFIANZA

CLAVE Y NOMBRE DEL PUESTO		CLAVE Y NOMBRE DEL PUESTO	
GRUPO DE FUNCIONARIOS			
8	AGENTE AUX. DEL M. P.	538	OFICIAL MAYOR
10	AGENTE MINISTERIO P.	607	PRESIDENTE
40	ASESOR	608	PTE. DEL TRIBUNAL
68	AUX. DEL C. PROCURADOR	610	PTE. SUSTITUTO
70	AUX. DE PTE. DEL TRIB.	613	PROCURADOR GENERAL
187	CONTADOR MAYOR	661	SECRETARIO
191	CONTRALOR INTERNO	662	SECRETARIO AUXILIAR
211	COORDINADOR	663	SRIO. RELATOR TRIB.
215	COORDINADOR GENERAL	667	SRIO. GRAL. DE ACUER.
256	DEFENSOR DE OFIC. "A"	668	SRIO. ACUER. DEL TRIB.
259	DEFENSOR DE OFIC. "B"	670	SECRETARIO DE SALA
282	DELEGADO	671	SRIO. GRAL. CONCILIA
280	DIPUTADO	672	SRIO. TRIB. DE ARBITR.
283	DIRECTOR	681	SRIO. PARTICULAR
284	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	688	SUBCONTADOR
286	DIR. ADMON. ESTADÍSTICA	690	SUBCOORDINADOR
289	DIRECTOR GENERAL	694	SUBDIRECTOR
319	GOBERNADOR	700	SUBDIR. ADMON. Y ESTAD.
364	JEFE DE ARCH. JUDICIAL	706	SUBPROCURADOR
369	JEFE DE DEPARTAMENTO	709	SUBPROCURADOR 1ERO.
384	JEFE DE OFIC. FISCAL	712	SUBPROCURADOR 2DO.
385	JEFE OFICIALIA PARTES	715	SUBSECRETARIO
400	JEFE DEPTO. TRAB. SOC.	718	SUBSRIO. ACUER. DEL TRIB.
403	JUEZ	724	SUPERVISOR
478	MAGISTRADO	775	VISITADOR DE JUZGADOS

CLAVE Y NOMBRE DEL PUESTO		CLAVE Y NOMBRE DEL PUESTO	
GRUPO DE OFICIALES TÉCNICOS			
7	AGENTE	343	INSP. DE TURISMO
22	ANALISTA	352	INVESTIGADOR
43	ASESOR, AUXILIAR	373	JEFE DE GRUPO
52	AUDITOR	529	OFICIAL 1ERO.
55	AUDITOR "A"	579	PATRULLERO
58	AUDITOR "B"	586	PERITO
61	AUDITOR "C"	589	PILOTO AVIADOR
67	AUXILIAR TECNICO	616	PROGRAMADOR
137	CAPTURISTA	652	REPRE. DE GOBIERNO
154	COMANDANTE	655	REPRE. DE LA UNIVERSID.
253	DEFENSOR DE OFICIO	658	REPRE. OBRERO
262	DELEGADO	659	REPRE. PATRONAL
290	DIR. BANDA DE MÚSICA	724	SUPERVISOR
310	ESTADIGRAFO	745	TÉCNICO
328	INSPECTOR	763	TRABAJADOR SOCIAL
GRUPO DE OFICIALES ADMINISTRATIVOS			
65	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	541	OFIC. DE REG. CIVIL
75	AUXILIAR DE HUELGA	614	PROC. AUX. DE DEF. DEL
100	CAJERO	663	SRIO. RELATOR TRIB.
116	CALERO DE EGRESOS	664	SRIO. ARCH. JUDICIAL
117	CAJERO DE INGRESOS	669	SRIO. DE ACUERDO
155	CONCILIADOR	677	SRIO. DE CONCILIA.
211	COORDINADOR	685	SECRETARIO RELATOR
361	JEFE DE ARCHIVO	686	SRIO. OFICIALIA
397	JEFE DE UNIDAD	691	SUBDELEGADO
526	OFIC. ADMVO. DE TRANSITO		
GRUPO DE OFICIALES			
94	CABO	247	CHOFER "C"
145	CELADOR	250	CHOFER "D"
244	CHOFER "B"		

CATÁLOGO DE PUESTOS EXTRAORDINARIOS

CLAVE Y NOMBRE DEL PUESTO		CLAVE Y NOMBRE DEL PUESTO	
66 AUXILIAR DE OFICIAL			
77	AYUDANTE DE MECANICO	355	JARDINERO
145	CELADOR	481	MECÁNICO
151	COCINERA	505	MENSAJERO
166	CONSERJE	517	NIÑERA
235	CUSTODIO	748	TELEFONISTA
238	CHOFER	762	TOMADOR DE TIEMPO
298	ELEVADORISTA	766	VELADOR

Tabulador de sueldos y salarios

La Ley Federal del Servicio Burocrático del Estado de Tamaulipas establece en sus artículos 18, 19 y 21 que:

- El sueldo o salario que se pague al trabajador conforme al tabulador general de sueldos, constituye la retribución básica que deberá cubrirse a cambio de los servicios prestados.
- El sueldo será uniforme por cada una de las categorías de los trabajadores, fijándose en el tabulador y su monto no podrá ser disminuido durante la vigencia del Presupuesto de Egresos a que corresponda.
- Los pagos se verificarán quincenalmente en la localidad donde los trabajadores se encuentren adscritos y debe hacerse en moneda de curso legal o en cheque del gobierno del estado.

En Tamaulipas el tabulador de sueldos y salarios del gobierno del estado se integra con veintitrés niveles, en donde se contemplan los trabajadores de base sindical, de confianza y extraordinarios; como lo muestra el siguiente cuadro.

TABULADOR DE SUELDOS Y SALARIOS

NIVEL	1997		NIVEL	1° - ENE - 98	
	SUELDO	BECAS		SUELDO	BECAS
1	961.00	153.00	1	1,096.00	153.00
2	993	153.00	2	1,132.00	153.00
3	1,009.00	153.00	3	1,150.00	153.00
4	1,046.00	153.00	4	1,192.00	153.00
5	1,154.00	153.00	5	1,316.00	153.00
6	1,225.00	153.00	6	1,397.00	153.00
7	1,225.00	153.00	7	1,431.00	153.00
8	1,293.00	153.00	8	1,474.00	153.00
9	1,331.00	153.00	9	1,517.00	153.00
10	1,378.00	153.00	10	1,571.00	153.00
11	1,471.00	153.00	11	1,677.00	153.00
12	1,594.00	153.00	12	1,817.00	153.00
13	1,682.00	153.00	13	1,917.00	153.00
14	1,701.00	153.00	14	1,939.00	153.00
15	1,787.00	153.00	15	2,037.00	153.00
16	2,344.00	204.00	16	2,672.00	204.00
17	2,810.00	245.00	17	3,203.00	245.00
18	3,464.00	301.00	18	3,949.00	301.00
19	3,932.00	342.00	19	4,482.00	342.00
20	5,245.00	456.00	20	5,979.00	456.00
21	5,807.00	505.00	21	6,620.00	505.00
22	7,493.00	651.00	22	8,542.00	651.00
23	8,054.00	700.00	23	9,182.00	700.00

Los niveles del tabulador de sueldos especifican en forma progresiva del 1 al 23 las categorías de acuerdo a los puestos, empezando por los auxiliares técnicos y administrativos y terminando en el gobernador del estado.

PRESTACIONES

PERSONAL DE	CANASTA BÁSICA	DIAS ANUALES		PERSONAL DE BASE SINDICAL	
	01-ENE-98	Aguinaldo	Prima Vacacional	AÑOS	Quinquenio 01-ENE-98
SINDICAL	160.00	60	20	5	80.00
*CONFIANZA	160.00	50	12	10	142.80
EXTRAORD.	160.00	50	0	15	211.22
CONTRATO	0.00	50	0	20	271.75
				25	331.75

* Prima vacacional para Personal de confianza del nivel.

Sistema de pago de nómina

El pago de las remuneraciones del personal adscrito al gobierno del estado, se efectúa quincenalmente a través de cheques nominativos y mediante tarjeta universal del servicio SU NÓMINA proporcionados por una institución financiera.

El proceso establecido para la elaboración de las nóminas se rige mediante un calendario que especifica las fechas requeridas para la entrega de cheques o información al área correspondiente para pagar oportunamente el sueldo de los servidores públicos, considerando el tabulador de sueldos vigente.

Para resolver la vigencia o prescripción de los pagos de servicios personales, se observará lo que al respecto establezca la Ley del Servicio Burocrático de la entidad.

Para efectuar cualquier pago de remuneraciones, son requisitos indispensables que el personal cumpla con los trámites de contratación, que el movimiento esté soportado por la documentación original debidamente autorizada por las áreas de

competencia y que se encuentre considerado dentro del presupuesto de egresos a ejercer.

El sistema de pago de nómina lo realiza la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo del gobierno del estado.

En el caso específico de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte del estado, el manejo y pago de nóminas lo realiza directamente dicha dependencia.

PRESTACIONES SOCIOECONÓMICAS

En este apartado se describen las prestaciones socioeconómicas a que tienen derecho los trabajadores del gobierno del estado según lo contempla la ley de la Unidad de Previsión y Seguridad Social del Estado de Tamaulipas (UPYSSET), a través de la institución creada para su aplicación y que lleva el mismo nombre de la ley señalada.

Préstamos a corto plazo y especiales

- Se otorgan cuando existen reservas.
- Tengan más de seis meses expedido su nombramiento, sin ser eventuales o interinos.
- Con garantía de aportaciones (6% y 4%).

Base del monto del préstamo

- a) Se calcula con base en el salario mínimo de los trabajadores del gobierno del estado.
 - b) Se garantiza con un fondo especial mediante el pago de una prima.
 - c) El monto del préstamo lo constituirá el capital y los intereses calculados al plazo del pago.
- Para reintegrar el monto del crédito se consideran todos los descuentos sin exceder el 50% sueldo total.
 - El plazo para el pago e intereses son en quincenas iguales.
 - Los intereses se fijan por acuerdos generales, sin ser menor a la tasa líder del mercado.
 - No se otorgará préstamo si existe adeudo anterior.

- A 30 días de la baja o fallecimiento del servidor público, se cargarán al fondo de garantía, procediendo legalmente. Siendo el 1.3 veces de la tasa líder del mercado o vigente.

En cuanto a los préstamos especiales.

- El monto máximo es de \$10,000.00.
- El plazo para reintegrar el monto del préstamo es de 30 quincenas iguales con intereses cargados.

Préstamos a mediano plazo

- Son sólo para servidores públicos de base, burócratas y federalizados.
- Se otorgan con garantía prendaria y se cubrirá en forma directa por el derechohabiente a la UPYSSET.
- El monto del crédito es de 10 meses como máximo del salario mínimo base.
- Los créditos para vehículos será hasta 100 meses de salario mínimo base de los servidores del estado.

Préstamos hipotecarios

Se destinan para construir o adquirir casas/habitación para servidores públicos, mejora o liberarlos de gravámenes.

- Se otorgan cuando existen reservas.
- Actualmente el monto del crédito hipotecario es hasta \$40,000.00.
- Se otorga por una sola vez.
- Se otorga contra la entrega de la garantía hipotecaria sobre el inmueble.
- Las amortizaciones quincenales con descuentos no deberán exceder del 50% del sueldo del trabajador por ese lapso.
- El plazo máximo para el pago del crédito es de 15 años, debiendo ser quincenales capital e intereses.
- Están destinados para personal de base sindicalizado, de confianza y federalizado.

Construcción de casa/habitación

La venta de habitaciones económicas pertenecientes a la UPYSSET se realiza actualmente por medio del crédito que el Fideicomiso del Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONHAPO) otorga a servidores públicos que lo soliciten.

Así como adquirir terrenos urbanos y sub-urbanos para fraccionar y urbanizar y con sus propios recursos construir edificios de departamentos o casa para la utilización de los servidores públicos, en este caso, la cuota mensual de amortización no rebasará el 35% del salario.

Si la Unidad de Previsión y Seguridad Social del Estado de Tamaulipas (UPYSSET) otorga su aval o algún servidor cobrará hasta el 2% de la cantidad avalada, por una sola vez, el incumplimiento del beneficiario subrogará todos los derechos del acreedor.

Las casas adquiridas o construidas para los servidores públicos por la UPYSSET, tendrán el carácter de patrimonio familiar y deberán ser destinados a su propia habitación; podrán tener otro destino si en forma anticipada se efectúa la liquidación total del adeudo con todas sus consecuencias legales.

Servicios para el desarrollo infantil

Los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) tienen el propósito de dar apoyo a las madres trabajadoras del gobierno del estado.

Actualmente se cuenta con los CENDI números 1 y 2, los cuales tiene una capacidad para 153 y 243 niños respectivamente.

Estos centros proporcionan servicios de preescolar, atención médica, alimenticia, psicológico y cultural.

Servicios de integración a jubilados y pensionados

Tienen como propósito dar un servicio de esparcimiento social y lograr una integración entre los pensionados y jubilados, así como propiciar actividades que les permitan el desarrollo de sus capacidades y actitudes en esta etapa de su vida.

Promociones culturales, turísticas, deportivas y de recreación

Se realiza la promoción de las diferentes obras que provienen de toda la república, con base en los programas del Centro Cultural Amalia G. de Castillo Ledón.

Las promociones turísticas son llevadas a cabo mediante los paquetes promocionales del gobierno del estado, con el fin de que los servidores públicos y sus familias conozcan los diferentes lugares de la misma ciudad e inclusive están considerados viajes a la playa.

El aspecto deportivo se genera de acuerdo al gusto de los trabajadores de los diferentes deportes, se han promocionado el fútbol, el voleibol, el basquetbol y el softbol.

Servicios funerarios

Únicamente se tiene un convenio de financiamiento para la obtención de servicios funerarios.

Otorgamiento de becas a los servidores públicos y a sus hijos

Las becas se otorgan a los hijos de los pensionados, siempre y cuando aporten el 6%, de acuerdo al nivel de estudios primaria, secundaria y nivel medio y superior.

Programa de becas para los servidores públicos y sus hijos

Al inicio de la actual administración se amplió el Programa de Becas, el cual solo beneficiaba a 230 hijos de servidores públicos y los montos de la beca eran cantidades mínimas de 10.00, 20.00 y 40.00 pesos mensuales para alumnos con promedio de calificación arriba de ocho puntos.

Se ha incrementado el pago de las becas de acuerdo a los diferentes niveles educativos, en las cantidades que a continuación se señalan:

NIVELES Y PROMEDIOS PARA EL OTORGAMIENTO DE BECAS

NIVEL	PROMEDIO	IMPORTE \$
PRIMARIA	8.0 - 8.5	\$40.00
PRIMARIA	8.6 - 9.4	120.00
PRIMARIA	9.5 - 10	160.00
SECUNDARIA	8.0 - 8.5	60.00
SECUNDARIA	8.6 - 9.4	180.00
SECUNDARIA	9.5 - 10	240.00
MEDIO SUPERIOR	8.0 - 8.5	80.00
MEDIO SUPERIOR	8.6 - 9.4	240.00
MEDIO SUPERIOR	9.5 - 10	320.00
SUPERIOR	8.0 - 8.5	100.00
SUPERIOR	8.6 - 9.4	300.00
SUPERIOR	9.5 - 10	400.00

A los alumnos con promedio arriba de nueve se les otorgó una cantidad del 200%; es decir, el doble de la beca de los que tienen el ocho de promedio. Asimismo, se amplió a dos hijos los que de acuerdo a sus calificaciones pueden recibir la beca.

Se incluyeron a los propios servidores públicos como beneficiarios de la beca, que se encuentran estudiando y cumplen con el requisito de sus calificaciones que marca el programa.

En el segundo semestre del año de 1997 se beneficiaron con la beca a 3,347 alumnos.

NÚMERO DE BECARIOS POR GRADO DE ESTUDIO

NIVEL	TOTAL	PORCENTAJE
PRIMARIA	2,016	61
SECUNDARIA	718	21
MEDIO SUPERIOR	380	4
SUPERIOR	233	7

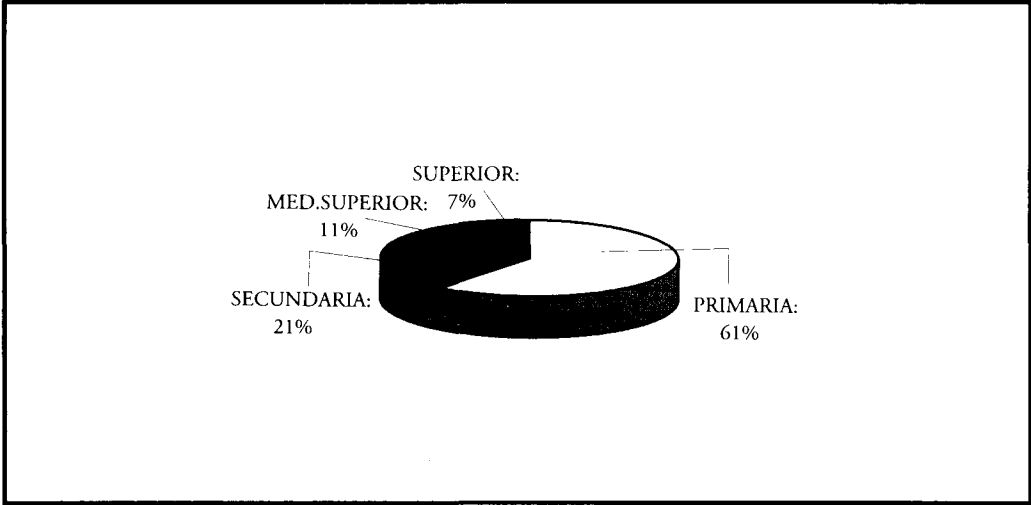
El 70% de los alumnos becados obtuvo arriba de nueve de promedio, motivando así al mejoramiento del proceso de enseñanza/aprendizaje.

BECAS PARA HIJOS DE SERVIDORES PÚBLICOS

DEPENDENCIAS Y ORGANISMOS	NÚM. DE BECARIOS
H. SUPREMO TRIBUNAL	225
OFICINAS DEL EJECUTIVO	8
SECRETARÍA GENERAL DEL EDO.	203
SECODAM	435
SECRETARÍA DE HACIENDA	503
SECRETARÍA DE DES. INDUSTRIAL	39
SECRETARÍA DE DES. AGROPECUARIO	144
PROCURADURIA GENERAL	145
SECRETARÍA DE SEGURIDAD PUBLICA	258
COORDINACIÓN GRAL DE COMUN. SOC.	30
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE	96
COMISION AGRARIA MIXTA	4
DIRECCIÓN ESTATAL DE TRABAJO	80
TRIBUNAL FISCAL DEL ESTADO	6
TRIBUNAL DE ARBITRAJE	2
SEDESOL	246
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	1
INSTITUTO TAMAULIPECO PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	31
H. CONGRESO	43
INSTITUTO TAMAULIPECO DE CULTURA	122

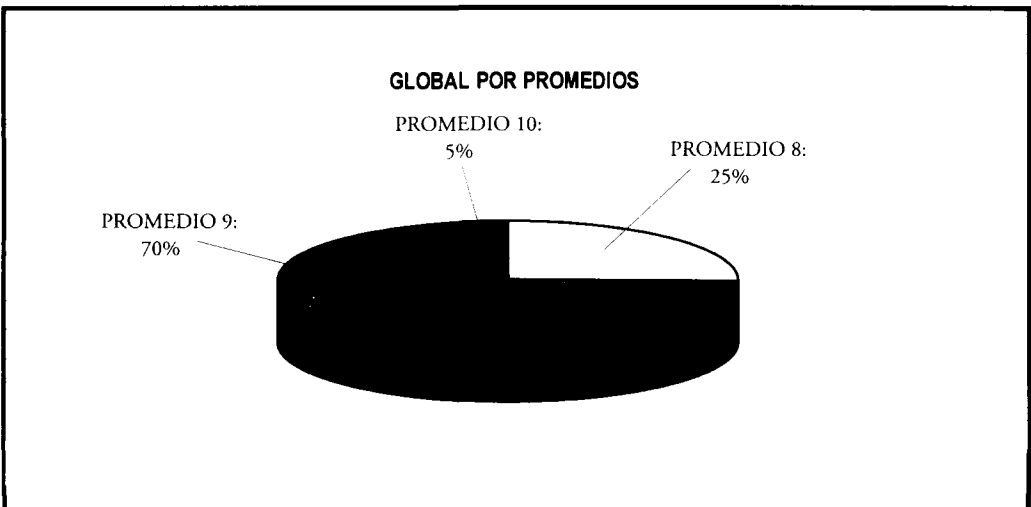
DEPENDENCIAS Y ORGANISMOS	NÚM. DE BECARIOS
SISTEMA PARA EL DES. INTEGRAL DE LA FAMILIA	50
JUNTA LOCAL	26
SISTEMA PARA LA INTEGRACIÓN DE LA POBLACIÓN AL DESARROLLO URBANO DE TAMAULIPAS	34
INSTITUTO TAMAULIPECO DE VIVIENDA Y URBANIZ.	40
HOSPITAL GENERAL	213
TRÁNSITO MUNICIPAL	78
CENTRO DE READAPTACIÓN SOCIAL	61
DERECHOS HUMANOS	5
CONSEJO ESTATAL	14
UPYSSET	13
CONSEJO TAMAULIPECO	2
HOSPITAL INFANTIL	146
FONDO DE MICRO INDUSTRIA	2
COMISIÓN ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	42
TOTAL	3,347

**GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN POR PORCENTAJES DE
BECARIOS A HIJOS DE SERVIDORES PÚBLICOS POR GRADOS DE ESTUDIO**



El gobierno del estado ha instrumentado el apoyo con beca a los servidores públicos que realizan estudios en los diferentes niveles educativos, sumando el número de becarios a 221 de diferentes dependencias y organismos del estado.

**PAGO DE BECAS A SERVIDORES PÚBLICOS PERIODO
SEPTIEMBRE A DICIEMBRE DE 1997**



Seguro de retiro

Es un fondo solidario constituido con las aportaciones del servidor público y del gobierno del estado en la misma proporción. Dicha cantidad es entregada al momento de la jubilación.

Seguro de vida

Es un beneficio que brinda el gobierno del estado a los servidores públicos. Se otorga al fallecimiento del trabajador activo o pensionado de acuerdo a los beneficiarios indicados en la cédula testamentaria.

SEGURIDAD SOCIAL Y SERVICIOS MÉDICOS

En el rubro de seguridad social y servicios médicos se describen las condiciones necesarias para obtener el beneficio de cada una de estas prestaciones a que tiene derecho todo servidor público.

Jubilación

<i>Tiempo de servicio:</i>	30 años varones 25 años mujeres
<i>Edad:</i>	Indistintamente
<i>Aportaciones:</i>	Igual número de aportaciones al tiempo de servicio
<i>Cálculo de la pensión:</i>	100% del sueldo regulador (promedio del sueldo del último año de servicio)
<i>Pensión máxima:</i>	Como máximo 10 veces el salario mínimo vigente en la capital del estado.
<i>Fundamento legal:</i>	Artículos 32 al 46 de la ley de la UPYSSET.

Pensión de retiro por la edad avanzada y tiempo de servicio

<i>Tiempo de servicio:</i>	15 años como mínimo
<i>Edad:</i>	55 años
<i>Aportaciones:</i>	15 años (igual que de servicio)
<i>Cálculo de la pensión:</i>	Sueldo regulador del último año
	Fundamento legal: Artículos 47 al 53 de la ley del UPYSSET.

Pensión de cesantía por edad avanzada

<i>Tiempo de servicio:</i>	10 años. Todo servidor público que se separe voluntariamente del servicio o que quede privado de trabajo remunerado después de los 60 años.
<i>Edad:</i>	60 años
<i>Aportaciones:</i>	10 años (igual que de servicio)
<i>Cálculo de la pensión:</i>	Sueldo regulador del último año Fundamento legal: Artículos 54 al 58 de la UPYSSET.

Pensión por riesgos profesionales

<i>Tiempo de servicio:</i>	Desde el primer día de trabajo
<i>Edad:</i>	Indistintamente
<i>Aportaciones:</i>	Desde el primer día de trabajo
<i>Cálculo de la pensión:</i>	Al 100%
<i>Fundamento legal:</i>	Artículos 59 al 67 de la ley de la UPYSSET.
<i>Se otorga:</i>	A los servidores públicos de base confianza y base sindicalizados (quienes tienen aportaciones del 6%)

Pensión por invalidez

<i>Tiempo de servicio:</i>	15 años
<i>Edad:</i>	Indistintamente
<i>Aportaciones:</i>	15 años (igual que de servicio)
<i>Cálculo:</i>	Se realiza con base en el sueldo regulador (al promedio del sueldo del último año de servicio)
<i>Fundamento legal:</i>	Artículos 50 y 68 al 73 de la Ley de la UPYSSET.
<i>Se otorga:</i>	A los servidores públicos que se inhabiliten física o mentalmente por causas ajenas al desempeño de su cargo o si contribuyeron 15 años al UPYSSET

Pensión por causa de muerte (ajenas al servicio)

<i>Tiempo de servicio:</i>	Presenta varios casos:
	1. Cualquier edad, si hubiese cotizado por 15 años o más.

2. Acaecido con 60 años o más y cotizado 10 años o más.
3. Pensionado por jubilación.
4. Retiro por edad y tiempo de servicio.
5. Cesantía en edad avanzada o invalidez

<i>Edad:</i>	Indistintamente, de acuerdo a los casos anteriores.
<i>Aportaciones:</i>	Como mínimo 10 años de servicio en adelante.
<i>Cálculo de la pensión:</i>	Sueldo regulador del último año de servicio.
<i>Fundamento legal:</i>	Artículos 74 al 80 de la ley de la UPYSSET.
<i>Da origen a:</i>	Las pensiones de viudez, concubinato orfandad o ascendencia.

De la indemnización global

<i>Tiempo de servicio:</i>	Cómo mínimo 9 años de servicio
<i>Edad:</i>	Menor de 60 años
<i>Aportaciones:</i>	9 años de aportaciones como mínimo
<i>Cálculo:</i>	Las aportaciones que se tengan más de 3 meses de sueldo.
<i>Fundamento legal:</i>	Artículos 81 al 83 de la ley de la UPYSSET.
<i>Se otorga:</i>	Al servidor público que sin tener derecho a pensión por jubilación, de retiro por edad y tiempo de servicio, cesantía en edad avanzada o invalidez, se separe definitivamente del servicio.

La UPYSSET otorgará a los trabajadores servicios médicos de enfermedades y maternidad, medicina preventiva, servicios de rehabilitación física y mental, aparatos de prótesis y ortopedia, con derecho a recibir estos servicios necesarios para la prevención de su salud.

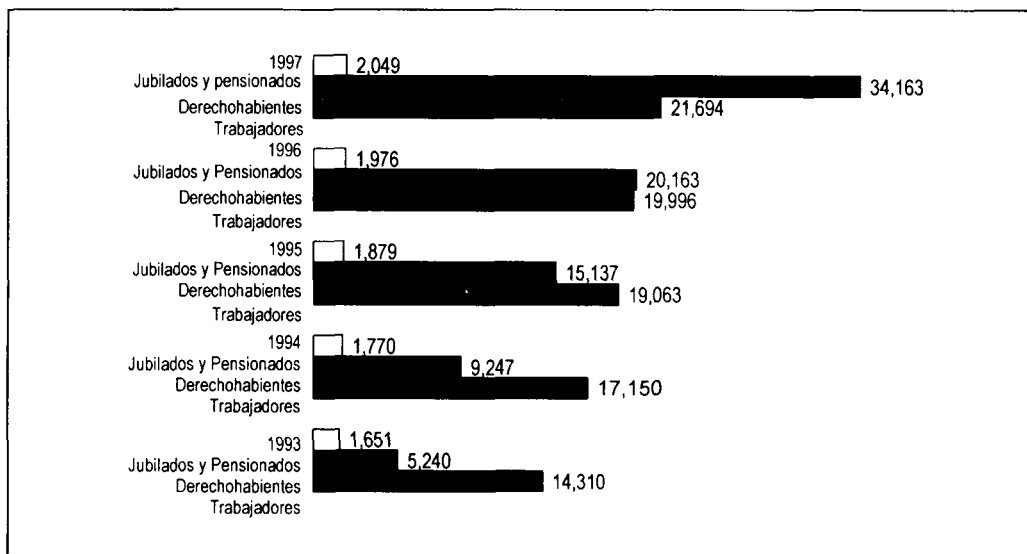
De acuerdo a los convenios establecidos por la UPYSSET en coordinación con el Hospital General (Hospital General - Hospital Infantil) e ISSSTE, se lleva a cabo la prestación del servicio médico a los servidores públicos, sus familiares y dependientes económicos.

Por otra parte se ha desarrollado un programa de medicina preventiva que en coordinación con la Secretaría de Salud, el Hospital General (Hospital General - Hospital Infantil) el ISSSTE y el DIF estatal se realiza periódicamente.

POBLACIÓN BENEFICIADA POR LA UNIDAD DE PREVISIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE TAMAULIPAS 1993-1997

BENEFICIADOS	1993	1994	1995	1996	1997
TRABAJADORES	14,310	17,150	19,063	19,996	21,694
DERECHOHABIENTES	5,240	9,247	15,137	20,163	34,163
JUBILADOS Y PENSIONADOS	1,651	1,770	1,879	1,976	2,049
TOTAL BENEFICIADOS	21,201	28,167	36,079	42,135	57,906

POBLACIÓN BENEFICIADA POR LA UPYSSET 1993 - 1997



TAMAULIPAS

CAPÍTULO IV

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS

Conforme al artículo 21 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tamaulipas, y considerando las reformas al mismo durante 1994 y 1995, para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de los diversos ramos, el gobernador del estado cuenta con las siguientes dependencias:

- I. Secretaría General de Gobierno.
- II. Procuraduría General de Justicia.
- III. Secretaría de Seguridad Pública.
- IV. Secretaría de Hacienda.
- V. Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Forestal y de Pesca.
- VI. Secretaría de Desarrollo Industrial, Comercial y Turístico.
- VII. Secretaría de Desarrollo Social.
- VIII. Secretaría de Educación, Cultura y Deporte.
- IX. Secretaría de Salud.
- X. Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- XI. Coordinación General de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

Los demás organismos de coordinación y asesoría que disponga el ejecutivo o que otras leyes establezcan.

Organismos descentralizados

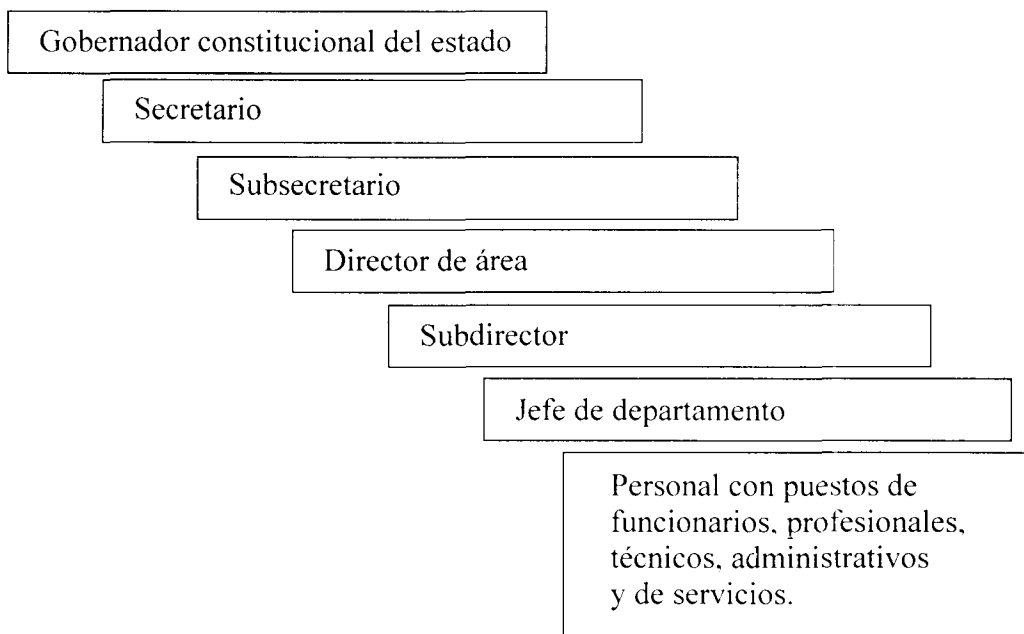
- I. Desarrollo Integral de la Familia.
- II. Instituto Tamaulipeco de Vivienda y Urbanización.
- III. Sistema para la Integración de la Población al Desarrollo Urbano de Tamaulipas (SIPOBLADURT)
- IV. Instituto Tamaulipeco de Capacitación para el Empleo.
- V. Hospital General.
- VI. Instituto Tamaulipeco de Cultura.
- VII. Unidad de Previsión y Seguridad Social del Estado de Tamaulipas.
- VIII. Junta Local de Caminos.
- IX. Hospital Infantil.
- X. Comisión Tamaulipeca de Ciencia y Tecnología.

Dentro de la administración pública estatal existen 27 niveles clasificados a su vez en grupos de servidores públicos, éstos también se dividen en categorías dada

la dimensión de los puestos se hace posible manejar el tabulador que los abarque a todos, por lo que se definen los grupos y posteriormente, se desglosan los niveles por grupos, puestos, sueldos y número de servidores públicos.

Las atribuciones de las dependencias se determinan en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tamaulipas.

Para la atención y despacho de los asuntos de su competencia las dependencias utilizan la siguiente estructura jerárquica:



Independientemente de la condición contractual de los servidores públicos, se han categorizado de acuerdo a sus funciones los siguientes grupos:

- Grupo servicios u oficiales:* Es el personal que está encargado de la ejecución de actividades de apoyo como limpieza, mensajería, transportación de personas, equipo y material diverso, almacenamiento y vigilancia de inmuebles, orientación al público o aquellas otras funciones análogas requeridas para el buen funcionamiento del área.

- *Grupo administrativo:* Comprende a los servidores públicos que desempeñan funciones tales como: elaborar, tramitar y controlar documentos, registrar datos básicos de control, actualizar información, operar máquinas de oficinas, glosar documentos, realizar actividades secretariales y de archivo; así como de cálculo y análisis.
- *Grupo técnico:* En este se contempla a los trabajadores en cuyos puestos se aplican conocimientos teórico/prácticos, como el realizar estudios y programas sobre diversas materias, operar equipos especializados de cómputo y electrónico, y resolver problemas de carácter técnico.
- *Grupo de funcionarios:* Personal cuyas funciones son: dirección, planeación, organización, inspección, vigilancia y fiscalización, manejo de fondos y valores, auditoría, control directo de adquisiciones, almacenes e inventarios, investigación científica y representaciones de gobierno. Dentro de este grupo se consideran los mandos y superiores.
- *Grupo profesional:* Agrupa al personal que aplica conocimientos teórico/científico para realizar o implementar estudios técnicos y administrativos que requieren de la investigación o del conocimiento de diversas materias a nivel profesional y que les permiten evaluar situaciones y proporcionar alternativas de solución. Éste es contratado siempre y cuando no se encuentre personal especializado dentro de los grupos antes mencionados.

SECTORES DE ACTIVIDAD

La Estructura gubernamental por sectores es la siguiente

Política interior

- Secretaría General de Gobierno.
- Coordinación General de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
- Junta Local de Conciliación y Arbitraje.
- Tribunal Fiscal del Estado.
- Tribunal de Arbitraje.

Finanzas

- Secretaría de Hacienda del Estado.

Justicia

- Procuraduría General de Justicia.
- Secretaría de Seguridad Pública.

Desarrollo

- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Forestal y de Pesca.
- Secretaría de Desarrollo Industrial, Comercial y Turístico.
- Secretaría de Desarrollo Social.
- Secretaría de Educación, Cultura y Deporte.
- Secretaría de Salud.

Administrativo

- Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

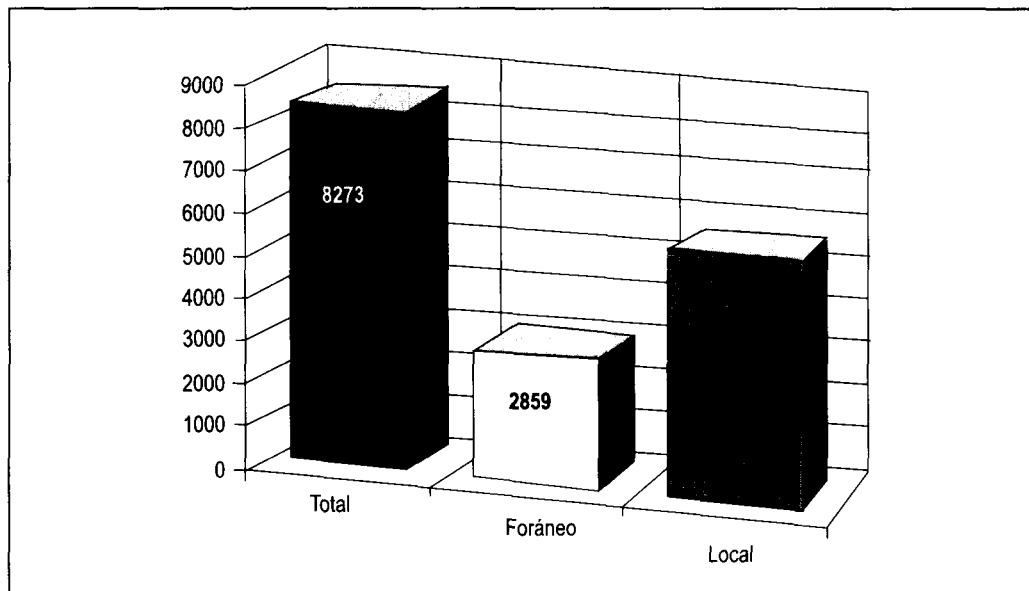
COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA, PROFESORES Y EFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA

El estado de Tamaulipas por su distribución geográfica, cuenta con ciudades que son polos de desarrollo; en la frontera norte con Estados Unidos de América, en el centro del estado con la Capital y al sur de la entidad, en la zona conurbada del Río Pánuco, con puertos de altura. La conformación de estos centros importantes de población nos ha permitido desconcentrar y descentralizar la administración pública estatal, ubicando a los servidores públicos en los 43 municipios que conforman la entidad.

Es importante conocer la estructura administrativa de las instituciones públicas el número de servidores públicos que se tiene; considerando siempre la movilidad constante del recurso humano.

El gobierno del estado cuenta con la distribución:

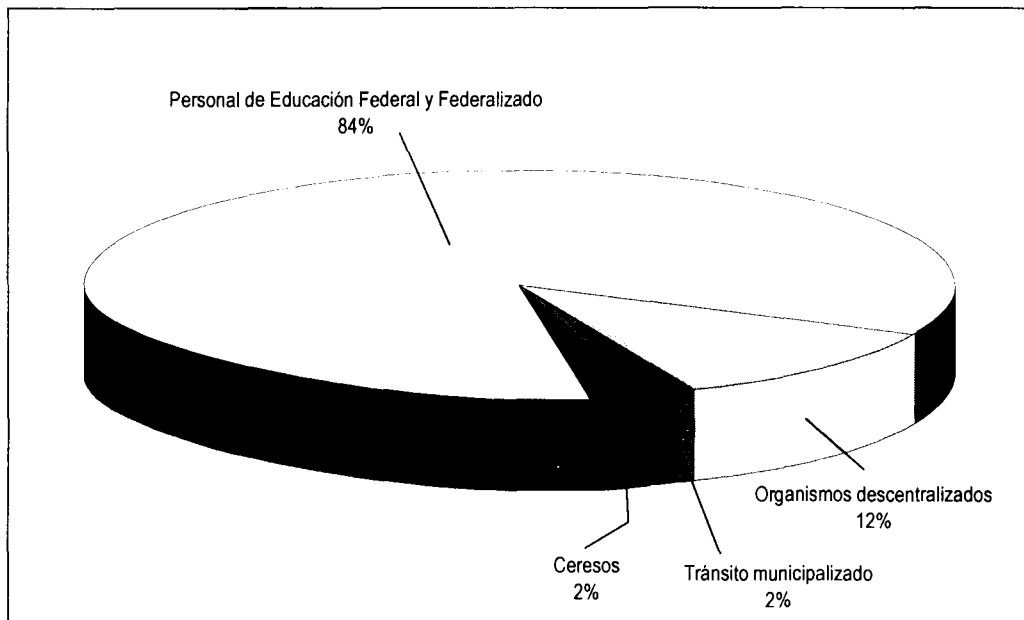
GRÁFICA DEL TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS LOCALES Y FORÁNEOS



DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DEPENDENCIA/ORGANISMO	SERVIDORES PÚBLICOS
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	4,663
TRÁNSITO MUNICIPALIZADO	763
CERESOS	825
PERSONAL DE EDUCACIÓN FEDERAL	28,179
PERSONAL DE EDUCACIÓN FEDERALIZADO	6,029
TOTAL	40,459

**GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN POR PORCENTAJES ORGANISMOS
Y DEPENDENCIAS DEL ESTADO**



Efectivos de Seguridad Pública

De acuerdo a las leyes aplicables, además de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, se le otorga a la Secretaría de Seguridad Pública las siguientes atribuciones:

Establecer de acuerdo con el ejecutivo, las normas y lineamientos de la organización y funcionamiento de los servicios de seguridad pública y vialidad; determinar las políticas de ingreso, capacitación, desarrollo y sanción en su caso, del personal con funciones de seguridad pública, informar al titular del ejercicio de los policiacos.

El número de personal que labora en las dependencias con relación a la seguridad pública se detalla en el siguiente cuadro:

PERSONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA EN DIFERENTES DEPENDENCIAS

DESCRIPCIÓN	AGENTES	COMANDANTES	JEFE DE GRUPO	OFICIAL 1º	DELEGADOS	SEGURIDAD Y CUSTODIA	TOTAL
POLICÍA JUDICIAL	572	154	47		51		824
POLICÍA RURAL	332	6	34				372
SEGURIDAD INTEGRAL	404						404
OPERATIVO ESPECIAL	101						101
TRÁNSITO VIALIDAD	33			25			58
DIRECCIÓN GENERAL						600	600
PREVENCIÓN Y AUXILIO, MEDIDAS TUTELARES Y READAPTACIÓN SOCIAL	1,442	160	81	25	51	600	2,359
TOTALES	2,884	320	162	50	102	1,200	4,718

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA EN LOS TRES PODERES DEL ESTADO

DEPENDENCIA	SERVIDORES PÚBLICOS
H. CONGRESO DEL ESTADO	72
H. SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTICIA	889
OFICINAS SUPERIORES	43
SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	563
SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO	969
SECRETARÍA DE HACIENDA DEL ESTADO	1,271
SECRETARÍA DE DESARROLLO INDUSTRIAL, COMERCIAL Y TURÍSTICO	161
SECRETARÍA DE DESARROLLO AGROPECUARIO, FORESTAL Y DE PESCA	304
PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA	1,117
SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA	1,212
COORDINACIÓN GRAL. DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS	153
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE	242
SECRETARÍA DE SALUD	6
COMISIÓN AGRARIA MIXTA	18
JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE	247
TRIBUNAL FISCAL DEL ESTADO	4
TRIBUNAL DE ARBITRAJE	4
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL	685
COMISIÓN ESTATAL DE DERECHOS HUMANOS COORD. DE SOLIDARIDAD MANO CON MANO, ITEC.	313
TOTAL	8,273

NOTA: No incluye tránsito municipalizado ni CERESOS.

MUNICIPIO	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TRÁNSITO MUNICIPALIZADO	TOTAL
VICTORIA	5,414	102	5,516
ABASOLO	31	3	34
ALDAMA	21	7	28
ALTAMIRA	83	16	99
ANTIGUO MORELOS	10	1	11
BURGOS	4	1	5
BUSTAMANTE	6	1	7
CAMARGO	29	12	51
VILLA DE CASAS	5		5
CRUILLAS	6		6
GOMEZ FARIÁS	12	6	18
V. GONZÁLEZ	40	12	52
V. GÜEMEZ	13		13
CD. GUERRERO	12	5	17
HIDALGO	19	8	27
JAUMAVE	18	2	20
JIMÉNEZ	18	5	23
V- LLERA	34	5	39
MEDERO	143	64	207
MAINERO	6	2	9
MANTE	209	35	244

MUNICIPIO	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TRÁNSITO MUNICIPALIZADO	TOTAL
MATAMOROS	372	82	454
MENDEZ	12		12
MIER	13	6	19
MIQUIHUANA	6		6
NVO. LAREDO	281	57	338
NVO. MORELOS	6		6
OCAMPO	19	3	22
PADILLA	18	4	22
PALMILLAS	8		8
REYNOSA	345	121	466
SAN CARLOS	20	1	21
SAN FERNANDO	70	9	79
SAN NICOLAS	3		3
SOTO LA MARINA	42	3	45
TAMPICO	492	99	591
TULA	41	5	46
VILLAGRAN	9	2	11
XICOTENCATL	43	3	46
M. ALEMAN	83	17	100
VALLE HERMOSO	89	17	106
RIO BRAVO	112	40	152
DIAZ ORDAZ	45	7	52
TOTALES	8,273	763	9,036

No incluye personal de educación federal y federalizado ni personal de organismos descentralizados.

TAMAULIPAS

CAPÍTULO **V**

La formación
y capacitación
en administración
pública

ESFUERZOS GUBERNAMENTALES

Instituto Tamaulipeco para la Elevación de la Productividad y Calidad

El gobierno del estado de Tamaulipas en 1993 crea el Instituto Tamaulipeco para la Elevación de la Productividad y Calidad (ITEC), como un organismo público descentralizado, cuya misión es dual y va encaminada a la promoción e implementación de la calidad total gubernamental y al desarrollo de programas que tiendan a ser más eficientes y competitivos a las empresas e instituciones tanto públicas como privadas.

La misión hacia el gobierno de este instituto es promover los servicios de capacitación en calidad que permitan a los servidores públicos, la comprensión de los conceptos y filosofía de Calidad Total, el desarrollo de habilidades y actitudes para servir con calidad creciente a la comunidad y la mejora continua de sus servidores.

Para tal fin, el ITEC imparte cursos de capacitación, presta servicios de consultoría y colabora con la difusión de la filosofía de Calidad Total a través de publicaciones y conferencias.

El ITEC atiende a:

- Entidades del gobierno estatal.
- Entidades de los gobiernos municipales.
- Entidades del gobierno federal.
- Particulares que se acercan a solicitar servicio.
- Instituciones educativas.

Se han capacitado en diferentes cursos de calidad a todos los funcionarios del gobierno estatal, así como al 90% de los servidores públicos de todas las dependencias y organismos del estado.

**CURSOS IMPARTIDOS POR EL INSTITUTO TAMAULIPECO PARA LA ELEVACIÓN
DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

NÚM	CURSO	OBJETIVOS
1	ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN	1) CONOCER LAS HERRAMIENTAS Y PRINCIPIOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS QUE INTERVIENEN EN LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS. 2) CONTAR CON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN ACORDE CON LAS CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DE CADA EMPRESA. 3) INVOLUCRAR ASPECTOS DE COMPETITIVIDAD CONTRA EL MERCADO, EQUIDAD INTERNA Y COSTO 4) ESTABLECER LAS BASES PARA LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL (RECURSOS HUMANOS) EN LAS EMPRESAS.
2	ADMINISTRACIÓN PARA ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y SECRETARIAS EJECUTIVAS	CONOCER LOS PRINCIPIOS Y LAS TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN QUE LE PERMITAN ADEMÁS DE ADMINISTRAR Y AGILIZAR SU TRABAJO, SER UN ELEMENTO DE ENLACE ENTRE EL CLIENTE INTERNO Y EL CLIENTE EXTERNO.
3	AUDITORÍA	CONDUCCIR AL PARTICIPANTE A TRAVÉS DEL ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA AUDITORIA DE CALIDAD, RESALTANDO LA IMPORTANCIA DE LLEVARLA AL CABO EN UNA FORMA PLANEADA Y ORGANIZADA, PARA CUMPLIR CON LOS PROPÓSITOS DE SU EJECUCIÓN.
4	AUTOESTIMA, COMUNICACIÓN Y CREATIVIDAD	EL PARTICIPANTE CONOCERÁ LA INFLUENCIA QUE TIENE LA COMUNICACIÓN Y LA CREATIVIDAD EN LA AUTOESTIMA DE UNA PERSONA, Y LA MANERA EN QUE ESTOS ELEMENTOS ESTIMULAN EL DESARROLLO.
5	AUTOESTIMA, ÉXITO, TRABAJO, EDUCACIÓN DE ACTITUDES Y CULTURA	EL PARTICIPANTE CONOCERÁ E INTERPRETARÁ EL ÉXITO, ADEMÁS DE LAS ACTITUDES NECESARIAS PARA FORMAR UNA CULTURA EDUCACIONAL CENTRADA EN AUTOESTIMA PERSONAL Y VALORES ANTE EL SERVICIO.
6	AUTOSATISFACCIÓN Y SERVICIO	EL PARTICIPANTE COMPRENDERÁ Y CONCIENTIZARÁ CÓMO EL SERVICIO ES UNA VÍA PARA LA REALIZACIÓN PERSONAL, SU AUTO SATISFACCIÓN Y DESARROLLO HUMANO.
7	CALIDAD EN EL SERVICIO	REFLEXIONAR SOBRE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LAS EMPRESAS DEL MUNDO, LAS CUALES ENFRENTAN UN GRAN DESAFÍO, COMPETIR EN UN MERCADO MUNDIAL.

NÚM	CURSO	OBJETIVOS
8	CAMBIO DE ACTITUD Y AUTOESTIMA	APUNTALAR EN LOS PARTICIPANTES SUS CUALIDADES Y VENTAJAS COMPETITIVAS Y FORTALECER AQUELLAS ÁREAS DONDE SE SIENTE EN DESVENTAJA TODO ESTO DESARROLLADO DESDE LA MOTIVACIÓN POR DESCUBRIRSE A SÍ MISMO.
9	CAMBIO Y MEJORA DE LAS ACTITUDES POR EL MÉTODO DE ARNOLD	EL PARTICIPANTE CONOCERÁ LAS CLAVES DEL CAMBIO DE ACTITUDES MEDIANTE EL MÉTODO ARNOLD, ASÍ COMO SU MANERA DE APLICARSE EN LA PRÁCTICA.
10	5' S + 1	ANALIZAR CADA UNO DE LOS PUNTOS QUE PUDIERAN DAR VALOR A LA CALIDAD DE IMAGEN DE UN LUGAR: EL PERSONAL, EL MOBILIARIO, LA GERENCIA (TRATO A LOS SUBORDINADOS) TODO LO QUE ADORNE, A LA VISTA DEL CLIENTE, PERO QUE DE LLEVARLO A CABO REPRESENTA UN GRAN ESTÍMULO PARA LOS QUE LO LLEVAN A CABO.
11	CÓMO DESARROLLAR PLANES, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MERCADOTECNIA	1. CONOCERÁ COMO DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA EXITOSO, SIGUIENDO NUESTRO PROCESO DE PLANEACIÓN. 2. DESCUBRIRÁ COMO RECOGER, Y UTILIZAR LA INTELIGENCIA DEL COMPETIDOR MERCADO E INDUSTRIA PARA OBTENER LA VENTAJA COMPETITIVA.
12	CÓMO ORGANIZAR MEJOR SUS ARCHIVOS Y DOCUMENTOS	CONOCER LAS TÉCNICAS EFECTIVAS, PRBADAS Y COMPROBADAS PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE ARCHIVO EFICIENTE QUE LE PERMITA AHORRAR MUCHO TIEMPO Y A SU EMPRESA MUCHO DINERO.
13	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	APRENDER COMO MEJORAR EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN TODOS LOS NIVELES DE SU ORGANIZACIÓN, APLICANDO LAS TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS ÓPTIMAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD INCREMENTO DE LA EFICIENCIA Y APROVECHAMIENTO DE LAS RELACIONES ENTRE EMPLEADO Y LA EMPRESA.
14	CONTROL DE CALIDAD	DOTAR AL PARTICIPANTE DE LOS CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD Y SU ASEGURAMIENTO.
15	CULTURA DE SERVICIO.	FOMENTAR EN LOS PARTICIPANTES UNA CULTURA DE SERVICIO ORIENTADA AL CLIENTE Y CON UNA VISIÓN HUMANA, APLICÁNDOLA COMO SISTEMA MOTIVACIONAL Y PARTICIPATIVO.
16	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	DOTAR AL PARTICIPANTE DE LAS HERRAMIENTAS Y MODELOS BÁSICOS PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS EN LAS ORGANIZACIONES.

NÚM	CURSO	OBJETIVOS
17	EL TELÉFONO: CÓMO PROYECTAR UNA IMAGEN POSITIVA	IDENTIFICAR Y ANALIZAR ESTRATEGIAS DE ÉXITO EN UNA CONVERSACIÓN TELEFÓNICA QUE LE PERMITA AUMENTAR SU CAPACIDAD DE SERVICIO, NEGOCIACIÓN E IMAGEN PROFESIONAL.
18	ESTRATEGIAS PARA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO	DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE SERVICIO QUE SE ADECUA A LAS NECESIDADES DE SU EMPRESA INCREMENTANDO ASÍ EL NIVEL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.
19	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	DEBIDO A LA MAGNA IMPORTANCIA QUE HAN ADQUIRIDO LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS, ES PROPÓSITO DE ESTOS CURSOS DOTAR DE LOS CONCEPTOS Y APLICACIÓN DE ESTAS, DESARROLLANDO EJERCICIOS PRÁCTICOS PARA SU MEJOR COMPRENSIÓN.
20	HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS	DOTAR DEL CONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS Y SU APLICACIÓN EN LA MEJORA CONTINUA, A TRAVÉS DE EJERCICIOS PRÁCTICOS.
21	LIDERAZGO	FORMAR LÍDERES CAPACES DE SOSTENER UNA VISIÓN, UN LIDERAZGO DE ACCIÓN CON LA FIRME CONVICCIÓN DE QUE UN LÍDER ES UN SER DE SERVICIO.
22	LIDERAZGO EN EJEMPLO Y ACCIÓN: 24 HORAS	FORMAR PERSONAS QUE ENTIENDAN EL SIGNIFICADO DEL LIDERAZGO Y LA IMPORTANCIA DE LLEVARLO A LA PRÁCTICA MEDIANTE EL EJEMPLO.
23	MANEJO DE GRUPOS	EL PARTICIPANTE OBTENDRÁ LAS BASES TEÓRICAS NECESARIAS PARA APLICARLAS EN SITUACIONES EN EL MANEJO DE GRUPOS.
24	MEJORA DE PROCESOS	DOTAR DE CONCEPTOS DE MEJORA DE PROCESOS, HERRAMIENTAS, FASES QUE LA CONSTITUYEN Y LA METODOLOGÍA NECESARIA PARA LLEVARLA AL CABO CON ÉXITO.
25	MISIÓN	CONOCER EL SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, EJERCITANDO LA ELABORACIÓN DE ENUNCIADOS, TOMANDO COMO BASE LOS REQUISITOS MÍNIMOS PARA SU FORMULACIÓN.
26	nueve 9'S.	LOGRAR LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS 9'S EN EL SITIO DE TRABAJO, DE TAL MANERA QUE SE GENERE UN AMBIENTE ADECUADO PARA LOGRAR EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS, LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE CALIDAD, LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y LA SUPERVISIÓN EMPRESARIAL.
27	PARADIGMAS Y MEGATENDENCIAS	CAPACITAR AL PARTICIPANTE PARA QUE ROMPA CON LOS VIEJOS MOLDES ADQUIRIDOS EN EL PASADO, EVITANDO LA PARÁLISIS PARADIGMÁTICA, Y LA MORAL DE CERTEZA. ASIMISMO PRETENDE ALENTAR AL PARTICIPANTE A INCORPORARSE EN LA ERA DEL CAMBIO, DONDE EL PODER DE LA INFORMACIÓN ES LA NUEVA MEGATENDENCIA QUE ABARCA TODOS LOS ÁMBITOS INCLUYENDO EL DE SERVICIOS.

NÚM	CURSO	OBJETIVOS
28	PLAN DE VIDA Y CARRERA	EL PARTICIPANTE ENCONTRARÁ LAS VÍAS CONCRETAS PARA LA REFLEXIÓN Y LA ACCIÓN QUE MAXIMIZAN LA EFICACIA DE SU SER Y QUE HACER EN RELACIÓN CON LA VIDA, EL TRABAJO Y LA CARRERA SIN CAER EN RECETAS SIMPLES O ESTEREOTIPADAS.
29	PLANEACIÓN INTEGRAL	CONOCER EL PROPÓSITO Y EL CAMPO DE ACCIÓN DE LA PLANEACIÓN INTEGRAL PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN, Y OBTENER LAS HERRAMIENTAS PARA HACER PLANES INTEGRALES EFECTIVOS Y CONOCER SUS ETAPAS Y TENDENCIAS MÁS APROPIADAS PARA LAS EMPRESAS ACTUALES.
30	PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	DESPERTAR EN LOS PARTICIPANTES EL INTERÉS Y NECESIDAD DE APLICAR EL ENFOQUE SISTEMÁTICO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS A TRAVÉS DE ALGUNAS HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA ESTABLECIDAS.
31	PRODUCTIVIDAD PARA SUPERVISORES	COMPRENDER EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN, MISMO QUE INFLUYE EN FORMA DIRECTA EN LA PRODUCTIVIDAD DE SU ÁREA.
32	REINGENIERÍA	INCLUCAR LA NECESIDAD DE APLICAR LA REINGENIERÍA EN TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN COMO REQUISITO PARA SUBSISTIR EN EL NUEVO MILENIO.
33	SUPERVISIÓN EFECTIVA, LIDERAZGO Y EFECTIVIDAD	1. ANALIZAR LOS PRINCIPALES CONCEPTOS ACTUALES SOBRE DIRECCIÓN DE PERSONAL A TODOS LOS NIVELES Y SU RELACIÓN CON LA EFECTIVIDAD DE LOS SUPERVISORES DE LÍNEA O ADMINISTRATIVOS. 2. DEFINIR ESTRATEGIAS PRÁCTICAS PARA APLICAR DE INMEDIATO ESTOS CONCEPTOS INCREMENTANDO ASÍ LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL Y GRUPAL EN SU ÁREA DE TRABAJO.
34	TÉCNICAS DE SERVICIO	ESTABLECER UN SISTEMA DE TÉCNICAS QUE PERMITAN AL PRESTATARIO DEL SERVICIO PODER CUMPLIR CON SU TRABAJO CON UN MAYOR GRADO DE SATISFACCIÓN PARA LOS CLIENTES.
35	TECNOCOMUNICACIÓN	CAPACITAR AL PARTICIPANTE EN LAS TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN Y PODER IDENTIFICAR POR SUS CARACTERÍSTICAS A CADA PERSONA CON QUIEN TRATA COTIDIANAMENTE, PARA BRINDARLE UN MEJOR SERVICIO.
36	TRABAJO EN EQUIPO	DESTACAR LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR EN EQUIPO Y LA DIFERENCIA ENTRE EL TRABAJO INDIVIDUAL (INDIVIDUALISMO) Y EL TRABAJO EN EQUIPO.
37	VALORES.	RETOMAR LA ENSEÑANZA DE LOS VALORES, LA CUAL SE PRETENDE LLEVAR COMO BASE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CULTURA, DONDE EL PARTICIPANTE PUEDA DESARROLLAR SUS VALORES HUMANOS, PROPICIANDO LA FORMACIÓN DE HÁBITOS DE EXCELENCIA, ACTITUDES Y CONDUCTAS DE MAYOR PARTICIPACIÓN EN SU ENTORNO.
38	VISIÓN	CONOCER EL SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DEL PORQUÉ CONSTRUIR UNA VISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, EJERCITANDO EN LA ELABORACIÓN DEL ENUNCIADO DE LA VISIÓN.

Instituto Tamaulipeco de Investigación Educativa y Desarrollo de la Docencia

El Instituto de Investigación Educativa y Desarrollo de la Docencia se caracteriza por ser una organización ágil e innovadora, que proporciona alternativas prácticas para propiciar y acelerar la modernización educativa.

El Instituto coadyuva y brinda oportunidades diversas a los maestros para actualizarse por medio de programas diseñados específicamente de acuerdo a sus necesidades, principalmente programas de posgrado, cursos, talleres, diplomados, simposios, encuentros, congresos, así como asesoría especializada en educación. El Instituto trata de incidir en la cultura de organizaciones educativas impactando a grupos estratégicos cuya influencia es fundamental. Para ello contempla dos cauces de acción: acciones escolarizadas y actividades no escolarizadas. En suma, representa una organización detonadora y modelo que sirve de puente entre el presente y el futuro.

Tamaulipas ha sido pionero en materia educativa en nuestro país, así lo confirman las instituciones privadas que imparten más de 25 maestrías en las diversas áreas de la educación.

A través del Instituto se contribuye con dos maestrías a este excelente universo del nivel de posgrado en el estado y se han propuesto en los programas de posgrado de calidad, establecer los siete estándares para la excelencia en la preparación de recursos humanos de alto nivel.

La Maestría en Administración de Centros Educativos es una alternativa de posgrado accesible y de calidad para todos los maestros tamaulipecos. Está encaminada a ofrecer, administrar y desarrollar programas de educación formal y proyectos de investigación, difusión y vinculación con los más altos estándares de calidad para formar administradores escolares.

La misión de la Maestría en Educación Básica es conducir al docente de educación en ese nivel, hacia una mayor calidad profesional, a través del aprendizaje, el fomento y respeto de los valores individuales y sociales, enmarcados en las necesidades y cambios del contexto internacional.

Consejo Tamaulipeco de Ciencia y Tecnología

El Consejo Tamaulipeco de Ciencia y Tecnología (COTACyT) como una institución del gobierno de Tamaulipas encargado de promover la investigación y brindar apoyos directos para la formación de recursos humanos a nivel de investigadores, ejerció 4 millones 360 mil 680 pesos; sin duda, la mejor inversión que puede hacer la sociedad y el gobierno para consolidar y ampliar nuestra planta de científicos.

En el rubro de proyectos de investigación, este año se autorizaron 11 millones 684 mil 216 pesos para 97 proyectos apoyados por el COTACyT y la Fundación Produce, A. C., fuentes principales de financiamiento externo, a las que se agrega por primera vez la Fundación Kellog's y el Instituto Mexicano del Petróleo.

En materia de promoción de las actividades científicas y tecnológicas, en 1997 se concertaron fondos concurrentes con las instituciones de educación superior con un monto de 938 mil 670 pesos que se aplicaron en apoyos directos para la realización de trece eventos científicos, la asistencia a 23 congresos nacionales e internacionales, así como la organización de nueve cursos, talleres y estancias de investigación.

En el rubro de publicaciones científicas, se editaron siete números de las revistas SOCIOTAM, BOTAM y el Boletín Médico del Hospital Infantil de Tamaulipas, con un tiraje de 3 mil 500 ejemplares, distribuidos en bibliotecas de la entidad y otras latitudes. La Academia Tamaulipeca de Investigación Científica y Tecnológica, A. C., organizó su IX Encuentro Regional en la Ciudad de Tampico, congregando 120 trabajadores de investigación en las diversas disciplinas.

Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA PROCURADURÍA
GENERAL DE JUSTICIA DEL ESTADO DE TAMAULIPAS**

TIPO DE CURSO	ÁREA O DIRECCIÓN	LUGAR	HORAS
- CLASIFICACIÓN MÉDICO LEGAL DE LAS LESIONES	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	10
- NECROPSIAS	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	10
- BÁSICO E INTERMEDIO	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	10
- BÁSICO E INTERMEDIO	AGENCIAS ADSCRITAS	VICTORIA	10
- ADMINISTERING MICROSOFT WINDOWS NT 4.0	COORDINACIÓN DE ESTADÍSTICA E INF.	VICTORIA	40
- BÁSICO E INTERMEDIO	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	10
- BÁSICO E INTERMEDIO	AGENCIAS ADSCRITAS	VICTORIA	10
- BÁSICO E INTERMEDIO	DIRECCIÓN DE AVERIGUACIONES PREV.	VICTORIA	10
- MANEJO DE ARCHIVOS	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	8
- REGULARIZACIÓN	POLICÍA JUDICIAL DEL ESTADO	VICTORIA	140
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	VICTORIA	10
- CONFERENCIA	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	LLERA	2
- TÉCNICAS MODERNAS DE CIENCIAS FORENSES	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	REYNOSA	16
- IDENTIFICACIÓN DE DOCUMENTOS DUDOSOS	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	CONSULADO AMERICANO	8
- MANEJO DE ARCHIVOS	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	8
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	TAMPICO	10

TIPO DE CURSO	ÁREA O DIRECCIÓN	LUGAR	HORAS
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	ALTAMIRA	10
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	MADERO	10
- IMPLEMENTING A DATA BASE DESING OF MICROSOFT SQL SERVER 6.5	COORDINACIÓN DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA	VICTORIA	10
- FUNDACIÓN Y MOTIVOS SOBRE EL DESALOJO DE VISTAS CIVILES	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	8
- QUÍMICA ANÁLITICA, CRIMINALÍSTICA Y GENÉTICA	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	8
- IMPLEMENTING A DATA BASE DESING OF MICROSOFT SQL SERVER 6.5	COORDINACIÓN DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA	VICTORIA	10
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	TAMPICO	10
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	ALTAMIRA	10
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	MADERO	10
- QUÍMICA FORENSE	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	8
- ACTUALIZACIÓN	DIRECCIÓN DE AVERIGUACIONES PREVIAS	VICTORIA	8
- DEPURACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS	DIRECCIÓN DE CONTROL Y PROCESOS	VICTORIA	32
- MEDICINA FORENSE	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	TAMPICO	8
- NECROPCIAS	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	8
- F.B.I.	POLICÍA JUDICIAL DEL ESTADO	VICTORIA	8
- ARCHIVOS	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	8
- LESIONES	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	8

TIPO DE CURSO	ÁREA O DIRECCIÓN	LUGAR	HORAS
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	NUEVO LAREDO	2
- INICIATIVA DE LA FRONTERA 98	DIRECCIÓN JURÍDICA	MCALLEN, TX.	10
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	NUEVO LAREDO	8
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	REYNOSA	10
- DIFERENTES CRITERIOS SOBRE INTERPOSICIÓN O NO DE RECURSOS	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	8
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	RÍO BRAVO	10
- F.B.I.	DIRECCIÓN DE AVERIGUACIONES PREVIAS	SAN ANTONIO, TX.	8
- BASES GENERALES CRIMINALÍSTICA	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	8
- BASES GENERALES CRIMINALÍSTICA	DIRECCIÓN DE AVERIGUACIONES PREVIAS	VICTORIA	8
- BASES GENERALES CRIMINALÍSTICA	POLICÍA JUDICIAL DEL ESTADO	VICTORIA	8
- BASES GENERALES CRIMINALÍSTICA	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	8
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	MATAMOROS	11
- JUICIOS DE AMPARO	GENERAL PROCURADURÍA	VICTORIA	8
- GRAFOSCOPIA	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	24
- CURSO INTERNACIONAL DE CIENCIAS FORENSES	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	8
- BÁSICO E INTERMEDIO	ORGANO DE CONTROL DE LA PGJ	VICTORIA	10
- JUICIOS DE AMPARO	1A. SUBPROCURADOR	VICTORIA	12

TIPO DE CURSO	ÁREA O DIRECCIÓN	LUGAR	HORAS
- TALLER DE INFORMACIÓN	SERVIDORES PÚBLICOS	VICTORIA	4
- FBI	POLICÍA JUDICIAL DEL ESTADO	SAN DIEGO, CAL.	40
- ACTUALIZACIÓN	DIRECCIÓN DE AVERIGUACIONES PREVIAS	REYNOSA	2
- BÁSICO E INTERMEDIO	A.M.P. AUXILIARES DEL C. PROCURADOR	VICTORIA	10
- POLICÍA JUDICIAL	POLICÍA JUDICIAL DEL ESTADO	LAREDO, TX.	32
- BÁSICO E INTERMEDIO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	VICTORIA	10
- MEDICINA LEGAL	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	8
- MEDICINA LEGAL	DIRECCIÓN DE AVERIGUACIONES PREVIAS	VICTORIA	8
- MEDICINA LEGAL	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	8
- MEDICINA LEGAL	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	8
- BÁSICO E INTERMEDIO	ORGANO DE CONTROL DE LA PGJ	VICTORIA	2
- MEDICINA LEGAL	TODAS LA AREAS	VICTORIA	2
- BASES GENERALES CRIMINALÍSTICA	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	8
- BASES GENERALES CRIMINALÍSTICA	DIRECCIÓN DE AVERIGUACIONES PREVIAS	VICTORIA	8
- BASES GENERALES CRIMINALÍSTICA	POLICÍA JUDICIAL DEL ESTADO	VICTORIA	8
- BASES GENERALES CRIMINALÍSTICA	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	VICTORIA	8
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	SAN FERNANDO	10
- DELITO DEL SECUESTRO	POLICÍA JUDICIAL DEL ESTADO	TAMPICO	40
- BASES GENERALES CRIMINALÍSTICA	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	8

TIPO DE CURSO	ÁREA O DIRECCIÓN	LUGAR	HORAS
- GRAFOSCOPIA, DOCUMENTOSCOPIA Y - GRAFOMETRIA	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	8
- BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO	A.M.P. INVESTIGADORAS	MIGUEL ALEMÁN	10
- JUICIOS DE AMPARO	PROCURADURÍA GENERAL	VICTORIA	30
- ROBO BANCARIO	POLICÍA JUDICIAL DEL ESTADO	S.L.P.	24
- PERFEC. DE PRUEBAS PERIOD. DE INST.	DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS	TAMPICO	8
- ACTUALIZACIÓN	DIRECCIÓN DE AVERIGUACIONES PRECIAS	TAMPICO	16
- VALUACIÓN	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	TAMPICO	16
- BÁSICO E INTERMEDIO	DIRECCIÓN DE AVERIGUACIONES PREVIAS	VICTORIA	10
- JUICIOS DE AMPARO	1A. SUBPROCURADOR	VICTORIA	14
- BÁSICO E INTERMEDIO	DIRECCIÓN DE AVERIGUACIONES PREVIAS	VICTORIA	10
- BÁSICO E INTERMEDIO	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES	VICTORIA	10
- DETECCIÓN DE AUTOS ROBADOS	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PERICIALES Y POLICÍA JUDICIAL DEL ESTADO	VICTORIA	40

ESFUERZOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL ESTADO

El desarrollo que han alcanzado las instituciones de educación superior en Tamaulipas en los últimos años son de singular importancia, principalmente en las instituciones de carácter privado, contando con un amplio currículum de licenciaturas que están relacionadas con la Administración Pública. Así como también en todos los demás campos del conocimiento científico y tecnológico.

Instituciones públicas

La Universidad Autónoma de Tamaulipas imparte los siguientes programas:

Maestría en administración pública

- Licenciatura en Relaciones Públicas.
- Licenciatura en Administración.
- Licenciatura en Computación Administrativa.
- Licenciatura en Administración y Planeación Educativa.
- Licenciatura en Administración de Empresas.
- Licenciatura en Comercio Exterior.
- Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.
- Licenciatura en Economía.
- Licenciatura en Informática Administrativa.

El Instituto Tecnológico de Matamoros, la Licenciatura en Contaduría Pública.

Instituciones Privadas

Universidad Valle de Bravo

Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y Licenciatura en Economía.

Universidad México Americana del Norte

Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Intituto de Estudios Superiores de Tamaulipas

Licenciatura en Administración, Licenciatura en Contaduría y Licenciatura en Administración de Recursos Humanos.

Instituto de Ciencias y Estudios Superiores de Tamaulipas

Licenciatura en Administración de Empresas.

Universidad del Noreste

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y Licenciatura en Relaciones Públicas.

ITESM Campus Tampico

Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Administración Financiera.

Instituto Manténe de Estudios Profesionales

Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Contaduría Pública.

Centro Universitario del Noreste

Licenciatura en Administración de Empresas.

Universidad Regional Miguel Alema

Licenciatura en Administración de Empresas.

Liceo Profesional de Comercio y Administración

Licenciatura en Administración de Empresas.

Universidad del Golfo

Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía.

Universidad de Relaciones y Estudios Internacionales

Licenciatura en Ciencias Diplomáticas y Relaciones Internacionales.

INSTITUTO TAMAULIPECO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A.C. (ITAP)

El Instituto ha desarrollado una serie de actividades con el objetivo de dar impulso a la administración pública en el estado, modernizando sus espacios de atención al público y capacitando a los servidores públicos, creando una nueva cultura en la prestación del servicio público, así como incorporando al servidor en un proceso de calidad total y de su profesionalización y fomento de sus valores humanos en las relaciones laborales y sociales.

Actualmente el Instituto cuenta con un edificio propio, con espacios para la realización de sus actividades administrativas, educativas, culturales, de información y capacitación que nos permite ofrecer a los servidores públicos y la ciudadanía en general, los servicios necesarios para el desarrollo de un mejor desempeño de la función pública.

Se han realizado seminarios, foros, cursos, estudios y proyectos como el de profesionalización de los servidores públicos estatales, que a propuesta del Instituto se legisló en la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del estado, un capítulo que establece la profesionalización de los agentes y policías ministeriales, así como a los servidores que desarrollan sus actividades en esa dependencia del ejecutivo estatal.

TAMAULIPAS

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

VISIÓN GLOBALIZADORA DEL DESARROLLO SUSTENTABLE E INTEGRAL DE LOS TAMAULIPECOS

La administración pública estatal ha impulsado el desarrollo económico, social, político y cultural de Tamaulipas y ha modernizado el funcionamiento de la prestación de servicios y atención al público.

Los avances en materia laboral que benefician directamente a los servidores públicos, se contemplan en la Legislación Tamaulipeca como es la Ley del Servicio Burocrático, el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo y la Ley de la Unidad de Previsión y Seguridad Social del estado. Con este marco jurídico están establecidas las bases para adecuar y legislar sobre la profesionalización de los servidores públicos, logrando así, la motivación en el personal que es clave para su profesionalización, por lo que se han establecido programas referentes a estímulos, premios, recompensas, y capacitación en calidad total, promoviendo el desarrollo de los servidores públicos; obteniendo resultados inmediatos; erradicando vicios; generando una nueva mentalidad y actitud positiva de servicio en la que se refleja la eficiencia, transparencia, y vocación del nuevo servidor público.

Sabemos de los retos que representa el futuro de la administración pública de Tamaulipas, reconocemos las deficiencias que tenemos y estamos conscientes de las grandes demandas sociales, por lo que se pretende promover acciones que den respuesta inmediata y satisfactoria a esas exigencias prioritarias, partiendo de la atención al ser humano como es el servidor público. Para el, se contempla su profesionalización, como parte del proceso de mejora continua, que nos permita seguir impulsando el desarrollo sustentable y prestando servicios con la calidad requerida por la sociedad tamaulipeca.

Misión: Una administración efectiva, participativa, congruente, de impulso al desarrollo del ser humano en el servicio público

Los nuevos tiempos exigen perfiles profesionales acordes a los retos del futuro, ya no es posible transitar con obsolescencias, que dañan y retrasan el progreso. Es por eso, que el estado se ha dado la tarea de profesionalizar a sus servidores públicos, para hacer de la administración pública de México, un modelo ejemplar, congruente con la globalización y los requerimientos del Tratado de Libre

Comercio, las inversiones en la Industria y el impulso a las actividades del desarrollo sustentable.

Tenemos el privilegio de estar vinculados con países desarrollados de quienes podemos aprender mucho, con esquemas novedosos, modernos, dinámicos, que impulsen y desarrollen la creatividad e iniciativa de nuestros servidores públicos. Sólo así, estaremos preparándonos para iniciar el nuevo milenio con un Estado moderno, fuerte y realmente competitivo.

Es momento para que con voluntad se concientice del nuevo estilo que se requiere para gobernar, con más compromiso, más preparación, más eficiencia, más armonía; de esta manera estaremos construyendo un futuro con visión y responsabilidad, un Estado gobernado con inteligencia, entusiasmo y dedicación, al servicio de la sociedad, esa es la visión y misión del Servidor Público del siglo XXI.

La administración pública estatal al inicio del tercer milenio

Cada día la administración pública se torna más compleja, sobre todo ahora en que México participa en un entorno de globalización y liberalización de la economía. Estas circunstancias exigen que los servidores públicos del estado, se adecuen a los nuevos tiempos, siendo cada vez mejores y estando más preparados para competir con eficiencia y calidad con países como los Estados Unidos, Canadá, Unión Europea y los países Asiáticos. La cercanía geográfica que tenemos con el vecino país del norte, nos obliga a redoblar esfuerzos para crear en el estado más empleos mejor remunerados, más y mejor educación, más salud y seguridad pública y social.

Al iniciar el tercer milenio, debemos tener sentadas las bases del nuevo servidor público, más calificado, más preparado y más consciente para enfrentar los retos y desafíos que nos depara la administración pública del siglo XXI.

Debemos esforzarnos y luchar, sociedad y gobierno, para acabar con conformismos y actitudes rezagadas por los tiempos, exigir una forma distinta de servir, con mas entusiasmo, con conciencia de estado, con principios, valores y preparación constante, adoptando una nueva actitud, una nueva mentalidad positiva, creativa, de superación e impulso que nos permita iniciar firmes el ejercicio gubernamental del nuevo milenio.

Las características de esta nueva administración se resumen en los siguientes aspectos:

Participativa, de consenso, de diálogo e incluyente

Lograr la participación social es clave en la solución de nuestros problemas, ahí surge la pluralidad de ideas y se fortalece el respeto para lograr el consenso, generándose una nueva cultura del servidor público, moderna, permeable al diálogo, anteponiendo los intereses de grupo y particulares a los interés supremos de la nación, practicando una política de unidad, incluyente, importante para la buena marcha de una administración pública de calidad, eficiente y competitiva, que genere confianza y sea orgullo de la sociedad tamaulipeca.

Promotora de los principios y valores nacionales y estatales

Tenemos el orgullo de poseer grandes tradiciones, costumbres, historia y legados revolucionarios, lo que ha distinguido a nuestro nacionalismo en el mundo entero, ello nos ha dado unidad e idiosincrasia propia, hemos creado principios y valores firmes que nos dan rumbo y certidumbre, la conjugación de todos estos elementos nos hacen y motivan a ser servidores públicos honorables a los ojos de la sociedad a la cual servimos sin perder en ningún momento el motivo y la misión que nos corresponde.

Ser ejemplo que impulse la administración municipal

Como principal figura de la descentralización administrativa y con sustento en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la administración pública federal y estatal deberá ser ejemplo y apoyo, en el ámbito de respeto a las instancias de cada gobierno, para que la administración municipal continúe desarrollándose y ampliando su capacidad de respuesta a las demandas de la sociedad, en cada uno de los municipios del estado.

La profesionalización de los servidores públicos estatales

Diversas son las disposiciones legales que contemplan en nuestra legislación tamaulipeca la capacitación y actualización de nuestros servidores públicos en aras de cumplir con la dinámica de los tiempos y las nuevas exigencias que se presentan como retos de la administración pública estatal.

Prueba de la importancia que da el estado a la profesionalización de los servidores públicos en Tamaulipas lo es la reforma a la Ley Orgánica de la Procuraduría de

Justicia, que contempla ampliamente en su contenido los apartados donde se incluyen el Instituto de Capacitación Técnica y Profesional y el Consejo de Participación Ciudadana de evaluación de las acciones tendientes a profesionalizar a los servidores públicos de la Procuraduría de Justicia.

Tenemos además, el interés mostrado por el ejecutivo del estado desde el inicio de su mandato, por capacitar constantemente al personal, a través del apoyo a Instituciones públicas y privadas.

Los avances logrados han sido substanciales, sin embargo, es justo reconocer que todavía nos queda mucho por hacer, por lo que habrían de establecerse acciones para mejorar la administración pública, ofreciendo resultados inmediatos.

Continuar con la capacitación y actualización constante es necesario para profesionalizar a los servidores públicos del estado, es éste un renglón fundamental para la buena marcha de la administración y el cumplimiento de los fines del estado.

Es importante sensibilizar a los servidores públicos de prepararse y superarse para servir mejor y estar en aptitudes de ascender y mejorar en su campo de trabajo, con la conciencia y responsabilidad de la misión que tiene el gobierno para con la sociedad, con una actitud profesional, con valores supremos, con sencillez y con humildad en la prestación del servicio público.

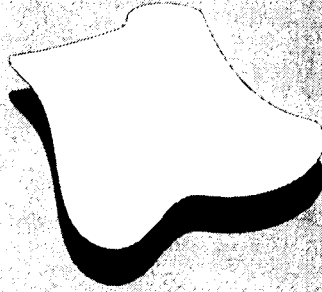
Para reunir el perfil adecuado del servidor público, se requiere principalmente de vocación, preparación y superación resumidos en una actitud positiva, que este por encima de intereses, de grupo o particulares.

Notas

¹ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, título Sexto, Del trabajo y de la previsión Social, artículo 123, párrafo primero.

² *Ibidem*, apartado B.

³ *Ley Orgánica de la Procuraduría de Justicia del Estado de Tamaulipas*, artículo 56.



TLAXCALA

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	535
El sistema de administración de personal	545
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	555
Tamaño y composición de la burocracia estatal	565
La formación y capacitación en administración pública	573
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	579

Preliminar

La perspectiva por mantener un espíritu de renovación y cambio que promueva nuevos esquemas administrativos, es un propósito permanente del Instituto Nacional de Administración Pública y los institutos estatales en México. En concordancia con este objetivo constantemente se establecen y desarrollan proyectos de investigación, que aporten elementos de actualización e innovación a los procesos administrativos del sector público.

En este marco y ante la necesidad manifiesta por el actual gobierno, a través del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en considerar al servicio público como uno de los ejes centrales de la reforma administrativa, propone la profesionalización de los servidores públicos como una de las bases para impulsar la transición del relevo de los poderes en un proceso de sana continuidad de las acciones del gobierno, el Instituto Nacional de Administración Pública, y los institutos estatales, han impulsado como apoyo a este interés gubernamental, el proyecto de investigación: La profesionalización de los servidores públicos locales en México.

El Instituto de Administración Pública del Estado de Tlaxcala, con el interés de participar activamente en las actividades de investigación y divulgación de los procesos de modernización de la administración pública en su estado y de aportar las experiencias que en materia de profesionalización del servidor público tlaxcalteca se han realizado en 1997-1998 ha elaborado el presente documento, agradeciendo ampliamente la colaboración del Lic. José Antonio Alvarez Lima, gobernador del estado y equipo de colaboradores, quienes aportaron información valiosa para su realización.

El documento desarrolla en su contenido una síntesis de las características educativo-profesionales de los servidores públicos tlaxcaltecas, y toma como línea de exposición, el planteamiento del régimen jurídico y laboral; el sistema de administración de personal, las condiciones generales de trabajo; el tamaño y composición de la burocracia estatal; la formación y capacitación y propone algunas líneas de trabajo para propiciar la profesionalización del servidor público a través del apartado: la perspectiva de profesionalización del servidor público.

Instituto de Administración Pública del Estado de Tlaxcala



TLAXCALA

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

NORMATIVIDAD VIGENTE

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos del estado de Tlaxcala toma como primer fundamento de su regulación a la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.

Derivado de la misma y en concordancia con su espíritu, tradición y cultura, el estado ha logrado a través de sus tres poderes constitucionales crear un conjunto de preceptos que normen y regulen la actuación de sus servidores públicos, los cuales se consolidan en la Constitución política del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala.

De acuerdo a la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos el gobierno del estado de Tlaxcala toma como premisa básica de su relación jurídico laboral con sus servidores públicos a los artículos 123 y 115 constitucionales.

En armonía con estos preceptos constitucionales el estado a través de su Constitución promueve como una de sus garantías de soberanía el establecimiento de un orden jurídico que tenga como paradigmas el garantizar a los particulares sus derechos y el fundamentar el cumplimiento y regulación de los deberes de sus autoridades.

De tal suerte, la Constitución estatal establece a través de los artículos 2º soberanía estatal; 54, facultades del congreso; 70, facultades y deberes del gobernador; título VI, responsabilidades de los servidores públicos; y título VII, prevenciones generales, las bases jurídicas que guían la relación laboral entre gobierno y funcionarios públicos.

De acuerdo al artículo 54 constitucional el Congreso es el encargado de expedir las leyes necesarias para la mejor administración y gobierno interior del estado, asimismo aquéllas cuyos ámbitos de aplicación no sean de la competencia expresa de funcionarios federales. Expedir leyes que regulen las relaciones de trabajo entre los poderes del estado, los ayuntamientos y los organismos paraestatales con sus trabajadores, con base en lo dispuesto por los artículos 115 y 123 de la constitución federal, así como las relativas al sistema de seguridad social de que deban gozar estos, crear y suprimir empleos públicos, nombrar y remover a sus empleados conforme a la ley, legislar en materia de defensa de los particulares frente a los actos de los funcionarios de la administración estatal y municipal, y legislar en materia de estímulos y recompensas para la población, funcionarios y empleados del estado¹

Compilación de Leyes del Estado de Tlaxcala. Tomo I. Gobierno del Estado de Tlaxcala 1993-1999. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala. p.p. 9-50.

En este marco constitucional a través de su historia y como un conjunto de esfuerzos entre gobierno y sociedad, el Congreso estatal ha creado una serie de leyes para regular la actuación de sus servidores públicos tales como:

La ley de Pensiones Civiles del Estado de Tlaxcala que tiene como propósito un régimen de protección económica y social para los servidores públicos del estado y municipios que lo integran.

Esta Ley instaure las disposiciones que regulan la actuación del Instituto de Pensiones Civiles del Estado de Tlaxcala, el cual tiene la encomienda de otorgar las prestaciones que por ley le corresponden a los trabajadores y sus beneficiarios tales como: jubilación, seguro de vida, pensión por vejez, pensión por invalidez, pago póstumo así como préstamos, entre otros.

A través de ésta se otorga el carácter, atribuciones y administración al instituto como organismo descentralizado y se encarga al mismo la administración de los fondos que aporta el gobierno y los trabajadores con el propósito de crear un sistema de protección económica y social para los trabajadores.

Constitucionalmente el gobierno del estado de Tlaxcala a través de su titulo VI instaure la Ley de Responsabilidades, Sanciones y Estímulos de los Servidores Públicos del Estado de Tlaxcala con el propósito de erigir las bases para sancionar, estimular y conducir la actuación de sus funcionarios en un marco de transparencia, legalidad y responsabilidad en su desempeño.

A través de sus disposiciones generales, procedimientos para la declaración de haber lugar a formación de causa, juicio político, disposiciones comunes, responsabilidades administrativas, registro patrimonial de los servidores públicos y recurso de revocación, la Ley de Responsabilidades establece las directrices que guían la actuación de los funcionarios públicos con el propósito de dar transparencia y credibilidad al desarrollo administrativo del estado.

La Ley también marca los estímulos que se otorgarán a los funcionarios que demuestren un desempeño honesto y eficiente en la administración pública estatal y municipal.

El 24 de octubre de 1984 el Congreso del estado de Tlaxcala promulga la Ley Laboral de los Servidores Públicos del Estado de Tlaxcala y sus Municipios. Ésta regula las relaciones laborales que se establecen entre, los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, los ayuntamientos, fideicomisos públicos, organismos descentralizados, empresas de participación estatal o municipal y cualquiera otra entidad pública tlaxcalteca que por ley, decreto, reglamento o nombramiento de los individuos presten sus servicios en dichas entidades.

Esta ley a través de sus capítulos instituye las disposiciones relativas a las aptitudes para ser servidor público, define trabajadores de confianza y de base, señala las condiciones generales de trabajo, fija jornadas de trabajo, sueldos y prestaciones, vacaciones, licencias y permisos, obligaciones de los servidores públicos y de las entidades públicas, medidas disciplinarias, riesgos de trabajo y enfermedades, causas de terminación y suspensión temporales y definitivas de la relación laboral.

Fija además el servicio público de carrera aplicable a los trabajadores de base con nombramiento definitivo, los criterios escalafonarios y la Comisión Mixta del Servicio Público de Carrera, como órgano encargado de convocar, realizar y decidir sobre los concursos de mérito para decidir los ascensos de los servidores.

Por último, alude a la organización colectiva de los servidores públicos denominada sindicatos, con la finalidad de establecer los requisitos y obligaciones para estas instituciones laborales e instituir las como un medio laboral de promoción para el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses de los trabajadores.

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala se establece con el objetivo de definir los principios que regulen la organización, funcionamiento y coordinación de la administración pública de Tlaxcala. De acuerdo a esta Ley, la administración pública se conforma por las dependencias centralizadas y las entidades paraestatales.

El despacho del gobernador, las secretarías, las coordinaciones, la Oficialía Mayor y la Procuraduría General de Justicia, son las dependencias que integran la administración pública centralizada. Los organismos públicos descentralizados, las empresas de participación estatal y los fideicomisos constituyen la administración pública paraestatal.

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala fue reformada por última vez en 1987, y de acuerdo a esta última versión se integra de setenta artículos y siete transitorios, en estos se establece las facultades e integración de la administración pública descentralizada; las atribuciones de las dependencias de la administración pública centralizada; las prerrogativas de la administración pública paraestatal; la desconcentración técnica y administrativa y sus directrices para ejercerlas; las relaciones entre los poderes locales, con los municipios y el gobierno federal; y las atribuciones del despacho del titular del ejecutivo estatal.

Por la importancia de sus funciones en materia de supervisión, esta ley asigna a la Oficialía Mayor de gobierno vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y

estatutarias que regirán las relaciones entre el gobierno del estado y los servidores públicos; seleccionar, contratar, capacitar, controlar y administrar al personal; así como tramitar nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los servidores públicos y representar al gobierno del estado en la suscripción de convenios con sindicatos de trabajadores.

Asimismo esta ley atribuye a la Contraloría del ejecutivo estatal, ser la encargada del despacho de la Ley de Responsabilidades, Sanciones y Estímulos de los servidores públicos del estado y las demás leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y convenios vigentes en la entidad.

La Contraloría es la responsable de vigilar y supervisar el correcto desempeño de los servidores públicos y la imposición de las sanciones que por ley se hagan acreedores aquellos que incumplan dicha Ley.

Acorde a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala, se otorga a las dependencias de la administración pública centralizada; de la administración pública descentralizada, fideicomisos y empresas de participación estatal, la facultad de formular a través de sus titulares, los proyectos de ley, reglamentos, decretos y acuerdos respecto a los asuntos de su competencia.

Por lo anterior, encontramos en las diferentes leyes y reglamentos específicos de cada una de estas instituciones, disposiciones de regulación de las relaciones laborales con sus trabajadores, ejemplo de ello:

La Ley de Salud del Estado de Tlaxcala, si bien se refiere principalmente a las estrategias para garantizar el bienestar y el derecho a la salud y protección de la misma, en su título IV Recursos Humanos para la Salud, establece las profesiones, técnicos y auxiliares y la formación, capacitación y actualización del personal.

Ley de la Contraloría Mayor del Ingreso y Gasto Públicos, a través de la cual se otorga la facultad a la Contraloría mayor del ingreso y gastos públicos, como órgano técnico del Congreso del estado de la revisión de las cuentas públicas de los poderes del estado, ayuntamientos y personas físicas o jurídicas que administren o manejen fondos y valores públicos.

De acuerdo a su capítulo IV la Contraloría Mayor establece las responsabilidades de los servidores que causen perjuicio o daño al erario público y en su capítulo V fija la obligación de los servidores públicos de presentar su declaración patrimonial.

El marco jurídico actual que rige el desempeño de los servidores públicos en Tlaxcala es amplio y en conjunto su propósito esencial es cumplir con los requerimientos de seguridad y desarrollo de los trabajadores de conformidad a su marco legal.

Servidores públicos

De acuerdo a la Ley de Responsabilidades, Sanciones y Estímulos de los Servidores Públicos, servidor público es la persona que desempeña un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza, por elección, nombramiento o contrato en los poderes legislativo y ejecutivo del estado, en los municipios del mismo y en la administración pública paraestatal y paramunicipal, así como aquellas personas que manejen o apliquen recursos económicos estatales o municipales.

Con base en la Ley Laboral de los Servidores Públicos los servidores públicos se clasifican en empleados de base y de confianza.

Son servidores públicos de confianza independientemente de como se les designe, quienes realicen cualquiera de las siguientes funciones:

- I. Dirección.
- II. Vigilancia.
- III. Fiscalización.
- IV. Asesoría y consultoría.
- V. Manejo de fondos y valores.
- VI. Uso de información de estricta reserva.

En el catálogo de puestos de cada entidad pública, se determinará cuales son los puestos de confianza, de conformidad con los criterios establecidos en las fracciones anteriores.

En la formulación, actualización y aplicación del catálogo de puestos participan conjuntamente las entidades y los sindicatos.

Son servidores públicos de base quienes no se encuentren comprendidos en alguna de las funciones antes señaladas. Éstos podrán tener el carácter de definitivos, cuando el nombramiento así lo establezca o de eventuales cuando el nombramiento o contrato esté condicionado a la realización de una obra o un tiempo determinado.

Las condiciones generales de trabajo se aplican a los servidores públicos de base y se hacen extensivas a los servidores públicos de confianza, siempre que no contravengan la naturaleza del servicio que estos prestan.

Obligaciones de los Servidores Públicos

Son obligaciones de los servidores públicos del estado de Tlaxcala:

- I. Desempeñar sus labores con la calidad e intensidad debidas.
- II. Observar un comportamiento decoroso dentro del servicio.
- III. Cumplir con las condiciones generales de trabajo
- IV. Guardar la debida reserva acerca de los asuntos que con motivo de su trabajo llegue a su conocimiento.
- V. Evitar la realización de actos que pongan en peligro su seguridad o la de sus compañeros.
- VI. Asistir puntualmente a sus labores y permanecer en el centro de trabajo durante el transcurso de toda la jornada.
- VII. Cuidar los instrumentos de trabajo y reportar de inmediato a su superior o a quien corresponda cualquier falla o anomalía que presenten.
- VIII. Obedecer a sus superiores.
- IX. No hacer propaganda ni proselitismo dentro de los centros de trabajo, excepto cuando se trate de eventos sindicales en el caso de los servidores públicos sindicalizados y con los requisitos que se fijan en las condiciones generales de trabajo.
- X. Asistir a los cursos de capacitación y actualización que realicen las entidades públicas.
- XI. Las demás que cada entidad pública estatal o municipal consideren necesarias para el buen funcionamiento de sus encargos.

LA ORGANIZACIÓN SINDICAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

De acuerdo al artículo 62 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del estado se crea el Sindicato de Trabajadores al Servicio de los Poderes, Municipios y Organismos Descentralizados del Estado de Tlaxcala *7 de Mayo*, el cual agrupa a todos los trabajadores del gobierno, exceptuando al magisterio que esta representado por dos asociaciones sindicales.

En cuanto a la estructura del Sindicato 7 de Mayo se forma por un comité ejecutivo integrado por: secretario general, y 14 secretarías entre las que destacan: secretaría de

actas y acuerdos, de turismo social, de organización y escalafón, de finanzas y bienes patrimoniales, de trabajo y conflictos para los poderes del estado, de acción, capacitación política e ideológica, de prensa, de acción femenil, de acción deportiva, de servicios médicos y asistencia social entre otras.

La elección de los representantes es a través de voto secreto entre el personal sindicalizado y se renueva cada tres años.

El Sindicato 7 de Mayo es el titular del contrato colectivo entre los trabajadores al servicio del estado y el gobierno estatal.

El contrato colectivo vigente fue publicado el 23 de enero de 1993 y signado por el Sindicato como representante de los trabajadores y la Oficialía Mayor de gobierno y la Secretaría de Finanzas representando al gobierno del estado de Tlaxcala y comprende 4 capítulos:

- I. Disposiciones generales.
- II. Sueldos y prestaciones.
- III. Seguridad social.
- IV. Prestaciones sociales, culturales y deportivas.

El artículo 10 de la Ley laboral establece que las condiciones generales de trabajo se fijarán en común acuerdo entre la entidad pública y el sindicato y será revisada cuando menos cada tres años.

El gobierno del estado y el sindicato mantienen un acuerdo normativo para acordar el Fondo de Seguro de Retiro para Jubilación el cual es administrado por la Secretaría de Finanzas y consta de 10 artículos a través de los cuales se plantea los años de servicio para obtener este derecho y las cantidades correspondientes.

Además existe un convenio para normar el otorgamiento de determinadas prestaciones de los trabajadores de base en la administración pública centralizada, publicado el 11 de marzo de 1997.

TLAXCALA

CAPÍTULO **II**

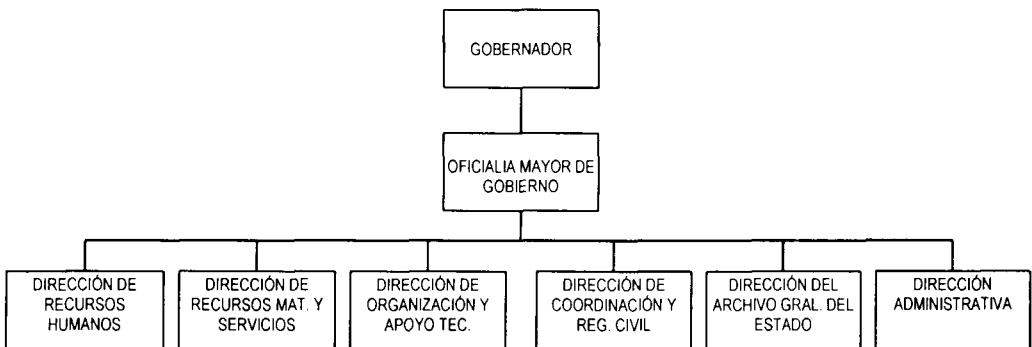
El sistema
de administración
de personal

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE SUSTENTA EL SISTEMA

Con base en la Ley Orgánica de la Administración Pública del estado corresponde a la Oficialía Mayor de gobierno coordinar el sistema de administración de personal del estado de Tlaxcala.

De conformidad a la estructura orgánica de la administración pública del estado, la ubicación administrativa y estructura orgánica de la Oficialía Mayor es la siguiente:

ORGANIGRAMA DE LA OFICIALÍA MAYOR DE GOBIERNO



Con base en el artículo 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública le corresponde a la Oficialía Mayor de gobierno ser la encargada de proporcionar el apoyo administrativo que requieren las dependencias del poder ejecutivo.

De manera específica en materia de administración de personal se le otorgan a la Oficialía Mayor las siguientes funciones:

- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias que rigen las relaciones entre el gobierno del estado y los servidores públicos.
- Seleccionar, contratar, capacitar, controlar y administrar al personal del poder ejecutivo del estado.
- Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los servidores públicos del ejecutivo estatal.

- Llevar el control administrativo de los servidores públicos del estado.
- Llevar el registro de autógrafos y legalizar las firmas de los funcionarios estatales, autoridades municipales y demás funcionarios con fe pública.
- Conducir las relaciones del ejecutivo con el Tribunal de Arbitraje de los Trabajadores al Servicio del estado.

En forma específica y de acuerdo al reglamento interior de Oficialía Mayor, el oficial mayor tendrá como facultades y obligaciones en materia de recursos humanos:

- Establecer con aprobación del ejecutivo del estado, las políticas y lineamientos tendientes a la consecución de una óptima administración de los recursos humanos y materiales del gobierno.
- Normar la capacitación y desarrollo de personal con el fin de propiciar la superación individual y colectiva de los recursos humanos al servicio del poder ejecutivo del estado.
- Conducir las relaciones del ejecutivo con el Tribunal de Arbitraje de los Trabajadores al servicio del estado en forma cordial y armónica.
- Acordar con el gobernador del estado la forma de expedición de los nombramientos de los servidores públicos del ejecutivo estatal.
- Resolver las propuestas de los servidores públicos de mandos superiores para la designación de su personal de confianza y para la creación de nuevas plazas.

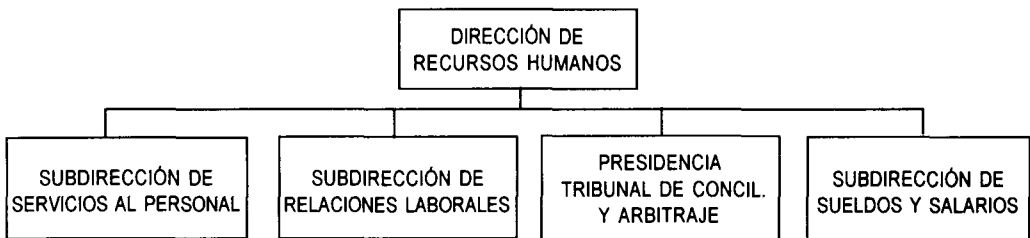
Dirección de Recursos Humanos

Como el área encargada de administrar, controlar y dirigir los sistemas tendientes a optimar los recursos humanos para alcanzar el mejor desempeño del gobierno en sus funciones, operaciones y cumplimiento de metas, la Oficialía Mayor de gobierno a través de su Dirección de Recursos Humanos ha venido ejerciendo dicha función.

Actualmente esta dirección cuenta con cuatro subdirecciones encargadas de atender los asuntos relacionados a la administración de personal, la capacitación y la resolución de controversias.

La estructura de dicha dirección es la siguiente:

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Son funciones de la Dirección de Recursos Humanos de acuerdo al artículo 90 del reglamento interior de la Oficialía Mayor de gobierno:

- Establecer las políticas tendientes a lograr una óptima administración de los recursos humanos, al servicio del poder ejecutivo del estado.
- Coordinar, supervisar y evaluar el funcionamiento de los departamentos, secciones y demás personal a su cargo, conforme a los programas y políticas establecidas por el Oficial Mayor.
- Estructurar las bases del sistema de servicio civil de carrera.
- Establecer, confirmar, modificar o revocar las sanciones que se impongan al personal, con base a las disposiciones legales aplicables.
- Coordinar con las dependencias de administración pública el establecimiento de sistemas específicos de administración y capacitación de personal que se encuentre prestando su servicio social en cada una de ellas.
- Dictar las disposiciones procedentes en materia de capacitación y desarrollo de personal, así como realizar y en su caso aprobar los programas de capacitación.
- Promover el mejoramiento de las condiciones laborales, culturales y sociales del personal al servicio del estado.
- Adoptar un sistema escalafonario funcional en coordinación con las dependencias y sindicatos, así como participar en la comisión mixta de escalafón.
- Vigilar el cumplimiento de las normas laborales y promover su difusión entre el personal.
- Promover y supervisar el desarrollo de eventos culturales, deportivos y sociales a cargo de la dirección.
- Vigilar que el cuerpo médico al servicio del poder ejecutivo estatal cumpla eficientemente sus funciones.
- Controlar las altas, bajas, cambios y permisos del personal contratado tanto de Oficialía Mayor como de las demás dependencias de la administración pública estatal.
- Procurar que se expidan con la mayor brevedad los nombramientos y credenciales del personal.

- Las demás que señale el titular de la dependencia y otras disposiciones jurídicas aplicables.

Con base en el manual de organización de la Dirección de Recursos Humanos le corresponden a las subdirecciones las siguientes funciones:

Subdirección de Relaciones Laborales

- Supervisar el procesamiento de la nómina.
- Verificar el pago a los trabajadores que laboran en el gobierno del estado.
- Verificar que se lleven a cabo las deducciones y los pagos que correspondan.
- Vigilar que se cumplan las obligaciones fiscales de los trabajadores.
- Supervisar el trámite y registro de altas de los trabajadores ante la S.H.C.P.
- Verificar que se apliquen los descuentos por concepto de cuota sindical a los trabajadores de base.
- Verificar la actualización del reporte de plazas ocupadas y vacantes.
- Proponer a la dirección las políticas y normas de personal.
- Supervisar los finiquitos e indemnizaciones para el personal que causa baja.
- Comprobar los registros y movimientos del personal que haya tenido modificaciones de salario.
- Verificar y firmar los contratos del personal.
- Aplicar los principios laborales que se estipulan en las condiciones generales de trabajo.
- Elaborar el perfil y descripción de las plazas para integrar el catálogo de puestos.
- Revisar que el personal propuesto a ocupar una plaza cumpla con los requisitos documentales estipulados en la normatividad vigente.
- Establecer los mecanismos necesarios para que las relaciones entre gobierno y trabajadores se desarrollen en forma cordial, observando la norma laboral vigente.
- Observar lo relativo a las normas de seguridad y protección civil.

Subdirección de Sueldos y Capacitación

- Realizar estudios de detección de necesidades de capacitación en todo el gobierno estatal.
- Elaborar los planes y programas de capacitación y adiestramiento generados en común acuerdo con otras áreas o entidades.
- Controlar las correcciones de los registros federales de contribuyentes del personal cuando presenten errores.
- Aplicar el tabulador de sueldos autorizado.

- Aplicar los descuentos en la nómina por los distintos conceptos, atendiendo a los avisos de las áreas administrativas de todas las entidades.
- Efectuar los pagos correspondientes por I.S.R. y otros conceptos.
- Elaborar el calendario de nómina y programación de pagos.
- Aplicar el ajuste a la nómina por permisos, incapacidades médicas y faltas Injustificadas.
- Calcular y elaborar finiquitas e indemnizaciones al personal que causa baja.
- Actualizar permanentemente el reporte de plazas ocupadas y vacantes.
- Elaborar el reporte de percepciones y retenciones totales para efectos del I.S.R.
- Calcular el pago de las partes proporcionales de aguinaldos y otros conceptos cuando no se haya elaborado el ejercicio completo.

Subdirección de Servicios al Personal

- Fomentar las actividades culturales y recreativas buscando la integración del personal.
- Proporcionar servicio de guardería a los hijos de mujeres al servicio del estado través de los centros de desarrollo infantil.

Muchas de las funciones referidas anteriormente son realizadas en coordinación con las áreas administrativas de las distintas entidades que conforman el ejecutivo del estado, toda vez que la Oficialía Mayor de gobierno se convierte en un área globalizadora de la información, siendo la única facultada para el pago de sueldos y salarios, exceptuando algunas contrataciones que realizan las áreas por honorarios, las cuales pagan con recursos propios.

Tribunal de Conciliación y Arbitraje

Encargado de dirimir controversias entre los trabajadores y el gobierno a fin de llegar a un acuerdo antes de emprender acciones ante los juzgados laborales.

PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

Reclutamiento y selección

Con relación a los puestos de mandos medios y superiores, el oficial mayor, es designado directamente por el titular del poder ejecutivo y podrá ser removido de su cargo también por decisión del gobernador.

Los directores, son nombrados ya sea directamente por el gobernador o propuestos por el oficial mayor con la aprobación del gobernador y podrán ser removidos en igual forma, esto en cumplimiento a las facultades establecidas en la Constitución del estado de Tlaxcala.

Con respecto a los subdirectores y los jefes de departamento, estos son seleccionados por el oficial mayor o los directores con aprobación del mismo, y por ser la parte operativa deberán atender en estas designaciones, el perfil y la experiencia del servidor público. También podrán ser removidos en cualquier momento.

Por lo que toca los puestos operativos, la mayoría están ocupados por personal sindicalizado, incluso algunos puestos de confianza como jefe de oficina, o de sección, son ocupados por personal de base, previo permiso del sindicato para desempeñarse como tales sin perder sus derechos como sindicalizados, principalmente la antigüedad. Los ingresos en estas plazas son propuestos por el sindicato, atendiendo a las necesidades, el perfil y la preparación requeridos para el desempeño de las funciones de un puesto específico.

Sistema de promoción y permanencia

La permanencia en los puestos operativos es indefinida, sólo finaliza el vínculo laboral cuando sea por voluntad propia y así se exprese por escrito o cuando incurra en alguna falta o supuesto establecida en la ley laboral que obligue a la terminación de la relación laboral.

Dentro de los niveles de mandos medios y superiores el ascender de nivel depende de la propuesta de algún servidor de nivel jerárquico superior, atendiendo a la eficiencia desarrollada en el desempeño de sus labores, usualmente no destaca la antigüedad toda vez que las personas que ocupan estos cargos son designadas al inicio de cada período de gobierno y removidas al final del mismo.

Por lo que toca a los niveles operativos o de confianza de niveles inferiores, su permanencia es más prolongada y la promoción depende en gran medida de la desocupación de alguna plaza, situación que no se presenta con regularidad. No obstante los criterios tomados para la promoción de un trabajador son: conocimientos, aptitud, actitud, antigüedad, disciplina y puntualidad.

Tratándose de puestos de base, es el sindicato quien propone a la persona que habrá de ocupar un cargo inmediato superior. Normalmente estas propuestas son aceptadas por los titulares de las entidades con el fin de evitar conflictos con el mismo sindicato, siempre y cuando se considere que no afectará a la operación normal de las actividades.

En el caso de puestos de confianza de niveles inferiores el sindicato podrá proponer una persona o ser designada por el titular de la entidad. Cuando la persona designada es sindicalizada, procederá como se explicó anteriormente.

Estímulos y recompensas

Tratándose de niveles medios y superiores, se asigna trimestralmente un bono que será igual al sueldo de un mes, éste es discrecional y es el titular de la entidad quien establece el monto del mismo con base a una calificación que otorga a la persona en cuestión.

Respecto al personal de base, el sindicato en coordinación con las entidades en donde laboran los trabajadores designan a personas acreedoras al bono de productividad. Asimismo, se otorgan estímulos por antigüedad en ocasión de la celebración de un acto o aniversario, ejemplo de lo anterior es el día de la enfermera, el día del maestro, etc.

Sistemas de información de personal

El área de recursos humanos tiene el inventario de las personas que trabajan al servicio del gobierno del estado, pero sólo en datos generales como: nombre, puesto, fecha de ingreso, adscripción, sueldo; más no proporciona un perfil de la persona como pudiera ser, nivel educativo, si es titulado o no, etc.

Por otra parte es la Contraloría del ejecutivo quien cuenta con el historial de los trabajadores en el que hacen constar si existe inhabilitación a una persona para desempeñar un cargo público.

Hasta el momento no existe una propuesta específica de sistematización del inventario de los servidores públicos del estado de Tlaxcala.

TLAXCALA

CAPÍTULO III

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Catálogo de puestos

La Dirección de Recursos Humanos dependiente de la Oficialía Mayor del gobierno del estado es el área responsable de coordinar las relaciones laborales en los poderes ejecutivo, legislativo y judicial

Actualmente existe un catálogo de unidades del gobierno del estado que cuenta con 20 claves, de las cuales corresponde una por cada dependencia inscrita en el sistema de nómina, dicho catálogo se muestra a continuación:

CLAVE	DEPENDENCIA
01	PODER LEGISLATIVO
03	PODER JUDICIAL
04	GUBERNATURA
05	SECRETARÍA DE GOBIERNO
06	OFICIALIA MAYOR DE GOBIERNO
07	PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA
08	SECRETARÍA DE FINANZAS
09	COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO
10	COORDINACIÓN DE DESARROLLO RURAL
11	SECRETARÍA DE DESARROLLO INDUSTRIAL
12	SECRETARÍA DE TURISMO
13	SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS, DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA
14	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
15	SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
16	SECRETARÍA DE SALUD
17	SECRETARÍA DE FOMENTO AGROPECUARIO
18	CONTRALORÍA DEL EJECUTIVO
19	COMISIÓN ESTATAL DE DERECHOS HUMANOS
20	COORDINACIÓN DE INF. Y RELACIONES PUBLICAS
21	COORDINACIÓN GENERAL DE ECOLOGÍA

Por otra parte existe un catálogo analítico que cuenta con 21 niveles que van desde pensionados hasta gobernador y en el cual se especifica el tipo de actividades o función que se desarrolla para desempeñar determinado puesto, mismo que se detalla a continuación:

NIVEL	PUESTO
00	PENSIONADO
01	INTENDENTE (Auxiliar de servicios, intendente)
02	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO (Albañil, bombero, carpintero, chofer de servicios, velador, recepcionista, policía preventivo, mecanógrafa, músico, notificador, vigilante, etc.)
03	AUXILIAR TÉCNICO (Almacenista, archivista, bibliotecario, cabo de policía, custodio, electricista, encargado de registro, fotógrafo, taquimecanógrafa, mecánico, solista, secretaria de jefe de departamento, etc.)
04	GESTOR (Agente de la policía judicial, agente de protección ciudadana, alcalde, auxiliar de ministerio público, sargento, secretaria de subdirector, topógrafo, chofer de camión, gestor, visitador de hacienda, etc.)
05	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (Auxiliar administrativo, auxiliar programador, cajero, operador de maquinaria pesada, enfermera, dibujante, inspector, pagador, subcomandante, encargado de archivo, técnico especializado, secretaria de director, etc.)
06	ANALISTA (Abogado auxiliar, actuario, analista, auditor, ayudante de gobernador, médico, perito, programador, proyectista, reportero, psicólogo, trabajador social, secretaria de secretario, defensor de oficio, encargado de sistemas, promotor, supervisor, etc.)
07	JEFE DE SECCIÓN (Comandante regional, director de banda de música juvenil, director del CERESO, oficial mayor de recaudación, investigador de gobernación, procurador de la defensa del trabajador, etc.)
08	SECRETARIO DE JUZGADO LOCAL
09	JEFE DE OFICINA (Agente del ministerio público, consejero tutelar, jefe de oficina, recaudador de rentas, recaudador subalterno, etc.)
10	JUEZ LOCAL, SECRETARIO AUXILIAR Y SECRETARIO DEL JUZGADO DE PRIMERA INSTANCIA
11	JEFE DE DEPARTAMENTO (Asesor especializado, ayudante "a" de gobernador, comandante operativo, delegado de comunicaciones y transportes, director de banda de música, jefe de departamento, jefe de proyecto, director de escuela de educación física, delegado de policía y tránsito, secretario auxiliar, etc.)
12	JEFE DE UNIDAD (Subcontralor mayor del ingreso y gasto público, jefe de unidad)
13	SECRETARIO JURÍDICO (Secretario particular y secretario jurídico)

14	SECRETARIO PROYECTISTA (Secretario de estudio y cuenta, secretario proyectista, etc.)
15	SUBDIRECTOR (Asesor "a", jefe de programa, jefe de unidad, presidente auxiliar, presidente del tribunal de conciliación y arbitraje, secretario particular de secretario u homólogo, subdirector, secretario auxiliar de gobernador, etc.)
16	DIRECTOR (Asesor de gobernador, director, jefe de ayudantes de gobernador, secretario privado de gobernador, subprocurador, presidente del consejo tutelar de menores, secretario técnico "a", coordinador administrativo del despacho del gobernador, etc.)
17	SUBSECRETARIO (Representante de gobierno, secretario particular de gobernador, subsecretario, etc.)
18	COORDINADOR DEL H. CONGRESO
19	SECRETARIO (Contralor del ejecutivo, coordinador de asesores del gobernador, oficial mayor de gobierno, coordinador de seguimiento de acuerdos, procurador de justicia, coordinador de planeación, coordinador de relaciones públicas, secretario del ramo, etc.)
20	GOBERNADOR

El anterior catálogo trata de englobar en un puesto todas las actividades necesarias desarrolladas en la operación, también es evidente que algunas veces parecen carecer de lógica ciertos puestos específicos, toda vez que se engloban en ocasiones en un mismo nivel, actividades disímbolas tanto en su naturaleza como en la preparación profesional de las personas que las llevan a cabo, pero a la vez el tratar de dar niveles a cada actividad representaría problemas en el control de nóminas y pagos pues tendría que elaborarse un catálogo demasiado extenso en el rubro de sueldos.

Tabulador de sueldos y salarios

Para llevar un adecuado control de los pagos y deducciones que se realizan a los empleados y trabajadores del gobierno, se determinó un catálogo de percepciones y retenciones que además especifica cuáles están gravadas para efectos fiscales.

Percepciones

Sueldo base, gastos de ejecución, zona de bajo desarrollo, compensación, despensa, material didáctico, previsión social, licenciatura, quinquenio, asignación docente,

percepción complementaria, participaciones, tiempo extra, prima vacacional, aguinaldo, estímulo de productividad, bono extraordinario, pago de retroactivo, estímulo de jubilación, bonificación fiscal, viáticos, honorarios, servicios curriculares y otras percepciones.

Retenciones

Devolución de percepciones, pensión, faltas y permisos, I.S.P.T., fondo de pensión, seguro de vida, préstamo a corto plazo, préstamo hipotecario y de vivienda, cuota sindical, préstamo especial, crédito FONACOT, pensión alimenticia, fondo de retiro, adeudos varios, seguro de automóviles y otros descuentos.

Las percepciones y retenciones son de distinta naturaleza, no todas son aplicables ni todo el tiempo ni a todos los trabajadores; algunas son regulares como los sueldos, despensas, impuestos, etc.; otras de acuerdo al tipo de puesto (base, confianza) como las cuotas sindicales; otras más de carácter legal como la pensión alimenticia y deducciones, como consecuencia de préstamos de cualquier tipo.

PRESTACIONES SOCIOECONÓMICAS

El estado garantiza dentro de las condiciones generales de trabajo, aportaciones de carácter económico que brinden seguridad y estímulo a sus empleados en el desarrollo de sus funciones.

El contrato colectivo vigente en sus capítulos III y IV, establece las prestaciones de seguridad social a que tienen derecho los trabajadores al servicio del estado, las cuales son:

Prestaciones económicas

Aguinaldo

Prestación por el trabajo desempeñado a lo largo de un año o un periodo del mismo; se otorgan 40 días de sueldo o la parte proporcional correspondiente en dos exhibiciones: 50% en la primera semana de diciembre y el resto en la primera semana de enero; a esta prestación tienen derecho los trabajadores de base y de confianza, exceptuando a los que reciben honorarios.

Prima vacacional

Se obtiene el derecho a un periodo de vacaciones por cada 6 meses trabajados, así como el pago correspondiente. La prima vacacional se otorga en dos partes: una en el mes de mayo y otra en el mes de noviembre y el monto pagado es igual al 30% del sueldo mensual.

Dispensa

Es un apoyo para productos de primera necesidad que se otorga de manera quincenal, tanto a personal de base como de confianza.

Bono de productividad

Se otorgan 20 días de sueldo al año para personal de base por su buen desempeño de acuerdo a la calificación que fijen las entidades.

Quinquenio

Los trabajadores que cumplan 5 años de labores tienen derecho al pago de este concepto, el cual aumenta por cada 5 años hasta llegar a 25; es un derecho sólo para empleados de base.

Estímulo de antigüedad

Es un pago anual por años de servicio al gobierno al cual se tiene derecho al cumplir 20 años de labores aumentando en múltiplos de 5, es decir 25, 30, etc., hasta llegar a 45 años; también se aplica a empleados de base.

Canastilla de maternidad

Las mujeres que trabajen al servicio del estado tienen derecho a un pago por concepto de ayuda de maternidad.

Muerte del trabajador

Se otorga pago de acuerdo al tiempo laborado por la persona, así como ayuda para los gastos del funeral e inhumación.

Prestaciones de seguridad social

Son para garantizar certidumbre a los trabajadores y a sus familias, destacan: seguro de vida y de vivienda.

Pensiones civiles otorga créditos en condiciones preferenciales para vivienda o remodelación de la misma, línea blanca, muebles y adquisición de juguetes, así como a corto plazo².

Prestaciones sociales y culturales

En este rubro se contemplan ciertas actividades del sindicato que son de carácter general para los trabajadores y no dirigidas específicamente a cada uno de ellos, ejemplo:

Aniversario Sindical

El gobierno del estado aporta cierta cantidad para que el sindicato lleve a cabo una convivencia para conmemorar su aniversario, a la cual asisten los trabajadores de base y sus familias.

Becas

También se contempla determinado número de becas para estudios de educación primaria, secundaria y bachillerato para los hijos de los trabajadores.

Programas deportivos

Son aportaciones del gobierno que el sindicato usa para llevar a cabo eventos deportivos entre los trabajadores, tales como torneos de distintas disciplinas deportivas.

SEGURIDAD SOCIAL Y SERVICIOS MÉDICOS

El derecho a la salud es una garantía establecida en la Constitución.

El gobierno del estado reconoce que prevalecer la salud de los trabajadores y sus familias, garantiza eficiencia y un ambiente laboral adecuado para las entidades; En este sentido y con acuerdo de las organizaciones sindicales, se estableció el pago de gastos médicos, atendiendo a las siguientes normas:

² Ley de Pensiones Civiles del Estado de Tlaxcala, Periódico Oficial, Tomo LXXVIII, No. 4, 25 de enero de 1984.

Serán beneficiarios a este servicio todos aquellos trabajadores al servicio del estado de Tlaxcala con nombramientos de base, confianza y funcionarios.

Los tres poderes del gobierno del estado tienen implantado un sistema de seguridad social, a través del cual se proporciona a los trabajadores de la administración pública estatal, los servicios médicos relativos a riesgo de trabajo, enfermedades, maternidad y medicina preventiva.

Se otorga por medio de convenios celebrados por el gobierno con instituciones oficiales o privadas; sin embargo, cuando el trabajador contrate directamente estos servicios, con excepción de los riesgos de trabajo, se le pagará: 67% en prótesis, 70% en honorarios médicos y el 100% en medicinas; todo esto sujeto a la autorización del módulo de servicios médicos del gobierno del estado.

Las recetas médicas se surtirán en las farmacias que para tal fin autoricen los 3 poderes de gobierno.

Los casos que requieran de hospitalización podrán ser atendidos preferentemente en los centros hospitalarios públicos, privados u oficiales que el gobierno, por conducto del módulo médico, determine, excepto en los casos de emergencia.

Cuando el servicio hospitalario lo reciba el trabajador en la Secretaría de Salud, ISSSTE o IMSS, el gobierno cubrirá el 100% de los costos.

Para efecto del pago de prótesis, honorarios médicos y medicinas, los trabajadores deberán acreditar ante la Dirección de Recursos Humanos de la Oficialía Mayor de gobierno a sus derechohabientes, entendiéndose como tales a los cónyuges e hijos menores y mayores de edad, hasta los 23 años siempre que acrediten estar estudiando, y padres que dependan económicamente del trabajador. Se procura efectuar el trámite de pago de gastos médicos ante finanzas, en un plazo no mayor de 8 días naturales.

En cuanto al módulo médico del gobierno del estado, cuenta en la actualidad con: dos odontólogas; una ginecóloga; una pediatra; cinco médicos generales, que brindan consulta externa a los beneficiarios del servicio médico; distribuidos en dos turnos; así como seis consultorios. Cada médico en promedio atiende a 25 pacientes diariamente.

Otra función de importancia es la autorización de gastos médicos derivados de análisis clínicos, hospitalización, gastos por honorarios médicos y medicamentos, etc., efectuados por servidores públicos al servicio del estado.

TLAXCALA

CAPÍTULO IV

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS

La Ley Orgánica del Estado de Tlaxcala expedida el día 7 de abril de 1998, contempla el tamaño y distribución de las funciones del ejecutivo en lo correspondiente al ejercicio de sus atribuciones, así como los asuntos de orden administrativo que se realizan a través de las dependencias de la administración pública centralizada y paraestatal.

En este ordenamiento se establece que el poder ejecutivo contará con las siguientes dependencias:

- Secretaría de Gobierno.
- Secretaría de Finanzas.
- Secretaría de Desarrollo Industrial.
- Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda.
- Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría de Fomento Agropecuario.
- Secretaría de Turismo.
- Procuraduría General de Justicia.
- Oficialía Mayor de Gobierno.
- Contraloría del Ejecutivo.

Por su parte, el titular del poder ejecutivo contará con unidades de apoyo y asesoría como son: la Secretaría Particular, Ayudantía y Representación del gobierno en el Distrito Federal; además podrá contar con las unidades de asesoría, de apoyo técnico y de coordinación de actividades prioritarias que determinen las disposiciones legales en la materia.

Para cumplir con las tareas propias de la acción administrativa, dichas funciones se dividen en 21 niveles administrativos, de los cuales 10 corresponden a mandos medios y superiores gobernador, secretario, coordinador del H. Congreso, subsecretario, director, subdirector, secretario de estudio y cuenta, secretario jurídico, jefe de unidad y jefe de departamento y los restantes a niveles operativos, juez local, jefe de oficina, secretario de juzgado local, jefe de sección, supervisor, técnico especializado, gestor, auxiliar técnico, auxiliar de mantenimiento, intendente y pensionado.

SECTORES DE ACTIVIDAD

El gobierno del estado de Tlaxcala ha dividido sus actividades en 10 sectores, en los que participan todas las dependencias del ejecutivo

SECTOR	ACTIVIDAD
01	ADMINISTRACIÓN GENERAL
02	AGROPECUARIO Y FORESTAL
03	INDUSTRIAL Y ARTESANAL
04	TURISMO
05	ASENTAMIENTOS HUMANOS Y ECOLOGÍA
06	EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES
07	COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
08	SALUD Y BIENESTAR SOCIAL
09	SEGURIDAD Y PROCURACIÓN DE JUSTICIA
10	DESARROLLO MUNICIPAL

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA

La Oficialía Mayor de gobierno a través de la Dirección de Recursos Humanos, reporta al mes de julio de 1998 los siguientes datos:

El gobierno estatal cuenta con un total de 7,949 servidores públicos, que incluye en el poder ejecutivo a los docentes y al personal de seguridad pública, así como a los servidores públicos de los poderes legislativo y judicial.

SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA

LEGISLATIVO	JUDICIAL	EJECUTIVO*	TOTAL
137	308	7504	7949

Fuente: Oficialía Mayor de Gobierno, Dirección de Recursos Humanos, julio de 1998.

* Incluye Profesores y Efectivos de Seguridad Pública.

El ejecutivo estatal cuenta con 7,504 servidores públicos; 3,029 de base; 3,173 de confianza; 349 funcionarios; 97 interinos; y 856 que prestan sus servicios por honorarios.

SERVIDORES PÚBLICOS POR TIPO DE CONTRATO EN EL PODER EJECUTIVO

SECTOR	BASE	CONFIANZA	FUNCIONARIOS	INTERINOS	HONORARIOS	TOTALES
GUBERNATURA	25	20	24	0	38	107
SECRETARÍA DE GOBIERNO						
Administrativos	115	242	82	4	198	641
Seguridad Pública	0	1998	8	0	0	2006
OFICIALIA MAYOR	148	85	15	0	43	291
PROCURADURÍA DE JUSTICIA	47	220	20	3	46	336
SECRETARÍA DE FINANZAS	136	84	22	1	45	288
COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	7	120	38	0	81	246
COORDINACIÓN DE DESARROLLO RURAL	0	0	0	0	0	0
SECRETARÍA DE DESARROLLO INDUSTRIAL	7	14	12	0	2	35
SECRETARÍA DE TURISMO	5	17	3	0	3	28
SECRETARÍA DE OBRAS, DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	60	48	17	0	12	137
INSTITUTO TLAXCALTENSE DE CULTURA	26	25	7	0	211	269
SECRETARÍA. DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	39	32	26	0	34	131
SECRETARÍA DE SALUD	0	0	0	0	41	41
CONTRALORÍA DEL EJECUTIVO	39	60	22	0	15	136
SECRETARÍA DE FOMENTO AGROPECUARIO	12	13	8	0	1	34
COORDINACIÓN DE PRENSA Y RELACIONES PUBLICAS	9	46	17	0	23	95
COORDINACIÓN GENERAL DE ECOLOGÍA	1	1	10	0	63	75
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA						
Profesores	1946	32	0	88	0	2066
Administrativos	407	116	18	1	0	542
GRAN TOTAL	3029	3173	349	97	856	7504

Fuente: Oficialía Mayor de Gobierno, Dirección de Recursos Humanos Subdirección de Sueldos y Capacitación, Julio de 1998.

PERFILES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Sobre un universo de 7,949 servidores públicos se identifican datos sobre antigüedad, edad y nivel de estudios, que en lo referente a licenciatura y maestrías se especifican las especialidades, con lo que se puede tener una perspectiva global de cuáles son las disciplinas que más servidores públicos aportan al gobierno estatal.

RANGOS DE ANTIGÜEDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

RANGO AÑOS	NO. DE SERVIDORES PÚBLICOS
MENOS DE UN AÑO	1280
1-5	3282
6-10	1418
11-15	1076
16-20	444
21-25	241
26-30	121
31-35	34
36-40	19
41-45	11
46-50	7
51-55	10
56-60	2
DE MAS DE 61 AÑOS	4
TOTAL:	7949

RANGOS DE EDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

RANGO AÑOS	NO. DE SERVIDORES PÚBLICOS
16-20	248
21-25	1054
26-30	1649
31-35	1701
36-40	1262
41-45	788
46-50	500
51-55	290
56-60	211
61-65	106
66-70	75
71-75	42
76-80	17
DE 81 EN ADELANTE	6
TOTAL:	7949

NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS *

NIVEL	CANTIDAD
PRIMARIA	836
PRIMARIA NO TERMINADA	39
SECUNDARIA	1315
SECUNDARIA NO TERMINADA	77
PREPARATORIA	375
PREPARATORIA NO TERMINADA	30
CARRERA TÉCNICA	534
CARRERA TÉCNICA NO TERMINADA	5
LICENCIATURA	794
LICENCIATURA NO TERMINADA	49
MAESTRÍA	7
NO ESPECIFICADO	1114
TOTAL:	5175

* No incluye personal de la Secretaría de Educación Pública.

SEXO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA

SEXO	LEGISLATIVO	JUDICIAL	EJECUTIVO	SEPE	TOTAL
FEMENINO	76	199	1287	1340	2902
MASCULINO	61	109	3888	989	5047
TOTAL	137	308	5175	2329	7949

TLAXCALA

CAPÍTULO **V**

La formación
y capacitación
en administración
pública

Este capítulo tiene como finalidad establecer un panorama integral de los esfuerzos que conjuntamente el gobierno de Tlaxcala y sociedad a través de las áreas de capacitación de dependencias, entidades, instituciones educativas y organizaciones civiles han desarrollado en materia de formación y capacitación de servidores públicos durante el año 1997.

ESFUERZOS GUBERNAMENTALES

La capacitación en el estado de Tlaxcala se instituye como una obligación de carácter jurídico/constitucional, a través del artículo 37, fracción VIII de la constitución local, el cual señala que será obligación de las entidades públicas, elaborar e impartir permanentemente programas de capacitación y actualización para los servidores públicos.

Por tal motivo a través de la Oficialía Mayor las diferentes dependencias establecieron el Programa de Capacitación Estatal 1997 con el propósito promover la capacitación y desarrollo de los servidores públicos como instrumento de profesionalización y eficiencia del sector público en el estado de Tlaxcala.

Dicho documento reconoce la importancia de la capacitación como:

- Promotora del desarrollo profesional e integral de los servidores públicos.
- Medio de actualización de los valores del servidor público (conocimientos, habilidades, aptitudes) que promueven una eficiencia en el manejo y uso de la información, la utilización oportuna y eficaz de nuevos métodos de trabajo y la aplicación racional y ética de nuevos procedimientos y tecnologías en el campo de la gestión administrativa.
- Herramienta de incentivo al desempeño de los servidores públicos y elemento de promoción hacia niveles superiores.
- Instrumento que auspicia la simplificación y eficiencia en los trámites y funciones administrativas.

Para los efectos de la capacitación que desarrollan las diferentes instituciones y dependencias del sector público se clasificó a la misma en consideración a su naturaleza e importancia en tres clases:

Existen esfuerzos de capacitación para el trabajo, los cuales están dirigidos a los servidores que van a desempeñar una nueva función, por ser de nuevo ingreso o por haber recibido una promoción. En este caso la capacitación adopta tres modalidades:

- Capacitación de pre-ingreso, orientada a brindar a los servidores públicos los conocimientos indispensables para el desempeño del puesto.
- Inducción dirigida a orientar a los servidores públicos sobre los objetivos, planes, programas de trabajo de las instituciones, con el fin de facilitarle por una parte su integración al puesto y por otra ubicarlo en el marco de actuación institucional.
- Capacitación promocional, encaminada a fomentar y estimular el positivo desarrollo de aptitudes y capacidades que les permitan a los servidores públicos lograr mejores oportunidades de trabajo.

Existe otro tipo de capacitación en el trabajo, a través de la cual se busca mejorar las aptitudes de los servidores públicos mejorando sus habilidades y capacidad en beneficio simultáneo de sus perspectivas personales y los objetivos institucionales.

También se ha instituido otra modalidad de capacitación para el desarrollo que esta orientada a promover el desarrollo, profesionalización y fortalecimiento de las habilidades y conocimientos de los servidores públicos a través de programas de actualización y especialización sobre nuevas tendencias tecnológicas relevantes al quehacer público.

La capacitación para el desarrollo se realiza a través de dos modalidades:

- Actualización orientada a fortalecer el manejo de nuevas técnicas y conocimientos administrativos, con el fin de mejorar el ejercicio de las funciones de los servidores públicos.
- Especialización dirigida a proporcionar un conjunto de herramientas conceptuales que le permitan al servidor público tener un mayor dominio de las técnicas y conocimientos administrativos específicos a sus áreas o funciones.

Con la finalidad de llevar a cabo el Programa de Capacitación estatal 1997 y tomando en consideración los criterios de capacitación anteriormente señalados, así como las necesidades específicas de las áreas, las dependencias públicas desarrollaron un programa institucional de capacitación.

De acuerdo al informe de capacitación 1997, los esfuerzos gubernamentales que en materia de capacitación se realizaron a través de sus áreas respectivas, así como con el apoyo de diversas instituciones educativas públicas y privadas y organizaciones civiles fueron los siguientes:

CAPACITACIÓN POR TIPOS 1997

TIPOS	CURSOS	SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS
CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	95	676
CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO	113	2451
CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO	15	27
TOTAL	223	3154

Estos cursos se contabilizan sólo para el poder ejecutivo estatal y de acuerdo al informe en referencia el promedio de duración de los mismos fue el siguiente:

DURACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

DURACIÓN DE LOS CURSOS	NO. DE CASOS	%
HASTA 1 SEMANA	32	14.3
MAS DE 1 Y HASTA 2 SEMANAS	26	11.7
MAS DE 2 Y HASTA 3 SEMANAS	33	14.7
MAS DE 3 Y HASTA 4 SEMANAS	42	18.8
MÁS DE 1 Y HASTA DOS MESES	21	9.4
MÁS DE 2 Y HASTA 3 MESES	10	4.5
MÁS DE 3 Y HASTA 6 MESES	23	10.3
MAS DE 6 MESES HASTA 1 AÑO	29	13.1
MÁS DE 1 AÑO	07	3.2
TOTAL	223	100%

Respecto a los ayuntamientos de acuerdo a su informe se estima que para el año de 1997 aproximadamente 321 servidores públicos municipales recibieron en conjunto unas 7,324 horas capacitación para el desarrollo. Mientras que en términos de los poderes judicial y legislativo su informe reveló que 150 servidores públicos recibieron 2,021 horas/capacitación en el trabajo y 85 recibieron 1,132 horas horas/capacitación para el desarrollo.

El año 1997 presentó un estímulo reducido en materia de capacitación a los servidores públicos, debido a la falta de disponibilidad presupuestal para impulsar el número de actividades de capacitación.

A pesar de no existir información respecto a la capacitación en el año 1998, no es difícil suponer que ante las vísperas electorales para la gubernatura de Tlaxcala posiblemente las cifras decrezcan aún más.

ESFUERZOS INSTITUCIONALES

De acuerdo al Informe de Capacitación 1997, el gobierno de Tlaxcala tuvo como apoyo educativo en el proceso de capacitación de sus servidores públicos a diversas instituciones de educación pública y privada, como son: la Universidad Autónoma de Tlaxcala, el Instituto Tecnológico de Apizaco, la Universidad del Altiplano, la Universidad del Valle de Tlaxcala, la Universidad de Calpulalpan y la Universidad Popular Autónoma de Puebla.

Aproximadamente hace una década el sector público del estado de Tlaxcala ha mantenido una vinculación constante en materia de capacitación, formación y desarrollo de sus servidores públicos con estas instituciones educativas.

En virtud de la importancia de la especialización del conocimiento como instrumento de promoción a la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos, el estado de Tlaxcala a través de sus dependencias y entidades e instituciones judiciales y legislativas, en los últimos años han incrementado su concurrencia a los cursos, programas, especializaciones y maestrías que vienen ofreciendo asociaciones civiles como el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Por la ubicación geográfica, así como la relevancia y actualidad de los temas que en materia de capacitación viene ofreciendo el INAP, su apoyo ha resultado en los últimos años ser una importante alternativa de formación, actualización y desarrollo para los servidores públicos del estado de Tlaxcala.

Las áreas de capacitación aprovechan la difusión del programa anual de cursos del INAP, bien para incorporar a servidores públicos a programas específicos de capacitación que por su contenido académico cubren las expectativas de su programa anual de capacitación. Y por otra parte este programa anual del INAP permite a los funcionarios públicos interesados en cursos específicos, que por su contenido pueden aportarles elementos de actualización a su desarrollo laboral y perfil profesional.

TLAXCALA

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

Abordar un tema de análisis sobre profesionalización del servicio público nos lleva a reflexionar sobre la importancia del ser humano como recurso. Hasta el día de hoy el gobierno de Tlaxcala reconoce jurídicamente la importancia de la capacitación como medio de profesionalización de su actividad pública, pero a pesar de ello, los esfuerzos realizados en esta materia aún son insuficientes.

Promover una mayor profesionalización es una tarea relevante en cuanto al valor estratégico que representa en el proyecto de desarrollo del país. Si bien existen esfuerzos por parte de los gobiernos estatales, éstos aún muestran carencias las cuales limitan un impacto positivo en el desarrollo de la administración pública.

La realidad del estado de Tlaxcala, al igual que la de nuestro contexto nacional, nos refleja que es importante elaborar un proyecto nacional de profesionalización del servidor público que considere una formación integral del mismo. Para tal propósito será necesario plantear estrategias tales como actualizar las normas jurídicas en materia de personal, promover una sistematización informática de la plantilla del personal del sector público a todos los niveles y ámbitos de competencia, impulsar el incremento del presupuesto público a la partida de capacitación, renovar los propósitos y objetivos de las áreas de personal e impulsar una autentica vocación de servicio en el servidor público.

Actualizar las normas jurídicas

Adecuar las normas jurídicas a un marco legal más dinámico que impulse un sistema eficiente de administración de personal en el sector público, el cual fundamente las bases para una cultura de servicio civil de carrera en el sector público, estrechamente vinculado a las necesidades y perspectivas de la administración pública.

Promover una sistematización informática de la plantilla de personal

El impacto de las nuevas tecnologías en el manejo de la información nos ha mostrado las bondades de los sistemas de información computadorizados. Hoy, en el ámbito de la administración pública mexicana, existen múltiples ejemplos de dependencias y entidades que han aprovechado el uso de las tecnologías informáticas. Los resultados han demostrado no sólo una positiva imagen internacional de progreso nacional, sino además un ahorro en tiempo y uso racional de los recursos del sector público.

Es impostergable para los estados el adoptar nuevas tecnologías, adecuadas a su entorno y cultura, con el fin de agilizar sus procesos administrativos y otorgar al servidor público

herramientas más dinámicas y útiles a su labor. Reconociendo este hecho, es urgente en el estado de Tlaxcala el favorecer una sistematización informática de la plantilla de su personal.

La importancia de concentrar los perfiles de cada uno de los servidores públicos, le permitirá a las áreas de recursos humanos por una parte agilizar el desarrollo de programas anuales de capacitación, incentivos, servicio civil de carrera, etc. Y por otra tener un manejo más ágil y oportuno de la información del personal que permita diseñar proyectos orientados a mantener la profesionalización del servidor público como estrategia del proyecto estatal de desarrollo.

Impulsar el incremento del presupuesto a la partida de capacitación.

Es necesario apoyar una difusión permanente de las bondades de la capacitación y profesionalización del servidor público, con el fin de lograr gradualmente un incremento del presupuesto a la partida de capacitación. La experiencia nos demuestra que a pesar de los esfuerzos, en muchas dependencias estatales la disponibilidad presupuestal de esta partida es casi nula. Por ello reforzar la cultura de la capacitación, como instrumento de renovación cualitativa de la actuación de los servidores públicos debe ser una actividad clave y permanente en el proyecto de profesionalización.

Renovar los propósitos y objetivos de las áreas de personal.

De acuerdo al análisis del panorama del sector público en Tlaxcala existe un escaso enlace entre profesionalización, capacitación, estímulos y promoción, es decir, que a una mayor preparación no forzosamente corresponde la posibilidad de un ascenso. Por lo tanto es prioritario tratar de vincular estas vertientes, y promover un esquema de desarrollo de personal que articule los objetivos institucionales, los programas de capacitación y las expectativas de promoción del servidor público.

Para tal efecto modernizar las áreas de personal en sus objetivos y estructura será una acción más para lograr la profesionalización del servidor público. Para tal efecto será fundamental desarrollar un sistema de administración de personal que actualice procedimientos más eficientes en cuanto a mecanismos de ingreso, permanencia, promoción, escalafón, evaluación del desempeño, medición de la productividad, estímulos y recompensas.

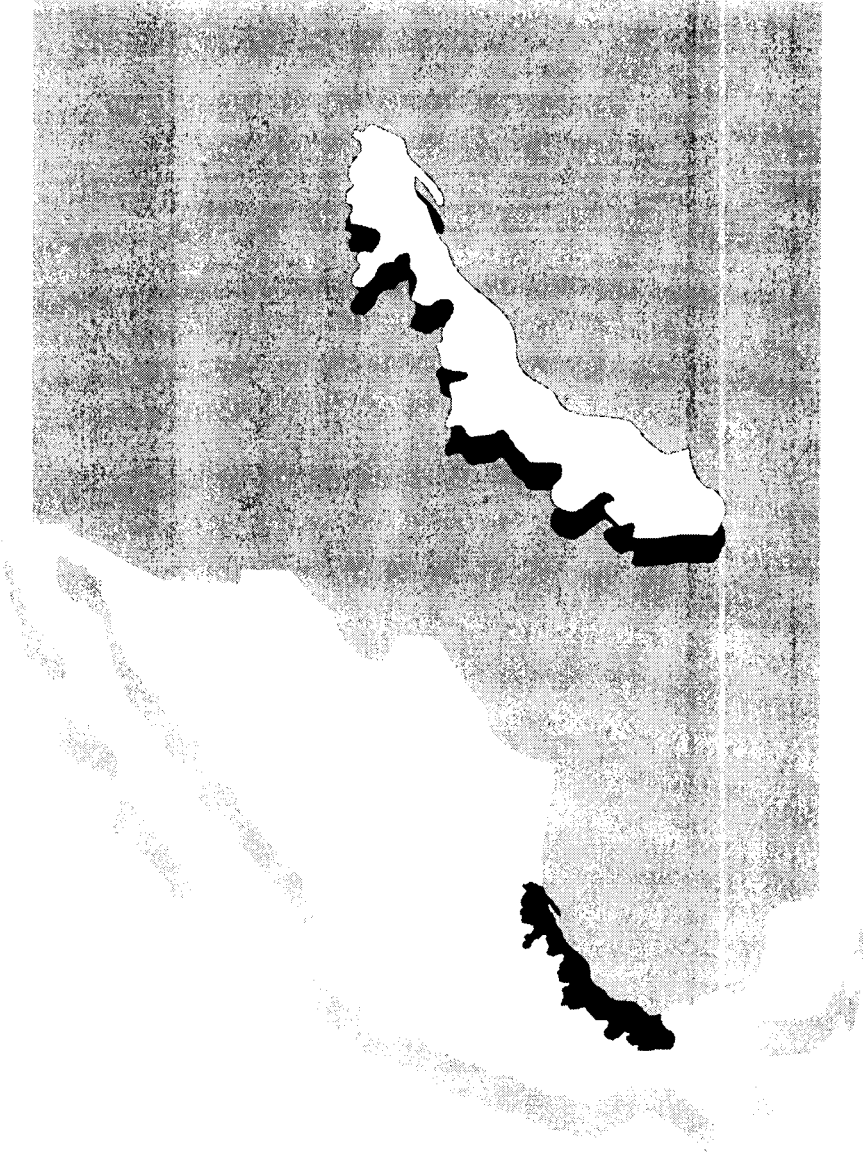
Es necesario estimular al servidor público a capacitarse y ver en esta actividad una expectativa de crecimiento real en términos cualitativos y cuantitativos. Lograrlo dará sin duda un nuevo vigor a la capacitación y profesionalización del servidor público.

Impulsar una auténtica vocación de servicio en el servidor público.

En muchos sentidos se otorga a la profesionalización del servidor público una gran relevancia y pareciera que en muchas ocasiones ésta se aleja del amor a servir a México, a sus habitantes y a sus instituciones. Por lo cual es prioritario incorporar en las nuevas estrategias de capacitación y profesionalización del servidor público, el espíritu de servicio a la nación en correlación intrínseca a los conceptos de productividad, profesionalización y eficiencia del sector público.

Como servidores públicos, ante un nuevo siglo por venir, nuestro compromiso debe ser transformar los esquemas nocivos de administración, que día a día ahogan interesantes alternativas de desarrollo e impiden el auge de una nueva cultura de servicio.

Preocupados por el país, sociedad y administración pública que estamos por heredar a nuestros hijos, proponemos una estrategia de profesionalización del servidor público en donde el valor ético de su actuación promueva esquemas de administración más justos, equitativos, responsables y honrados en beneficio de nuestra sociedad mexicana.



VERACRUZ

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	589
El sistema de administración de personal	599
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	615
Tamaño y composición de la burocracia estatal	625
La formación y capacitación en administración pública	633
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	649

Preliminar

La investigación de la administración pública en las entidades federativas es una urgente necesidad para coadyuvar en la modernización del Estado mexicano. El conocimiento generado fortalecerá la toma de decisiones de los gobernantes y promoverá eficientemente su gran objetivo: el bienestar social.

El Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. y sus secciones en los estados, se mantienen a la vanguardia para coadyuvar con los gobiernos federal, estatal y municipal en el esfuerzo por documentar su realidad y exponer sus limitaciones ante una creciente población que demanda de los servidores públicos mayor eficiencia y racionalidad con miras a lograr un mejor cumplimiento de sus atribuciones.

Los recursos humanos son quizá el recurso más importante con el que cuenta la estructura administrativa pues en ellos recae la operación de las acciones de gobierno. De tal manera que la profesionalización y capacitación del personal público se convierten en instrumentos de primer orden en el logro de la eficiencia y la eficacia de la gestión gubernamental.

Debido a lo anterior, el Instituto de Administración Pública del Estado de Veracruz, ha realizado la presente investigación para contribuir de alguna manera a la eficientización del servidor público.

Resulta indispensable reconocer el apoyo brindado por el C. gobernador del estado de Veracruz y agradecer la participación de las siguientes instituciones sin cuya colaboración no hubiese sido posible esta obra: Contraloría General del Estado; Secretaría de Finanzas y Planeación; Secretaría de Educación y Cultura; Procuraduría General de Justicia del Estado y Secretaría General de Gobierno.

Asimismo reconocer en la persona de Rafael García Falcón la tarea de sistematización de la información y elaboración de la obra, cuyos resultados aquí se presentan.

Instituto de Administración Pública del Estado de Veracruz

VERACRUZ

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

NORMATIVIDAD VIGENTE

Según el artículo 116 fracción V, de la Constitución federal, las relaciones de trabajo entre los estados y sus trabajadores se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto en el artículo 123 constitucional y sus disposiciones reglamentarias.

La Ley No. 364 Estatal del Servicio Civil de Veracruz, publicada en la Gaceta Oficial No. 41 de fecha 4 de abril de 1992, abrogó la Ley No. 51 del 15 de diciembre de 1938 que contenía el estatuto jurídico de los trabajadores al Servicio del Estado y es la norma que rige actualmente las relaciones entre el poder ejecutivo y sus trabajadores, pero este ordenamiento va más allá: también regula las relaciones laborales de los otros dos poderes; de los municipios; de los organismos públicos descentralizados estatales o municipales y de las empresas de participación estatal o municipal con sus respectivos trabajadores.

Como toda ley tiene sus excepciones, ya que los trabajadores de la Secretaría de Educación y Cultura se rigen por la Ley Estatal de Educación y los de la Universidad Autónoma Veracruzana por sus propios ordenamientos.

Tampoco son sujetos de esta ley los trabajadores de confianza, los de seguridad pública, los de tránsito y transporte, los integrantes de los cuerpos de supervisión y custodia o vigilancia de los reclusorios del estado ni aquéllos que presten sus servicios a empresas constituidas con la finalidad de financiar a cualquier entidad pública local o municipal.

De acuerdo a la Ley Estatal del Servicio Civil, trabajador es toda persona que preste un servicio físico, intelectual o de ambos géneros, en virtud del nombramiento que le sea expedido, el cual puede ser de confianza o de base.

Para la creación de plazas dentro de la administración pública es menester atenerse a lo que dispone el artículo 68, relativo a las facultades de la Legislatura, el cual en su fracción XVII dispone que es facultad de este órgano crear, suprimir y dotar competentemente los empleos del estado.

Este mismo artículo, en su siguiente fracción, la XVIII, establece que también es facultad de la Legislatura, a iniciativa del ejecutivo, dar la Ley de Planeación, misma que reglamentará la formulación, instrumentación, control, evaluación y actualización de los planes, programas y proyectos de la administración pública estatal. Obviamente, la planeación a que se refiere esta fracción estaría en

concordancia con lo dispuesto para este aspecto por los artículos 25 y 26 de la Constitución federal.

También es facultad de la Legislatura, según la fracción XLIII de este mismo artículo 68, conceder pensiones o auxilios a los empleados públicos que, por enfermedad o edad avanzada, estén inútiles para servir, siempre que tengan veinticinco años de buenos servicios.

Por lo que hace a las facultades del poder judicial estatal, con respecto a la administración pública local, aquél conocerá a través del Tribunal Estatal de Conciliación y Arbitraje de los asuntos laborales de la administración pública y sus trabajadores, sean de base o de confianza, en los términos que fija la Ley Estatal del Servicio Civil y utilizando en forma supletoria las leyes reglamentarias de los apartados A y B del artículo 123 constitucional.

Clasificación de los servidores públicos.

Los trabajadores de confianza, según el artículo 7 de la Ley Estatal del Servicio Civil, son: ¹

- I. Los que integran la planta de la oficina del gobernador del estado, así como aquellos cuyo nombramiento o ejercicio requiera la aprobación expresa de los titulares de los poderes del estado o los municipios.
- II. Los titulares de las distintas dependencias o los responsables de las unidades u órganos en la estructura administrativa de las entidades públicas, hasta el nivel de jefe de sección o su equivalente.
- III. Los que dentro de las entidades públicas realicen funciones de dirección, inspección, vigilancia, fiscalización, manejo de fondos o valores, auditoría, planeación, supervisión, control directo de adquisiciones, responsables de los almacenes e inventarios, investigación, investigación científica, asesoría o consultoría.
- IV. Los secretarios particulares o privados; el personal adscrito presupuestalmente a las secretarías particulares o ayudantías, así como los destinados presupuestalmente, o que realicen trabajos personales y directos para los servidores públicos a que se refieren las fracciones I y II de este artículo.
- V. Los agentes y secretarios del ministerio público, de la policía judicial y los miembros de las policías preventivas.
- VI. En el poder legislativo y en el poder judicial, todas las categorías y cargos que con clasificación de confianza consigne el catálogo de empleos respectivo para cada uno de esos poderes.

Los trabajadores de confianza gozarán de las medidas de protección al salario y los beneficios de la seguridad social.

Este último párrafo no necesariamente es de observancia general, al considerar que muchos trabajadores de confianza están fuera del régimen denominado seguridad social.

Por exclusión, los trabajadores de base son aquéllos que no estén comprendidos en los casos descritos en ese artículo.

ORGANIZACIÓN SINDICAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Según la Ley Estatal del Servicio Civil, cada uno de los tres poderes del estado, la Secretaría de Educación y Cultura, los municipios, así como los organismos descentralizados y empresas de participación estatal o municipal, constituirán una entidad pública diferente y cada una de ellas sólo podrá tener un sindicato, y sólo uno.

Esto es, no se admiten sindicatos minoritarios y sólo se prevé la formación de uno nuevo cuando no existiese en la entidad pública de que se trate. Aquí entra de nuevo una excepción: en la Secretaría de Educación y Cultura se tiene la presencia de siete sindicatos: el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación secciones 32 y 56; el Sindicato Estatal de Trabajadores al Servicio de la Educación; el Sindicato Democrático de Trabajadores de la Educación; el Sindicato Unificador de Trabajadores al Servicio de Enseñanza Media; el Sindicato de Trabajadores de la Educación y un sindicato más con sede en Ciudad Mendoza, afiliado a la CROC, así como el Sindicato de Trabajadores de la Escuela Normal Veracruzana.

La existencia de varios sindicatos en el rubro educativo, con excepción de los dos últimos, es anterior a la Ley Estatal del Servicio Civil, y como este ordenamiento no es aplicable al renglón de la educación, no puede hablarse de asociaciones gremiales al margen de la ley en sentido estricto.

Aun en el caso de que el ordenamiento en comento fuese el idóneo, operaría el principio de la irretroactividad de la ley, por el simple hecho de que los sindicatos magisteriales son más antiguos que el ordenamiento, el cual entró en vigor en

abril de 1992, mismo que sustituyó al Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del Estado (Ley 51) vigente desde el 15 de diciembre de 1938.

La Ley del Servicio Civil define como sindicato a la asociación de trabajadores que laboran para una misma entidad pública, constituido para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes.

De esta manera, existe un Sindicato de Trabajadores al Servicio del poder ejecutivo, un Sindicato de Trabajadores al Servicio del poder legislativo y un Sindicato del Poder Judicial, en atención a la disposición de que sólo podrá haber un sindicato.

No obstante, y debido a que la Ley estatal del Servicio Civil es reciente, existen otros dos sindicatos anteriores a ese ordenamiento, también al servicio del poder ejecutivo, y que son los siguientes: Sindicato Estatal de Trabajadores de Asistencia Pública del Estado de Veracruz y el Sindicato Único de Trabajadores al Servicio de las Secretarías de Comunicaciones, Obras Públicas y Comisión Estatal de Agua Potable y Alcantarillado (CEAPA), que hoy es denominada Comisión Estatal de Agua y Saneamiento (CEAS).

Dos son los sindicatos que afilian a trabajadores de organismos públicos descentralizados: el Sindicato de Trabajadores del Instituto de Pensiones del Estado (STIPV) y el Sindicato de Trabajadores de Maquinaria de Veracruz (STMV).

Por lo que hace a los sindicatos de trabajadores de los ayuntamientos, es de utilidad resaltar que Veracruz tiene 210 municipios y que no todos tienen sindicatos, sino sólo las ciudades más importantes. Esos sindicatos están afiliados a las centrales obreras más comunes, CROC, CTM y CROM, y algunos de ellos están adheridos a una Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio de los Municipios.

El encargado de las relaciones colectivas de trabajo de los servidores públicos al servicio del estado, en coordinación con las dependencias interesadas, es el secretario de gobierno.

Según el artículo 110 de la Ley del Servicio Civil, los trabajadores de confianza no podrán formar parte de los sindicatos y cuando un trabajador sindicalizado desempeñe un puesto de confianza, quedarán suspendidas todas sus obligaciones y derechos sindicales.

Como se dijo líneas antes, la vigencia de la Ley del Servicio Civil es reciente relativamente, y por ello es común encontrarse con que personas que desempeñan

puestos de confianza (secretarios del ministerio público y policías judiciales, por ejemplo), están sindicalizados.

Los sindicatos de las entidades públicas deberán estar registrados ante el Tribunal estatal de Conciliación y Arbitraje, órgano colegiado tripartito con sede en la capital del estado, integrado por un magistrado representante de las entidades públicas nombrado por el depositario del poder ejecutivo; un magistrado representante de los trabajadores de las entidades públicas, elegido por la federación mayoritaria de los sindicatos registrados y un magistrado tercer árbitro, nombrado por el presidente del Tribunal Superior de Justicia.

Para registrar a un sindicato, éste debe presentar una solicitud por duplicado, acompañada del acta de la asamblea constitutiva, los estatutos, el acta de sesión de nombramiento de directiva y la lista de los trabajadores afiliados al sindicato, en la cual habrá de figurar el nombre del trabajador, su estado civil, fecha de nacimiento, empleo que desempeña, remuneración que percibe y relación pormenorizada de sus antecedentes como trabajador.

Uno de los candados más importantes para el registro de sindicatos no es tanto el llenar los requisitos descritos en el párrafo anterior, sino el hecho de que no debe existir otro sindicato ya registrado de la misma entidad pública.

La ley prevé el caso, poco probable, de que una agrupación de la misma entidad pública, distinta al sindicato registrado con anterioridad, solicite su registro como organismo gremial y pida la cancelación del registro del sindicato ya existente.

En este supuesto, se estaría frente a un conflicto de intereses y, en consecuencia, hay materia para un juicio laboral que se efectuaría en el Tribunal estatal de Conciliación y Arbitraje. En dicho juicio la agrupación solicitante del registro deberá demostrar que es mayoritaria y que cumple con los requisitos que la Ley Estatal del Servicio Civil impone para la constitución de los sindicatos.

Sin embargo, la constitución de un nuevo sindicato es poco probable debido a que la entidad pública le reconoce al sindicato ya registrado el derecho a expulsar a un trabajador, el cual pierde, por ese solo hecho, todos los derechos sindicales que la ley le reconoce y, además, es dado de baja de su puesto laboral, sin responsabilidad para el empleador.

Según el artículo 119 de la Ley del Servicio Civil, la expulsión de un trabajador deberá sujetarse a las normas siguientes: ²

- I. La asamblea de trabajadores, el consejo o el congreso, en su caso, deberán reunirse para el solo efecto de conocer de la expulsión.
- II. El trabajador afectado será oído en su defensa, de conformidad con las disposiciones contenidas en los estatutos.
- III. Los trabajadores o el delegado, en su caso, no podrán hacerse representar ni emitir su voto por escrito.
- IV. La expulsión deberá ser aprobada por el voto de cuando menos las dos terceras partes del total de los miembros del sindicato o la de los delegados a los consejos o congresos, en su caso.
- V. La expulsión sólo podrá decretarse en los casos expresamente consignados en los estatutos sindicales debidamente comprobados y exactamente aplicables.

Los sindicatos podrán disolverse cuando haya transcurrido el término de duración fijado en el acta constitutiva, por el voto de las dos terceras partes de los miembros que lo forman y porque hayan dejado de reunir los requisitos exigidos por la ley para su constitución. Hasta la fecha, jamás se ha presentado una sola disolución de un sindicato.

Los sindicatos tienen como prohibiciones hacer propaganda de carácter religioso, ejercer el comercio con fines de lucro y utilizar la violencia para obligar a los trabajadores a sindicalizarse ya que, en teoría, ningún trabajador está obligado formar parte de un sindicato. En los hechos, todos los trabajadores que no son de confianza son sindicalizados, incluso sin que se enteren.

Otras prohibiciones a los sindicatos de burócratas son fomentar actos delictuosos y decretar suspensiones, paros o cualquier otra medida encaminada a ejercer coacción en contra de las entidades públicas para brindar apoyo a organizaciones obreras o campesinas distintas a su sindicato. No queda comprendida en esta prohibición el simple voto de simpatía hacia los movimientos obreros o campesinos siempre que no se altere el orden público.

En caso de que un sindicato incurra en la comisión de alguna de las prohibiciones enunciadas en los dos párrafos anteriores, la entidad pública demandará ante el Tribunal estatal de Conciliación y Arbitraje el desconocimiento de la directiva sindical o la cancelación del registro del sindicato, según proceda.

Como obligaciones legales, los sindicatos burocráticos deberán proporcionar todos los informes legales que les solicite el Tribunal estatal de Conciliación y Arbitraje; comunicar a ese tribunal los cambios que ocurriesen en sus directivas, así como altas y bajas de agremiados y modificaciones estatutarias; patrocinar y representar

a sus miembros ante las autoridades (no se dice autoridades de qué tipo) cuando el interesado lo haya solicitado; y facilitar las labores del Tribunal estatal de Conciliación y Arbitraje en todo lo que fuere necesario, realizando los trabajos que se le encomienden y estén relacionados con los conflictos de sus agremiados.

Los sindicatos de las entidades públicas podrán estar adheridos a una federación sindical estatal la cual, si es mayoritaria, tendrá como función principal designar al representante propietario de los trabajadores que integrará el Tribunal estatal de Conciliación y Arbitraje y las salas especiales, en su caso.

Al igual que los sindicatos, las federaciones no podrán hacer propaganda de carácter religioso, ejercer el comercio con fines de lucro, usar la violencia para que sindicatos se adhieran a ellas, fomentar o promover suspensiones o paros en las entidades públicas, so pena de desconocimiento de su directiva o pérdida de su registro, a petición, en juicio, de las entidades públicas.

Según la ley, las remuneraciones que se paguen a los directivos y empleados del sindicato y los gastos que origine su funcionamiento, serán a cargo de su propio presupuesto.

Es de resaltarse que no existen los contratos colectivos de trabajo entre los servidores públicos de base y las entidades públicas. Para el caso del poder ejecutivo, se maneja solamente un documento que se llama Condiciones Generales de Trabajo.

Por último, se señala que el derecho de huelga de los trabajadores al servicio de entidades públicas estatales sólo es procedente en estos dos casos:

- Obtener de las entidades públicas el cumplimiento de las obligaciones que establece la Ley Estatal del Servicio Civil y las Condiciones Generales de Trabajo, cuando de manera general y sistemática éstas se hayan violado.
- Obtener la fijación o la revisión de las condiciones generales de trabajo o de los salarios cuando no se haya hecho en los plazos establecidos en la Ley Estatal del Servicio Civil.

• VERACRUZ

CAPÍTULO **II**

El sistema
de administración
de personal

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE SUSTENTA EL SISTEMA

La Ley Orgánica de la Administración Pública establece, dentro de la estructura centralizada, la existencia de once dependencias auxiliares del depositario del poder ejecutivo:

- Secretaría General de Gobierno.
- Secretaría de Finanzas y Planeación.
- Secretaría de Educación y Cultura.
- Secretaría de Desarrollo Económico.
- Secretaría de Comunicaciones.
- Secretaría de Desarrollo Urbano.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.
- Secretaría de Salud y Asistencia.
- Procuraduría General de Justicia.
- Contraloría General.
- Coordinación General de Comunicación Social.

Cada una de las secretarías del despacho, la Contraloría General y la Coordinación General de Comunicación Social tendrán su reglamento interior, el cual será expedido por el gobernador del estado y refrendado por el secretario general de gobierno y el titular del ramo a que el asunto corresponda, y consignará las atribuciones que deben ejercer directamente los respectivos titulares.

Para la atención y despacho de los asuntos de su competencia, las dependencias del ejecutivo podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que le estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia o dentro del ámbito territorial que se determine en su caso.

Al frente de cada secretaría habrá un secretario, quien para el despacho contará con una unidad administrativa para la presupuestación, programación y ejercicio del presupuesto del sector a su cargo y se auxiliará de los directores generales, subdirectores, jefes y subjefes de departamento, oficina, sección o mesa, y por los demás servidores públicos que establezca el reglamento interior respectivo y el presupuesto de egresos del estado.

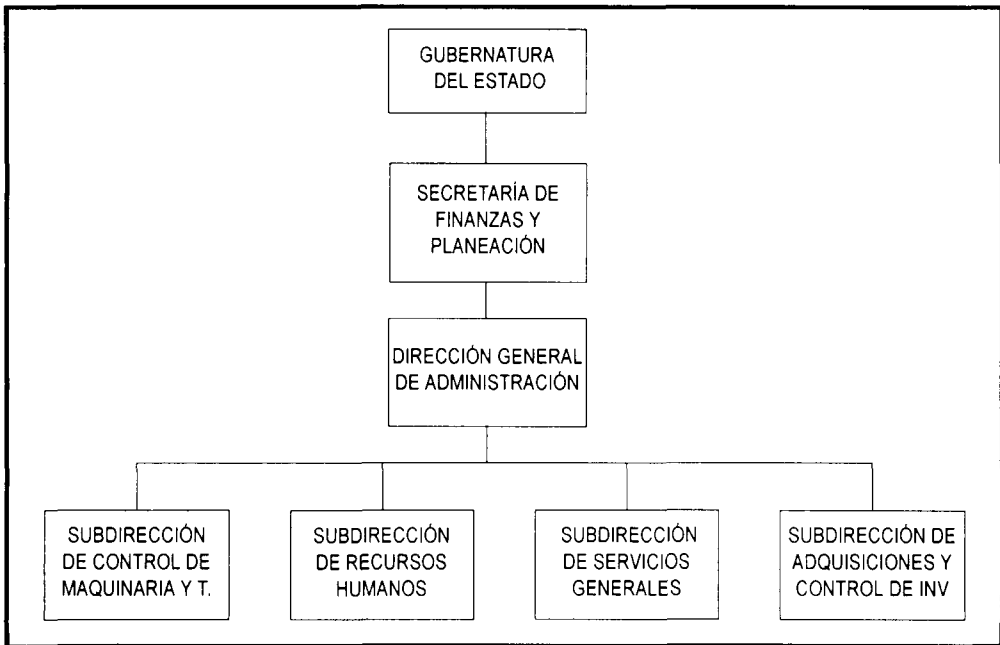
El titular de cada dependencia deberá expedir los manuales de organización y procedimientos necesarios para su mejor funcionamiento, los que deben contener información sobre la estructura, organización y forma de realizar las actividades de sus diversas unidades administrativas, así como sobre los sistemas de

comunicación y coordinación. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 28 de la Ley Orgánica de la Administración pública, la Secretaría de Finanzas y Planeación es el órgano encargado de la administración financiera y tributaria de la hacienda pública; de proyectar la planeación, programación y presupuestación de la entidad y, en consecuencia, de elaborar —con la participación de las secretarías de Despacho— el Plan Estatal de Desarrollo y los programas que de él se deriven, acordes con el Plan Nacional de Desarrollo, dentro del marco del Sistema Nacional de Planeación Democrática, además de brindar apoyo y llevar el control administrativo para el óptimo aprovechamiento de recursos humanos y materiales de la administración pública estatal.

La Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN), a través de la Subdirección de Recursos Humanos, adscrita a la Dirección General de Administración proporciona los servicios en materia de administración y desarrollo de personal, el cuadro número 1, muestra la estructura de organización.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN



FUENTE: La administración local en México, Tomo III, INAP, 1997

Ley Orgánica de la Administración Pública de Veracruz establece que a la Secretaría de Finanzas y Planeación corresponde el despacho de los siguientes asuntos en materia de administración: ³

- I. Derogada.
- II. Proponer al gobernador las medidas técnicas y administrativas que estime convenientes para la organización y funcionamiento del gobierno del estado.
- III. Establecer normas, lineamientos y políticas en materia de administración, remuneraciones y desarrollo de personal de las dependencias y entidades del ejecutivo.
- IV. Promover la capacitación del personal del gobierno del estado, para el mejor desempeño de sus labores.
- V. Participar en la elaboración de las condiciones generales de trabajo, vigilar su cumplimiento y difundirlas entre el personal del gobierno estatal, y aplicar las sanciones de carácter laboral.
- VI. Emitir, en coordinación con la Contraloría General del estado, criterios y lineamientos para el ejercicio de los recursos presupuestales relativos a servicios personales, adquisiciones, obras públicas, arrendamientos y servicios generales que celebren las dependencias centralizadas.
- VII. Elaborar el programa anual de compras y servicios consolidados de la administración pública estatal y licitar públicamente su adjudicación.
- VIII. Revisar sistemáticamente el desempeño de los servicios administrativos que proporciona el gobierno estatal, en apoyo a los programas del mismo y proponer medidas para su mejoramiento.
- IX. Emitir, en coordinación con la Contraloría General del estado, criterios y lineamientos relacionados con la conservación, mantenimiento, control de inventarios, manejo de almacenes y resguardo de los bienes muebles de propiedad estatal.
- X. Emitir los lineamientos para establecer sistemas uniformes de control del ejercicio del presupuesto aplicables a las dependencias centralizadas y entidades paraestatales.
- XI. Dictaminar sobre las solicitudes de ampliación presupuestal por modificaciones a la estructura orgánica y de recursos humanos que presenten las dependencias centralizadas y entidades paraestatales.
- XII. Expedir y publicar los manuales de organización y procedimientos y mantenerlos siempre actualizados.
- XIII. Asesorar a los municipios que así lo soliciten, en materia de administración de recursos humanos, establecimiento de sistemas de capacitación para sus empleados, procedimientos de adquisiciones y contratación de servicios,

sistemas de almacenes, archivos y manejo de correspondencia, así como en lo relacionado a organización y métodos.

- XIV. Tramitar la autorización de la legislatura del estado en caso de enajenación de bienes muebles de propiedad estatal.
- XV. Manejar la bolsa de trabajo del gobierno estatal para previa selección, contratar al personal requerido por el mismo.
- XVI. Derogada.
- XVII. Derogada.
- XVIII. Las demás que le atribuyen las leyes y reglamentos, y demás disposiciones legales aplicables.

PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

En atención a lo dispuesto por la fracción XVI, apartado C del artículo 29 de la Ley Orgánica de la Administración Pública veracruzana, la Secretaría de Finanzas y Planeación ha emitido un manual de políticas de recursos humanos para los empleados al servicio del gobierno de Veracruz, el cual es aplicable a todas las dependencias centralizadas y es utilizado, en lo aplicable, como parámetro por entidades públicas descentralizadas o de participación estatal, por los órganos administrativos de los poderes legislativo y judicial y por dependencias que manejan cuerpos operativos de investigación o de seguridad pública.

Ese manual establece las bases para el reclutamiento y selección de personal; contratación, control de personal, licencias e incapacidades, vacaciones y descansos obligatorios, prestaciones sociales, motivación y desarrollo, capacitación y servicio social.

Reclutamiento y selección

Políticas particulares:

La organización y operación de la bolsa de trabajo a cargo del área de recursos humanos de cada dependencia establece los siguientes requisitos para su ingreso:

Todo aspirante a ingresar a la bolsa de trabajo podrá hacerlo mientras ésta permanezca abierta o en condiciones de recibir personal, debiendo reunir lo siguiente:

a) Contar con una edad mínima de 16 años cumplidos a la fecha de su ingreso; b) Tener una escolaridad mínima de educación primaria completa; c) Efectuar entrevista preliminar; d) Requisar solicitud de empleo, misma que la Secretaría le proporciona; e) Presentar una fotografía reciente tamaño infantil o credencial; f) Presentar las pruebas psicométricas y de conocimientos correspondientes; g) Presentar, si los hay, copia de certificado de estudios realizados y/o currículum vitae, y h) Dos cartas de recomendación

Con base en los resultados de la evaluación efectuada por parte de la oficina de selección de personal, se integrará el expediente del aspirante y se incluirá en bolsa de trabajo o en su caso se informará del resultado a la dependencia solicitante.

Las plazas de nueva creación serán autorizadas por la Secretaría de Finanzas únicamente cuando las necesidades del servicio así lo requieran.

Cuando alguna dependencia del gobierno del estado tenga una plaza vacante o de nueva creación, la primera fuente de reclutamiento a la que se deberá acudir será el propio personal de la dependencia para su promoción. En caso de no cubrir el perfil requerido para el puesto, deberá recurrir a la bolsa de trabajo, quien le propondrá los candidatos idóneos.

En ningún caso se tramitará una propuesta si antes no se han aprobado los exámenes y cubierto los demás requisitos y el perfil del puesto.

Si ninguno de los aspirantes propuestos en los términos anteriores reúne el perfil requerido, deberán los solicitantes proponer nuevos candidatos.

Cuando una vacante sea cubierta con personal de la propia dependencia, deberá reclutarse de la bolsa de trabajo a un empleado que sustituya al último trabajador promovido por el movimiento escalafonario.

Se recurrirá a fuentes externas de reclutamiento de personal (bolsa de trabajo, anuncio en el periódico y demás), cuando tratándose de puestos de categorías intermedias o superiores de personal, no se tenga internamente al candidato idóneo.

Los aspirantes a cubrir las plazas vacantes deberán ser de nacionalidad mexicana; sólo si no existe candidato nacional con la especialidad requerida podrá tener una excepción esta política, en cuyo caso deberán cumplir con todos los requisitos señalados en el perfil del puesto de que se trate.

Los aspirantes que se seleccionen para ocupar una plaza vacante serán aquéllos que hayan obtenido los mejores resultados en las pruebas psicométricas, de conocimientos y habilidades que les sean aplicadas.

Una vez elegida la persona idónea, la oficina de selección de personal enviará el expediente a la oficina de contratación, para su trámite correspondiente.

En materia de contratación:

Para efectuar la contratación de un aspirante a ocupar una plaza vacante o de nueva creación, deberán cumplirse los siguientes requisitos; a) Integrar el expediente del interesado, con los resultados de los exámenes de conocimientos y psicométricos, previamente aprobados; b) Presentar certificado médico; c) Certificado o constancia del grado de estudios; d) Dos fotografías tamaño infantil o credencial; e) Cartilla del servicio militar, en su caso; f) Copia del acta de nacimiento

Los tipos de contratación pueden ser: definitivo, interino, contrato por tiempo fijo u obra determinada.

Se considera contratación definitiva cuando el candidato ocupe una plaza presupuestal vacante, previo cumplimiento de los requisitos para tal fin, expidiéndosele nombramiento con ese carácter.

Se considera interinato cuando el periodo a cubrir sea como mínimo de quince días y el candidato ocupe la plaza presupuestal que deja temporalmente un empleado incapacitado, o que disfrute de licencia con o sin goce de sueldo para atender asuntos particulares u oficiales.

Se considera contrato por tiempo fijo u obra determinada aquel que queda limitado por el periodo establecido en el nombramiento o cuando se contrata para la ejecución de una obra específica.

En el otorgamiento de promociones, los candidatos estarán sujetos a las evaluaciones de conocimientos, aplicables según los programas de calificación de méritos y reglamento de escalafón.

Las vacantes deberán ser cubiertas en el área en la que está adscrita la plaza, utilizando como fechas apropiadas para dar alta los días 1 y 16 de cada mes.

La oficina de contratación deberá entregar al interesado una copia del requerimiento de personal por el alta correspondiente y el nombramiento respectivo.

Una vez contratado el trabajador, el gobierno del estado queda obligado a incorporarlo a los servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social.

De la misma manera, queda obligado el gobierno del estado a implantar un programa de inducción, con el fin de que el trabajador de nuevo ingreso tenga conocimiento de las actividades a desarrollar, así como de la estructura organizacional, funciones en general y derechos y obligaciones de la dependencia a la que haya sido asignado.

La documentación completa para todo tipo de contratación deberá operarse en el menor tiempo posible a la fecha de iniciación de labores del candidato propuesto, con el fin de agilizar el pago de sueldo.

A los nuevos nombramientos no se les dará curso a través del sistema de control de plazas, si en la requisición de personal se contempla una retroactividad mayor de 60 días.

Bajo ninguna circunstancia se contratará a personas en estado de gravidez, ni para cubrir interinatos o nombramientos eventuales.

Por ningún motivo deberán ser contratados en una misma dirección para cubrir nombramientos definitivos o interinatos, familiares (padres, hijos, tíos, hermanos, esposos, primos, suegros y cuñados) de los empleados que ya se encuentran prestando sus servicios para esa dependencia.

Las contrataciones en plazas sindicalizadas vacantes tendrán una primera vigencia de 30 días, posteriormente 60 días y una tercera de 90 días, antes de otorgarse el nombramiento definitivo. Este último se otorgará siempre y cuando se cuente con la evaluación y aprobación por escrito del titular del área responsable, la cual incluirá aspectos relativos a aptitud, desempeño, iniciativa, asistencia y puntualidad del empleado.

Cuando exista objeción fundada en su capacidad y el movimiento sea por ascenso, el trabajador se encuentra obligado a regresar a su base dentro de los cinco días siguientes, y si es de nuevo ingreso, queda separado del empleo sin responsabilidad para la entidad pública.

Sistema de promoción y permanencia

El escalafón sirve para determinar la posición jurídica de un trabajador respecto de uno o más trabajadores dependientes o subordinados al mismo patrón y, además, predetermina la clasificación de las diferentes funciones y de los mismos trabajadores como elementos normales de la empresa o establecimiento.

El escalafón es un acto formal e indispensable que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 158 llama Cuadro General de Antigüedades y obliga a su establecimiento, tanto a trabajadores como a patrones, y en donde se habrán de determinar las antigüedades del trabajador, en primer término como un elemento orgánico normal en la empresa o establecimiento, es decir, en forma permanente, continua y estable.

Según la Ley estatal del Servicio Civil, se entiende por escalafón el sistema organizado conforme a las bases establecidas en esa norma para efectuar las promociones y ascensos de los trabajadores y autorizar las permutas.

Tienen derecho a participar en los concursos para ser ascendidos todos los trabajadores de planta en la plaza del grado inmediato anterior, cuando tengan en ella una antigüedad mínima de seis meses.

De acuerdo con la Ley del Servicio Civil, los factores escalafonarios son: el perfil profesional y los conocimientos que consisten en la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una actividad; la aptitud, que es la suma de facultades físicas y mentales para llevar a cabo una actividad determinada; la antigüedad, que es el tiempo de servicios prestados a la entidad pública; y la disciplina y puntualidad, que son el cumplimiento de las normas establecidas en el centro de trabajo.

Cada una de las entidades públicas o dependencias en el caso del poder ejecutivo, contará con una Comisión Mixta de Escalafón, la que se integrará con seis miembros, tres de ellos representantes de la entidad pública y los otros tres, representantes del sindicato.

La entidad pública o la dependencia en el caso del poder ejecutivo dará a conocer a la Comisión Mixta de Escalafón las vacantes que se generen sujetas a ese control dentro de los treinta días siguientes a aquél en que se dicte el aviso del movimiento de personal respectivo.

Al tener conocimiento de las vacantes, la Comisión Mixta de Escalafón convocará a un concurso entre los trabajadores de base de la categoría inmediata inferior,

mediante circulares o boletines que se fijarán en los lugares visibles de los centros de trabajo, señalándose requisitos para justificar derechos, plazos para presentar solicitudes y demás.

Efectuado el concurso, las plazas se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata anterior que obtengan la mejor calificación.

En igualdad de condiciones, al menos teóricamente, tendrá prioridad el trabajador sindicalizado del que no lo es o el trabajador que acredite constituir la única fuente de ingresos para su familia y, cuando existan varios en esta situación, se preferirá al que demuestre mayor tiempo de servicios prestados en la misma entidad pública o dependencia.

Medición de la productividad

Con la finalidad de que los burócratas estatales brinden un servicio eficiente y mejoren su calidad laboral, las dependencias locales deberán detectar las necesidades de capacitación, en coordinación con la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal del Sector Público estatal y ésta a su vez establecerá las estrategias relativas a la planeación, organización, ejecución y evaluación de los programas para la correcta aplicación de los mismos.

Los cursos de capacitación deberán contemplar temas de interés y aprovechamiento general programándolos de acuerdo a las necesidades que se detectaron y procurando que sean accesibles a la gran mayoría de trabajadores.

También deberán programarse temas sobre las actividades técnicas o específicas de las funciones de cada secretaría de despacho.

De manejarse a la vez algún programa interno de capacitación, con la finalidad de obtener mejores resultados, los cursos deberán cubrir por lo menos 20 horas a la semana y los grupos deberán integrarse con un mínimo de 15 participantes y un máximo de 30.

En tal caso, además del personal profesional de la institución que reúna el perfil académico requerido para fungir como instructor interno, se contempla la posibilidad de apoyarse con otras instituciones como el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la Universidad Veracruzana (UV), el CONALEP, etc.

Sólo podrá participar en los eventos el personal que labora en las dependencias del gobierno del estado, procurando cada titular de área rolar a su personal para lograr un mayor número de participantes.

De preferencia, los cursos deberán ser programados durante la jornada normal de trabajo, utilizando un horario que permita la participación del empleado y la atención de las tareas que tienen prioridad en su centro de trabajo.

Los titulares de cada dirección, subdirección o departamento, apoyarán el programa de capacitación y brindarán el respaldo requerido a los empleados para la participación en el mismo, sin que para ello se afecte la buena marcha de las funciones a su cargo.

Al terminar cada curso de capacitación se deberá llevar a cabo la aplicación de la cédula de evaluación, cuyo cuestionario proporcionará información sobre el desarrollo y aprovechamiento del evento, así como de las inquietudes o preferencias de los participantes sobre determinados temas.

También deberá ejecutarse una evaluación anual del programa que se manejó, para así estar en condiciones de prever y corregir errores y deficiencias.

La oficina de capacitación deberá entregar, al finalizar el curso, un reporte de asistencia y aprovechamiento de los participantes a los titulares de las áreas correspondientes.

El área responsable de la capacitación integrará el sistema de control interno para el otorgamiento de diplomas y reconocimientos a los capacitados e instructores, así como para el manejo de estadísticas sobre la participación, asistencia y aprovechamiento.

De conformidad con las Condiciones Generales de Trabajo, la elevación de la productividad tiene como objetivo la prestación del servicio público con la más alta calidad y eficiencia y, por ello, el poder ejecutivo y su sindicato convienen —al menos en el documento— atender permanentemente el mejoramiento de la organización, de los sistemas y procedimientos, la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y el mejoramiento de las condiciones de seguridad e higiene en que se desarrolla el trabajo.

Con el objeto de elevar la eficiencia y calidad en el trabajo y la productividad, la entidad pública y el sindicato podrán integrar la comisión mixta correspondiente,

la cual se encargará, entre otras cosas de otorgar 175 bonos mensuales de \$150 a los trabajadores que se distinguen en cuestiones de productividad en el desempeño de su trabajo.

Estímulos y recompensas

Deberá estructurarse un programa anual de motivación y desarrollo de personal, el cual será autorizado por el titular de la dependencia correspondiente.

Dicho programa deberá contemplar todas aquellas actividades que además de incentivar a los trabajadores, promuevan la superación física, cultural y moral de los mismos a través de la capacitación, reconocimientos y exaltación de fechas memorables, de exposiciones pictóricas, esculturales y literarias, torneos deportivos de mesa y campo, publicaciones en el periódico mural de artículos de interés para los empleados y presentaciones de grupos artísticos y obras teatrales.

La celebración de fechas memorables considera como primordiales los eventos que festejen el día de reyes, el día del niño, el día de la madre, el día del padre, el día de la secretaria, el día del empleado y el brindis de fin de año.

Las actividades deportivas que promueven el desarrollo físico y las habilidades de los trabajadores podrán incluir en sus programas los torneos interiores de softbol, futbol, beisbol, voleibol, ping pong, etc., promoviendo, hasta donde sea posible, la participación en torneos de invitación

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE PERSONAL

El sistema de información de recursos humanos de la Secretaría de Finanzas y Planeación del gobierno de Veracruz está integrado por cuatro módulos: Selección de Personal, Contratación de Personal, Consulta de Plazas y Credenciales.

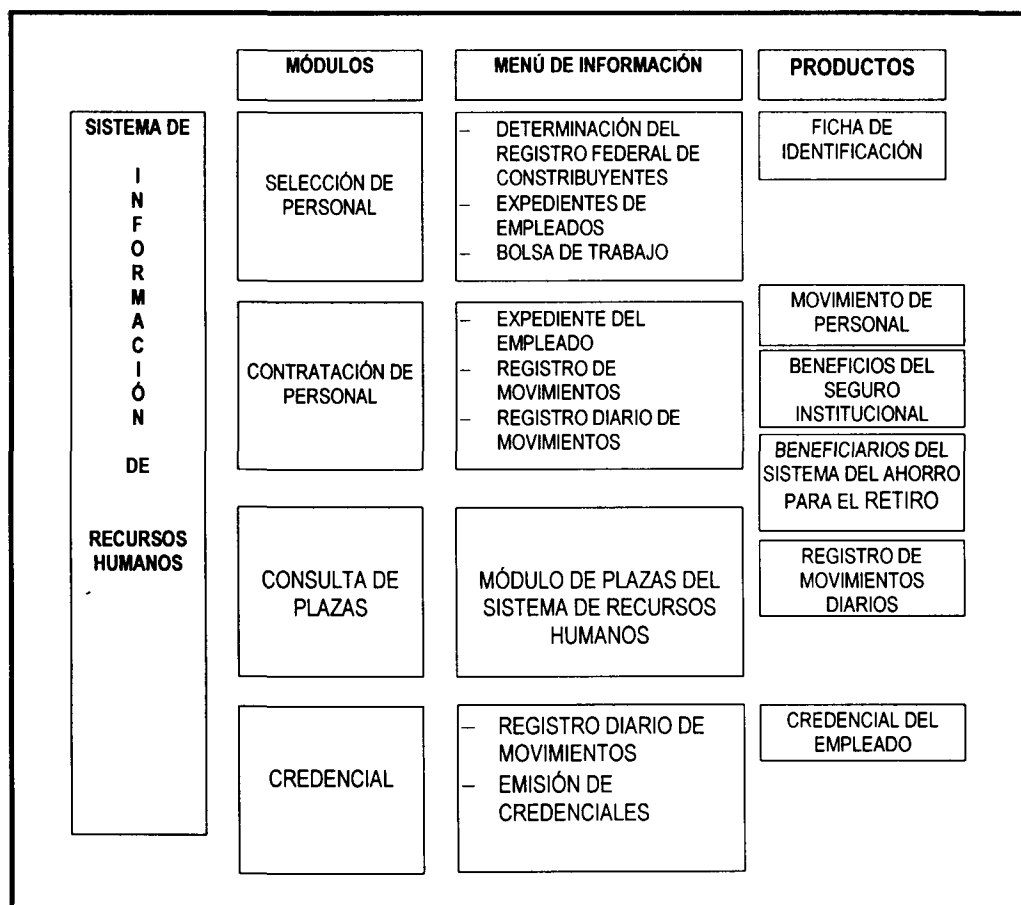
El Módulo de Selección de Personal es el encargado de tener al día los expedientes de los empleados desde que éstos ingresan al servicio, con todos los datos, incluyendo el Registro Federal de Contribuyentes y emitir una ficha de identificación del empleado. Aquí se maneja también la Bolsa de Trabajo.

Una vez que un empleado ha sido seleccionado, entra en funciones el Módulo de Contratación de Personal, el cual analiza el expediente del empleado y lleva un registro diario de los movimientos del personal.

El Módulo de Plazas valida la información que le entregue el Módulo de Contratación y emite un aviso de movimiento de personal y llena los formatos de designación de beneficiarios del empleado con respecto a prestaciones sociales, tales como Seguro Social, Sistema de Ahorro para el Retiro y seguro de vida.

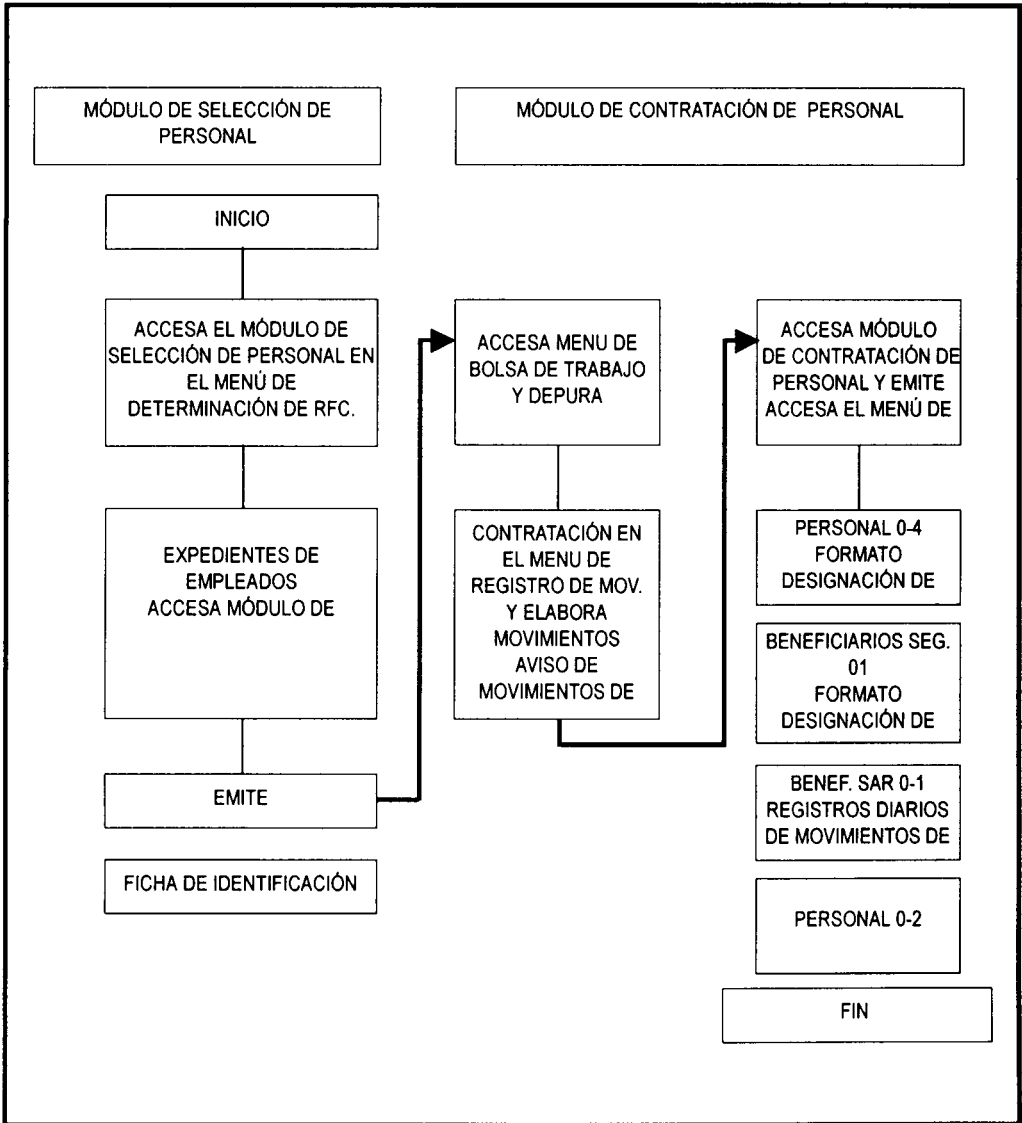
La última fase del sistema de información de personal está a cargo del Módulo de Credenciales, el cual entra en acción luego que los tres anteriores concluyeron sus tareas: consulta el registro diario de movimientos de personal, procesa información, toma fotografía y emite credencial de identificación al trabajador.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

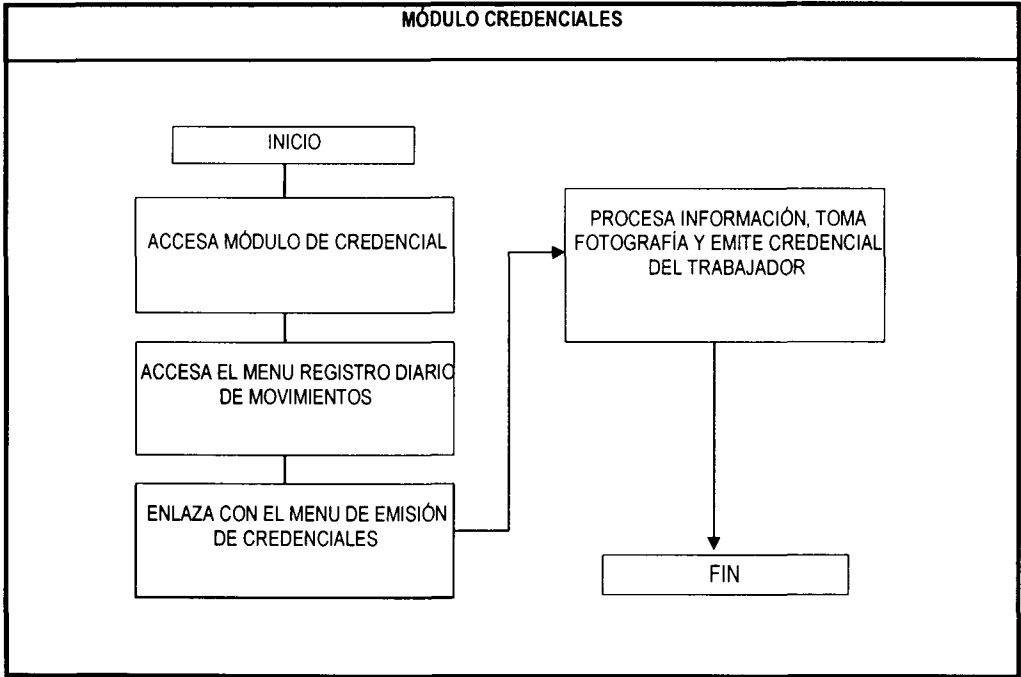


FUENTE: Oficina de Selección y Contratación de Personal. SEFIPLAN.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN



OFICINA DE CONTROL DE ASISTENCIA



VERACRUZ

CAPÍTULO **III**

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL

La Ley Estatal del Servicio Civil de Veracruz no prevé la existencia formal de los contratos colectivos de trabajo, entendidos éstos como el pacto que fija las condiciones de trabajo. No obstante, sí existe en Veracruz un documento, al menos en el caso de los trabajadores al servicio del poder ejecutivo, denominado Condiciones Generales de Trabajo, firmado entre el Sindicato de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz y el gobernador del estado.

El documento consultado inició su vigencia el 30 de abril de 1996 y la concluyó dos años más tarde. Es probable que esas Condiciones Generales de Trabajo hayan sido revalidadas, con excepción de las cantidades líquidas de las prestaciones y servicios sociales, las cuales podrían haber sido aumentadas en términos poco sustantivos.

Según el artículo 136 de la Ley Estatal del Servicio Civil, las condiciones general de trabajo establecerán la jornada de trabajo, la intensidad y calidad del trabajo, los días de descanso y vacaciones, las prestaciones que se otorguen a los trabajadores, las medidas que deban adoptarse para prevenir los riesgos de trabajo, las disposiciones disciplinarias y forma de aplicarlas, las fechas y condiciones en que los trabajadores deban someterse a exámenes médicos previos y periódicos, las labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar los menores de edad y la protección que se dará a las mujeres embarazadas, las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban constituirse de acuerdo con esta ley y las demás reglas que fueren convenientes para obtener mayor seguridad y eficacia en el trabajo.

Las condiciones generales de trabajo se extienden a todos los trabajadores que ampara la Ley del Servicio Civil que laboren para el poder ejecutivo aunque no pertenezcan al sindicato.

Tabulador de sueldos y salarios

En Veracruz no existe, a decir verdad, un catálogo formal de puestos. Sin embargo, si existe, un tabulador de salarios que agrupa un total de 139 categorías de trabajadores al servicio del poder ejecutivo divididos en 27 niveles, para los cuales se establecen pagos de acuerdo a dos zonas económicas diferentes, la A y la B. La

diferencia de salarios entre una zona económica y otra es variable: desde un 19 por ciento en la zona A por encima de las percepciones de la zona B para las categorías más bajas hasta un 5 por ciento arriba en la primera zona con respecto a la zona B en las categorías más altas. Esto es, no hay un porcentaje único de diferenciación salarial entre una zona económica y otra.

El nivel más bajo de trabajadores al servicio del poder ejecutivo, denominado profesional, tiene asignado un salario de \$1,280.45 en la zona A y \$1,061.11 en la zona B.

El nivel más alto, el 27, tiene asignado un sueldo de \$3,871.96 en la zona A y \$3,654.75 en la zona B.

Las cifras dadas corresponden a percepciones mensuales.

El tabulador en comentario no distingue formalmente entre trabajadores de base y trabajadores de confianza (en las categorías aparecen policías, choferes, oficiales administrativos, etc.) y, en él no están incluidos los mandos medios ni los mandos superiores.

Debido a la índole de sus labores, algunas dependencias del poder ejecutivo acostumbran otorgar una compensación mensual discrecional a trabajadores de base que regresan a trabajar por la tarde, de las seis a las nueve o diez de la noche todos los días de la semana.

Sistema de pago de nómina

Los salarios de los trabajadores son pagados a más tardar los días quince y último de cada mes en moneda nacional o en cheque nominativo expedido por la Secretaría de Finanzas y Planeación, en horarios de pago ya establecidos dentro de la jornada de trabajo, en las unidades administrativas de cada de cada dependencia.

Según el artículo 37 de las condiciones generales de trabajo, a trabajo igual ejecutado en las mismas condiciones corresponderá salario igual, pero esta disposición no necesariamente es aplicada en todos los casos.

PRESTACIONES SOCIOECONÓMICAS.

Jornada de trabajo

De acuerdo a las condiciones generales de trabajo en análisis, por cada cinco días de trabajo disfrutará el trabajador de dos días de descanso continuos, que serán preferentemente los días sábado y domingo. Sin perjuicio de lo anterior, pueden establecerse otros días de descanso en aquellos casos en que, por la naturaleza del servicio prestado, así se requiere, tales como la prestación de servicios hospitalarios.

En teoría, el trabajador que no tenga señalado el domingo como descanso recibirá por laborar ese día una prima dominical del 25 por ciento, situación que no siempre se cumple. También es relativo el descanso sabatino: regularmente, las dependencias trabajan medio día los sábados, a pesar de que en las condiciones de trabajo se diga que por cada cinco días de trabajo habrá dos de descanso, incumpléndose, en consecuencia, la disposición de 35 horas de labor a la semana (siete horas diarias).

Descansos, vacaciones y licencias

Son días de descanso obligatorio con goce de salario íntegro los señalados en el calendario oficial de labores que expide el depositario del poder ejecutivo del estado cada año. En caso de que algún trabajador labore en sus días de descanso, tendrá derecho a que se los repongan.

Los trabajadores que tengan más de seis meses de servicio ininterrumpido disfrutarán de dos periodos anuales de vacaciones con goce de sueldo, que serán fijados en el calendario oficial. En aquellas dependencias que así lo requieran, podrán programarse los periodos vacacionales de los trabajadores para que los disfruten en fechas distintas a las señaladas en el calendario, a fin de no afectar el servicio, escuchando la opinión del trabajador y del sindicato. Los dos periodos de vacaciones serán de, por lo menos, once días hábiles.

Los trabajadores que, por el trabajo que en forma permanente desempeñan, estén expuestos a emanaciones radioactivas (técnicos, radiólogos y médicos radiólogos), disfrutarán de un periodo extra de vacaciones de cinco días, no acumulables a los periodos ordinarios.

El disfrute de los periodos vacacionales es irrenunciable y, en consecuencia, no son acumulables ni canjeables por pago alguno. Por supuesto, los periodos

vacacionales no podrán estar ligados a días económicos ni al inicio o término de licencias con o sin goce de salario.

Además de las vacaciones, los trabajadores de base con nombramiento definitivo tendrán derecho a recibir una prima vacacional equivalente a seis días de sueldo base al año, aplicados al sueldo que les corresponda sobre los días hábiles del periodo vacacional.

Los trabajadores de base de las dependencias (no los de confianza) gozarán de licencias y permisos con o sin goce de sueldo, las cuales deberán solicitarse con cinco días de anticipación.

El trabajador de base también tiene derecho a permisos económicos hasta por seis días durante el año, no pudiendo exceder de dos días en un mes. Este beneficio no podrá acumularse con el año siguiente ni podrá unirse a los periodos vacacionales, descansos semanales o días festivos, salvo en casos de emergencias probadas. Cuando el trabajador no haga uso de esos días económicos durante el año, se le pagarán hasta tres, tomando como salario para el cálculo la cantidad de 35 pesos (1998).

Al trabajador que mediante el certificado correspondiente expedido por el IMSS acredite estar incapacitado para trabajar como consecuencia de enfermedades o accidentes que constituyan o no un riesgo de trabajo, se le concederá licencia con goce de sueldo por el tiempo que señale la incapacidad. Tal licencia se concederá desde la fecha en que se expida la incapacidad médica y hasta que termine el periodo fijado en la misma, sin que pueda exceder del término y su prórroga fijados en la Ley del Seguro Social.

Las mujeres disfrutarán de licencia con goce de sueldo por noventa días a partir de la fecha en que se expida la incapacidad prenatal.

Las dependencias concederán una licencia con goce de sueldo, por el término de dos meses, con la finalidad de que el trabajador realice los trámites prejubilatorios ante el Instituto de Pensiones del Estado.

Los trabajadores con plaza definitiva disfrutarán de permiso con goce de sueldo por el término de tres días en caso de fallecimiento de padres, cónyuge e hijos; de dos días tratándose de hermanos y de un día cuando se trate de abuelos o de los padres de su cónyuge.

La licencia sin goce de sueldo se concede en los casos siguientes:

- Para efectuar estudios de superación profesional, hasta por un año, con la posibilidad de prorrogarse por el tiempo que duren los estudios, siempre que no exceda de dos años. En este caso, para que proceda la licencia deberá presentar el solicitante la constancia relativa que acredite la aceptación de la institución en la que va a realizar los estudios y comunicar a la entidad pública el avance de los mismos.
- Con base en la antigüedad del trabajador: 2 años, 45 días; 3 años, 60 días; 4 años, 90 días y 5 años en adelante, 160 días.
- Al trabajador en su plaza de base cuando se le otorgue nombramiento en un puesto de confianza, por todo el tiempo que desempeñe este último.

Al vencerse la licencia, el trabajador debe presentarse a su trabajo y, para tener derecho a otra, deberá trabajar un año, cuando menos.

Las dependencias, a solicitud del trabajador, concederán hasta dos permisos al mes de dos horas cada uno para ausentarse del centro de trabajo.

Los trabajadores que prueben ser estudiantes regulares y que soliciten correr su horario, ya sea a la entrada o salida de labores y hasta por dos horas, deberán presentar por escrito dicha solicitud al titular de la dependencia de su adscripción. Por supuesto, la aprobación de esta concesión queda sujeta al criterio y a las necesidades propias del servicio de la entidad.

En caso de que durante la jornada de trabajo el empleado presentara algún problema de salud que por su naturaleza requiera atención médica urgente, se concederá el permiso correspondiente para que el trabajador acuda al IMSS, justificándose este último hecho con la incapacidad o receta médica que expida la institución de referencia.

Asimismo, las dependencias otorgarán —a la presentación de la tarjeta de citas del IMSS— permiso para asistir a la consulta a la hora y fecha estipulada en ese documento.

Otras prestaciones

- La entidad pública brindará apoyo de acuerdo a sus posibilidades para la entrega de juguetes a los niños de los trabajadores con edad máxima de doce años los días 6 de enero de cada año, de acuerdo al catálogo de población infantil que se formule con la debida anticipación.

- Por concepto de antigüedad quinquenal, el trabajador recibirá un pequeño sobresueldo mensual de acuerdo al número de años trabajados: aquellos que tienen entre cinco y diez años de antigüedad, recibirán \$30.10 pesos; los que tengan hasta quince, \$36.10; los que tengan hasta veinte, \$54.20; los que tengan hasta veinticinco, \$72.25 y los que tienen más de \$25 años de servicios reciben \$90.30.
- Por concepto de ayuda mensual para despensa cada trabajador recibe \$42.80.
- Por concepto de ayuda para previsión social múltiple, a cada trabajador le corresponden \$53.50 mensuales.
- En el mes de septiembre de cada año se proporciona a cada trabajador la cantidad de \$75 como ayuda para la compra de útiles escolares.
- La entidad pública cubre a sus trabajadores el importe total de los cristales de los lentes y entrega una ayuda de \$120 pesos para la compra del armazón, en tanto que a los trabajadores que requieren aparatos ortopédicos o auditivos les entrega, por una sola vez, ayuda que no excede de \$750.
- Los trabajadores con nombramiento definitivo tienen derecho a un seguro de vida general por fallecimiento o incapacidad total permanente, equivalente a 40 meses de sueldo nominal vigente.
- Los trabajadores del poder ejecutivo gozan de un seguro de retiro conforme a la siguiente tabla:

SEGURO DE RETIRO PARA TRABAJADORES DEL PODER EJECUTIVO

CON 10 AÑOS DE ANTIGÜEDAD Y AÑOS DE EDAD	
AÑOS DE EDAD	SEGURO DE RETIRO
60	\$ 2,600.00
61	2,730.00
62	2,860.00
63	2,990.00
64	3,120.00
65	3,250.00

A PARTIR DE AÑOS DE ANTIGÜEDAD:	
AÑOS DE ANTIGÜEDAD	SEGURO DE RETIRO
15	\$ 3,250.00
16	3,412.50
17	3,575.00
18	3,737.50
19	3,900.00
20	4,062.50
21	4,225.00
22	4,387.50
23	4,550.00
24	4,712.50
25	4,875.00
26	5,200.00
27	5,525.00
28	5,850.00
29	6,175.00
30	6,500.00

- Los trabajadores titulares de una plaza reciben \$15 mensual como ayuda para pasajes.
- Cada 10 de mayo, cada trabajadora que acredite ser madre recibirá \$75.
- Como estímulo al desempeño de su labor que en forma eficiente realice el trabajador en su centro de trabajo, la entidad pública le otorgará la cantidad de \$750 en vales de despensa para la adquisición de artículos de consumo básico, una vez al año, en la primera quincena del mes de enero.
- La entidad pública concederá a sus trabajadores un estímulo por concepto de antigüedad, al momento de cumplir los años de servicio y por las cantidades que se señalan:

ESTÍMULO POR ANTIGÜEDAD

AL CUMPLIR	CANTIDAD
10 años.	\$1,260
15 "	2,520
20 "	3,780
25 "	5,040
30 "	6,300
35 "	7,560
40 "	8,820
45 "	10,080
50 "	12,600

Todas las prestaciones socioeconómicas se entienden como establecidas para los trabajadores de base. Los trabajadores de confianza no están contemplados y no tienen acceso, con excepción del aguinaldo, a prestación ninguna. Esto es, no tienen ni servicio médico ni derecho a pensión por retiro.

SEGURIDAD SOCIAL Y SERVICIOS MÉDICOS

Todos los trabajadores de base al servicio del poder ejecutivo están inscritos en el Instituto Mexicano del Seguro Social (los de confianza, no) para recibir atención médica y cotizan en el Sistema de Ahorro para el Retiro de los Trabajadores al

Servicio del Gobierno del Estado de Veracruz, organismo que es administrado por un fideicomiso público creado el 3 de mayo de 1994.

En materia de riesgos profesionales (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales), los trabajadores están regidos por lo que dispone la Ley del Instituto de Pensiones y los convenios firmados entre el IMSS y el gobierno de Veracruz.

Al cumplir los trabajadores al servicio del gobierno de Veracruz treinta años de servicio, se jubilan y reciben una pensión que les otorga el Instituto de Pensiones del Estado.

VERACRUZ

CAPÍTULO **IV**

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS

Es facultad del gobernador, dice la fracción III del artículo 87 de la Constitución veracruzana, iniciar, ante la legislatura, las leyes y los decretos que juzgue convenientes para el mejoramiento de la administración pública.

También es facultad del gobernador nombrar y remover libremente a los secretarios del despacho y a los empleados de las secretarías y concederles, sin sueldo, las licencias que soliciten y suspender a los empleados hasta por tres meses por faltas comprobadas en el desempeño de sus obligaciones y que no den motivo a que se les instruya causa o a que se les destituya.

El fundamento constitucional veracruzano de la administración pública local se encuentra en el artículo 91, el cual dispone que para el despacho de los asuntos encomendados al ejecutivo habrá tantas secretarías, dependencias y organismos públicos como la administración pública de la entidad lo requiera, conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública del estado.

Esta ley orgánica tiene por objeto establecer las bases de organización y funcionamiento de la administración pública local, la cual está constituida por órganos jerárquicamente ordenados que actúan para el cumplimiento de sus fines con personalidad jurídica única y que para su ejercicio se divide en centralizada y paraestatal.

La administración pública centralizada está constituida por ocho secretarías de despacho, una Procuraduría General de Justicia, una Contraloría General y una Coordinación General de Comunicación Social.

La administración pública paraestatal la constituyen organismos descentralizados, empresas de participación estatal, fideicomisos, comisiones, comités y juntas creadas por la Legislatura o por decreto del propio ejecutivo.

De acuerdo con lo señalado por el artículo 20 de la Ley Orgánica de la Administración Pública estatal, al frente de cada secretaría habrá un secretario, quien para el despacho contará con una unidad administrativa para la presupuestación, programación y ejercicio del presupuesto del sector a su cargo y se auxiliará de los directores generales, subdirectores, jefes y subjefes de departamento, oficina, sección o mesa, y por los demás servidores públicos que establezca el reglamento interior respectivo y el presupuesto de egresos del estado.

En teoría, los funcionarios arriba citados se reunirán en forma periódica con el depositario del poder ejecutivo local para informarle del avance de sus programas y actividades.

De esta manera, la administración pública de Veracruz se jerarquiza así:

- Secretario.
- Subsecretario (sólo en Educación y Cultura y en la Secretaría de Gobierno).
- Directores generales.
- Subdirectores.
- Jefes de departamento.
- Subjefes de departamento.
- Jefe de oficina.
- Jefe de sección y mesa.
- Analistas.

Para efectos prácticos, en la administración pública de Veracruz se tienen como mandos medios los subjefes de departamento, los jefes de departamento y los subdirectores.

Los mandos superiores son los directores generales, los subsecretarios y los secretarios de despacho.

Los jefes de oficina, los jefes de sección y mesa y los analistas no son considerados personal de confianza, pero este criterio difiere entre una secretaría y otra, quedando a discreción de cada funcionario con poder de decisión y facultad de mando determinar cuáles son sus empleados de confianza.

Las imprecisiones que se encuentran en la Ley Orgánica de la Administración Pública de Veracruz han dado pie a la presencia de organigramas indefinidos en los órganos auxiliares del poder ejecutivo, siendo arbitrarias las creaciones o supresiones, al interior de cada secretaría o dependencia, de puestos de mando no contemplados dentro de la ley, con los consiguientes problemas jurídicos que surgen cuando funcionarios de facto, no de derecho, afectan a terceros, servidores públicos o no, con sus determinaciones y actuaciones.

Uno de los casos sería la Procuraduría General de Justicia, pero esto no es privativo de esa dependencia, pues hay otras secretarías en las que se tiene la presencia de coordinadores que no están contemplados en la ley.

La discrecionalidad con que pueden actuar ciertos funcionarios los lleva a extremos en los que, por ejemplo, al contratar a nuevo personal, al momento de firmar éste su ingreso también está firmando su renuncia, sin fecha, para hacerse efectiva en el momento en que el jefe quiera.

Sectores de actividad

En general, las ocho secretarías de despacho que auxilian al depositario del poder ejecutivo estatal en las tareas de gobierno tienen perfectamente delimitados los sectores en los cuales desarrollarán sus funciones.

Las otras tres dependencias (Contraloría General, Procuraduría General de Justicia y Coordinación de Comunicación Social) sí tienen funciones específicas, pero los sectores de actividad que abarcan tienen que ver con todo lo que sea poder ejecutivo.

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA, PROFESORES Y EFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA

El número de plazas existentes en el servicio público en Veracruz, es de alrededor de 156,800. La mayoría de éstos son profesores al servicio de la Secretaría de Educación y Cultura.

De acuerdo a datos consultados en la Secretaría de Finanzas y Planeación, las plazas en el ramo de la educación son 145,100. Esta cifra puede resultar enorme, pero en realidad, de ese total 106,500 son plazas transferidas del sistema federal al sector educativo estatal. De esta manera, las plazas de maestros y administrativos realmente estatales son 38,600.

Podría suponerse que el número de plazas en el sector magisterial corresponde exactamente al número de trabajadores en el rubro educativo, pero ello no es así. Esto obedece a que numerosos trabajadores de la educación tienen más de una plaza (dos o tres) siempre que ello sea compatible.

Ya se comentó en capítulos anteriores que si bien es cierto que la Secretaría de Educación y Cultura es uno de los órganos auxiliares del depositario del poder ejecutivo, la Ley Estatal del Servicio Civil de Veracruz establece que sus trabajadores se registrarán por disposiciones especiales, situación que los pone fuera de comparación con respecto al resto de los servidores públicos.

Así, de acuerdo a datos actualizados a septiembre de 1998 y proporcionados por la Secretaría de Educación y Cultura, el número real es de 89,409 trabajadores en el sector educativo, de los cuales 74,935 tienen la categoría de docentes y 14,474 son administrativos.

Clasificados por organizaciones sindicales, de esos 89,409 trabajadores el 81.84 por ciento (73,171) están afiliados al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, constituyéndose con esta cifra en el sindicato mayoritario.

Los otros seis sindicatos tienen una representatividad relativa: el Sindicato Estatal al Servicio de la Educación (SETSE), tiene 7,064 afiliados, el Sindicato de Trabajadores de la Escuela Normal Veracruzana (STENV) 180, el Sindicato Democrático de Trabajadores del Estado de Veracruz (SDTEV) 3,350, el Sindicato Único de Trabajadores al Servicio de la Enseñanza Media (SUTSEM) 2,693, el Sindicato de la CROC 103 y el Sindicato de Trabajadores del Estado de Veracruz (SITEV) 777.

Existen 2,848 trabajadores de la educación que no pertenecen a ningún sindicato.

Los burócratas al servicio del poder legislativo son únicamente alrededor de 200, en tanto que los trabajadores al servicio del poder judicial son 700.

Los trabajadores al servicio del poder ejecutivo son alrededor de 11,000, según datos de la Secretaría de Finanzas, de los cuales 9,626 serían trabajadores de base, cifra que incluye, además, policías y agentes de tránsito y custodios de penales, así como policías ministeriales.

Cifras proporcionadas por la Secretaría de Finanzas y Planeación indican que existen 2,166 policías y 1,804 agentes (de tránsito, custodios y ministeriales), lo cual da un total de 3,970 personas que trabajan en el rubro de seguridad en el estado.

Por otra parte, no se tienen a la mano datos que permitan establecer cuántos trabajadores al servicio del poder ejecutivo son de confianza. Tampoco se pudo determinar cuántos mandos medios existen en las dependencias ni cuántos mandos superiores. Quizá por inferencia se pueda decir que los mandos medios y superiores serían unos 1,400, pero esta cifra debe ser tomada con reservas.

PERFILES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Antigüedad

Poca información se tiene en este renglón: sólo la que se refiere a la antigüedad de 9,626 trabajadores al servicio del poder ejecutivo.

De esta manera, trabajan en el poder ejecutivo 4,048 personas que tienen entre 6 meses y 5 años en la burocracia, 1,748 tienen entre 5 y 10 años, 1,218 tienen una antigüedad de entre 11 y 15 años, 1,272 tienen entre 16 y 20 años, 606 tienen entre 21 y 25 años y únicamente 734 rebasan los 26 años de servicio.

ANTIGÜEDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

RANGO	NÚMERO DE SERVIDORES PÚBLICOS
6 MESES Y 5 AÑOS	4,048
6 Y 10 AÑOS	1,748
11 Y 15 AÑOS	1,218
16 Y 20 AÑOS	1,272
21 Y 25 AÑOS	606
MAS DE 26 AÑOS	734
TOTAL	9,626

VERACRUZ

CAPÍTULO **V**

La formación
y capacitación
en administración
pública

ESFUERZOS GUBERNAMENTALES

Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal

El Instituto de Pensiones del estado, con base en el convenio suscrito con la Secretaría de Finanzas y Planeación, en materia de capacitación y desarrollo de personal del sector público estatal, celebrado el 9 de junio de 1993, creó la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal. Esta instancia fue la encargada hasta 1995 de la operación del Sistema Estatal de Capacitación, asumiendo como propósitos fundamentales los siguientes:

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

De esta forma, la puesta en marcha del sistema estatal de capacitación fue un esfuerzo perceptible y concreto que el gobierno del estado realizó para incrementar la productividad y la calidad de los servicios que de él se derivan.

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

Instancia operativa

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

Normatividad

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

Convenios de colaboración

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

Relación interinstitucional

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

Detección de necesidades de capacitación

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

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

Dentro de los planes de formación del Sistema Estatal de Capacitación se impartieron los siguientes cursos:

Administración contable y financiera; Calidad y productividad; Protección civil; Humanísticas; Dirección-coordinación; Secretarial; Informática; Técnica; Transmisión y valores de profesionalización; Calidad; Eficiencia, Innovación en la gestión pública; Mejora del servicio público y Atención ciudadana.

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

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

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

Los resultados obtenidos son los siguientes:

PERSONAL CAPACITADO POR ÁREA MODULAR

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

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

Con lo anterior, la capacitación en el sector gubernamental dejó de ser una propuesta. Se instrumentó un verdadero y completo programa de capacitación, en donde cada vez y para beneficio de todos, ésta ha pasado de ser un simple requisito a un instrumento para elevar la productividad y competitividad que permita a las instituciones estatales enfrentarse al nuevo entorno nacional, a la vez que brindar al trabajador la posibilidad de incrementar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de vida.

Secretaría de Finanzas y Planeación

A partir de la fecha en que dejó de funcionar el Centro de Capacitación y Desarrollo del gobierno estatal, la Secretaría de Finanzas y Planeación, a través de la Dirección General de Finanzas y Administración, inició la tarea de apoyar a las demás dependencias y entidades del gobierno estatal, en la capacitación de sus servidores públicos.

A nivel operativo sobresalen los cursos: Relaciones humanas, Autoestima, Imagen y personalidad de la secretaria, administración general, Motivación personal, Primeros auxilios, Cortesía telefónica y Atención al público por secretarías. En el nivel medio y directivo los cursos que se imparten son: Integración de equipos de trabajo, Motivación a la productividad, Excelencia administrativa, Manejo de conflictos, Análisis de problemas y toma de decisiones, Manejo de estrés, Calidad en el trabajo, Introducción a los impuestos, Liderazgo, Redacción y estilo para funcionarios.

Instituto de Capacitación Hacendaria del Estado de Veracruz (INCAHVER)

Es un organismo público desconcentrado del gobierno estatal cuyas funciones se enmarcan en la capacitación de aspectos financieros fiscales y hacendarios.

Este Instituto en el período de 1993 a 1998 ha realizado 756 actividades de capacitación, con un total de 15,266 participantes. A continuación se presenta el cuadro comparativo del ejercicio antes mencionado.

PERSONAL CAPACITADO 1993-1998

CONCEPTO	1993 (ENE-DIC)	1994 (ENE-DIC)	1995 (ENE-DIC)	1996 (ENE-DIC)	1997 (ENE-DIC)	1998 (ENE-DIC)	TOTALES
CURSOS TÉCNICOS FISC.	31	46	117	136	175	76	581
CURSOS HUMANÍSTICOS	19	16	25	52	57	6	175
TOTAL DE CURSOS	50	62	142	188	232	82	756
PARTICIPACIONES	1,116	1,317	2,909	3,795	4,061	2,098	15,266

FUENTE: Instituto de Capacitación Hacendaria del Estado de Veracruz.

Este instituto ha desarrollado también las siguientes actividades:

- Asesoría al personal del área de Auditoría de la Dirección General de Ingresos (subdirecciones de Auditoría Fiscal, Impuestos Federales y Programación de Fiscalización).
- Apoyo a la Dirección General del Trabajo y Previsión Social del estado.
- Recibió apoyo del Instituto de Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC) en la realización de cursos.
- Con el apoyo de las cinco administraciones locales jurídicas de ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Tuxpan, Xalapa, Veracruz, Córdoba y Coahuila) se impartieron diversos cursos.
- Durante el ejercicio enero-julio de 1998, se llegó a impartir un total de 12,716 horas clase de capacitación, a un total de 2,098 participantes
- LVII Legislatura del estado de Veracruz
- Aunque la LVII Legislatura del estado de Veracruz no tiene entre sus actividades capacitar funcionarios del gobierno estatal; se coordina con éste para llevar a cabo cursos de capacitación a funcionarios municipales.

De 1996 a 1998 (período de la LVII Legislatura) se han llevado a cabo un total de 120 cursos, entre los que destacan: Ingresos municipales, Patrimonio municipal, Obras pública y Egresos municipales. El total de horas-curso impartidas son 2,093 con una asistencia de 3,548 participantes.

Un resumen de estas actividades se presenta a continuación:

NÚMERO DE PERSONAL CAPACITADO 1996-1998

CURSO	NÚMERO DE ASISTENTES		
	1996	1997	1998
INGRESOS MUNICIPALES	239		250
EGRESOS MUNICIPALES	352		241
PATRIMONIO MUNICIPAL		398	
OBRA PÚBLICA		341	744
ENTREGA RECEPCIÓN (1995-1997)		210	
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL (1998-2000)		210	
INGRESOS MUNICIPALES.			
EGRESOS MUNICIPALES			
RAMO 00033 (FISM Y FAFM).			210
INTEGRACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO		18	
TALLER DE REDACCIÓN.		49	
MANEJO DE CONFLICTOS.		16	
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA.		21	
ALCANCES Y DIMENSIONES DE LA SECRETARIA.		44	
MOTIVACIÓN LABORAL.		16	
ORTOGRAFÍA.		23	
CONTROL Y MANEJO DE ESTRÉS.		31	
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.		23	
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO SECRETARIAL.		9	
CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO.		32	
PROTECCIÓN CIVIL.			21
CALIDAD TOTAL.			25
LA MEJORA CONTINUA.			25
TOTAL	591	1441	1516

FUENTE: LVII Legislatura del estado de Veracruz.

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)

La delegación estatal del ISSSTE en Veracruz cuenta con la Oficina de Capacitación y Desarrollo Laboral, misma que lleva a cabo una labor importante de capacitación de servidores públicos al servicio del gobierno estatal.

Para 1997 impartió un total de 138 cursos, capacitando a 2,377 servidores públicos. Los cursos que sobresalen son: Ortografía, Integración de equipos de trabajo, Círculos de calidad, Redacción y comunicación organizacional con 396, 187, 161, 155 y 113 participantes respectivamente.

Durante el período de enero a julio de 1998 se impartieron 49 cursos al gobierno estatal, capacitándose a 1,171 participantes, siendo los más importantes: Temas Selectos de administración pública, Relaciones humanas, Ortografía y redacción, con 212, 160, 153 y 115 participantes respectivamente.

PRINCIPALES CURSOS IMPARTIDOS POR EL ISSSTE AL GOBIERNO DEL ESTADO 1997-1998

NOMBRE DEL CURSO	NÚMERO DE PARTICIPANTES	
	1997	1998
TEMAS SELECTOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.		212
RELACIONES HUMANAS.	95	160
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.	187	23
PROTECCIÓN CIVIL.	72	25
CALIDAD TOTAL.	74	25
ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO.	78	
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.	34	
COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA.	24	
LIDERAZGO PARA LA EXCELENCIA.	19	
CÍRCULOS DE CALIDAD.	161	

FUENTE: Oficina de Capacitación ISSSTE.

ESFUERZOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL ESTADO.

Universidad Autónoma Veracruzana

Esta Universidad no se ha distinguido por tener una oferta de capacitación para servidores públicos. Pocos son los intentos realizados en este sentido y lo que ofrece son estudios que van dirigidos a quienes están interesados en obtener un grado académico. Así actualmente ofrece tres cursos al nivel de doctorado: en ciencias políticas, en derecho público y en finanzas públicas.

ESFUERZOS DE ORGANIZACIONES CIVILES Y PRIVADAS

Por lo que se refiere a la oferta en estudios en administración pública, ya sea estatal o municipal, las organizaciones civiles son las que mayor esfuerzo han realizado.

A continuación se mencionan las más importantes, en cuanto a cantidad y calidad se refiere de los estudios ofertados.

Instituto de Administración Pública de Veracruz, A.C. (IAP-Veracruz)

Es una institución sin fines de lucro y con personalidad jurídica propia, fundado en 1973. Dicha asociación tiene como propósito y objetivos:

- Estudiar y sugerir las medidas tendientes a mejorar la organización y el funcionamiento de las oficinas gubernamentales.
- Impulsar el progreso de las técnicas y de los métodos administrativos en las esferas de los gobiernos estatales y municipales en el estado de Veracruz.
- Agrupar los esfuerzos de las personas interesadas en el estudio, la investigación o la práctica de la administración pública.
- Mantener una relación constante y sistemática con las instituciones y organismos afines, para el intercambio de información y experiencia sobre la teoría y la práctica de la actividad administrativa.

A la fecha ha realizado, entre otros, los siguientes eventos académicos:

EVENTOS ACADÉMICOS Y NÚMERO DE SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS 1991-1998
INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE VERACRUZ

TIPO DE ESTUDIOS	NOMBRE DEL CURSO	ALUMNOS EGRESADOS	ALUMNOS EN PROCESO	TOTAL
CURSO-SEMINARIO	ANÁLISIS Y DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	25	0	25
	VERACRUZ ANTE EL TLC	45	0	45
	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	37	0	37
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15	0	15
	INVESTIGACIÓN EN ADMÓN. Y POLÍTICA PÚBLICA	10	0	0
	VARIOS (SCT)	230	0	230
	VARIOS (SEPOMEX)	400	0	400
	VARIOS (TELECOM)	220	0	220
	INDUCCIÓN A LA ADMÓN. MUNICIPAL.	500	0	500
	INFORMÁTICA PARA ADMINISTRADORES PÚB.	120	0	120
	GESTIÓN COMUNITARIA (INI)	990	0	990
DIPLOMADOS	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	120	48	168
	POLÍTICAS PÚBLICAS	25	0	25
	DESARROLLO MUNICIPAL	22	0	22
	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	10	10	20
	ANÁLISIS POLÍTICO	23	0	23
MAESTRÍA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	42	76	118

FUENTE: Coordinación de Capacitación. IAP de Veracruz.

Centro de Investigación y Docencia para el Desarrollo Municipal, A. C. (CIDEM)

Esta asociación civil inicia sus labores en el año de 1997 en la ciudad de Xalapa, como una organización dedicada a la investigación, docencia y asesoría en todas las áreas del ámbito municipal, sin fines de lucro y sin fines partidistas.

Tiene como objetivos:

- Promover el desarrollo integral del municipio, a través de la investigación, docencia y consultoría.
- Coadyuvar con los ayuntamientos para elevar la calidad de vida de la población, mediante el uso de técnicas y métodos para mejorar la prestación de los servicios públicos municipales, a través de la optimización eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.
- Promover, realizar y difundir, con un enfoque multidisciplinario, trabajos de investigación y docencia sobre cualquiera de las áreas de estudio de la administración pública local.
- Establecer convenios académicos con instituciones y universidades con objetivos afines, dentro del ámbito municipal.

El CIDEM ha realizado convenios académico con las siguientes instituciones:

- Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP).
- Instituto de Administración Pública del Estado de Veracruz, A.C.

Las principales actividades académicas realizados desde su fundación a la fecha sobresalen los siguientes:

RELACIÓN DE CURSOS IMPARTIDOS POR EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL 1997-1998

TIPO DE ESTUDIOS	NOMBRE DEL CURSO	ALUMNOS EGRESADOS	ALUMNOS EN PROCESO	TOTAL
CURSO-SEMINARIO	DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DE CAMPAÑAS POLÍTICAS MUNICIPALES	22	0	22
	MODERNIZACIÓN MUNICIPAL	28	0	28
	A DISTANCIA EN GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	10	10	20
	ANÁLISIS POLÍTICO	0	15	15
DIPLOMADO	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	14	10	24
	MERCADOTECNIA POLÍTICA	28	0	28
	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	0	34	34
	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO MUNICIPAL	0	7	7

FUENTE: Coordinación de Capacitación y Desarrollo. CIDEM.

Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente, A. C.

Es una institución sin fines de lucro y con personalidad jurídica propia, constituida como asociación civil el día 29 de octubre de 1997.

Dicha Asociación tiene como objetivos:

- Promover el desarrollo de las ciencias políticas y todo lo relacionado con los asuntos públicos, a través de la investigación y docencia.
- Promover, realizar y difundir con un enfoque multidisciplinario, trabajos de investigación sobre cualquiera de las áreas de conocimiento de las ciencias políticas, administrativas y sociales.
- Impartir estudios superiores en las áreas de las ciencias políticas, administrativas y sociales.
- Realizar conferencias, cursos, seminarios, diplomados, especialidades y todo lo que coadyuve al estudio y aplicación de las ciencias políticas, administrativas y sociales.
- Difundir los trabajos de investigación y docencia que la asociación realice sobre ciencias políticas, administrativas, sociales y todo lo relacionado con ello.

Entre los logros de dicha asociación está:

- Firma de un convenio académico con la Universidad Abierta, S.C., de San Luis Potosí, para ofertar en el estado de Veracruz siete licenciaturas y dos maestrías. Dentro de las licenciaturas se ofrece la de administración pública, misma que por primera vez se imparte en la entidad.

Las actividades futuras de esta Institución son:

- Firma de un convenio académico con la Universidad Euroamericana para ofertar, en la ciudad de Xalapa, la licenciatura en relaciones internacionales y diplomacia.
- Colaboración con la Universidad de Estudios de Posgrado en Derecho y la Universidad Nacional Autónoma de México para impartir en la entidad la licenciatura en derecho.

EVENTOS ACADÉMICOS 1997-1998 POR LA ESCUELA LIBRE DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE ORIENTE

TIPO DE ESTUDIOS	NOMBRE DEL CURSO	ALUMNOS EGRESADOS	ALUMNOS EN PROCESO	TOTAL
CURSO-SEMINARIO	METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS POLÍTICO	10	0	10
	MARKETING POLÍTICO	20	0	20
DIPLOMADO	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA			
	ANÁLISIS POLÍTICO	0	20	20
	MERCADOTECNIA POLÍTICA	30	0	30
LICENCIATURA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		20	20

Atención de problemática

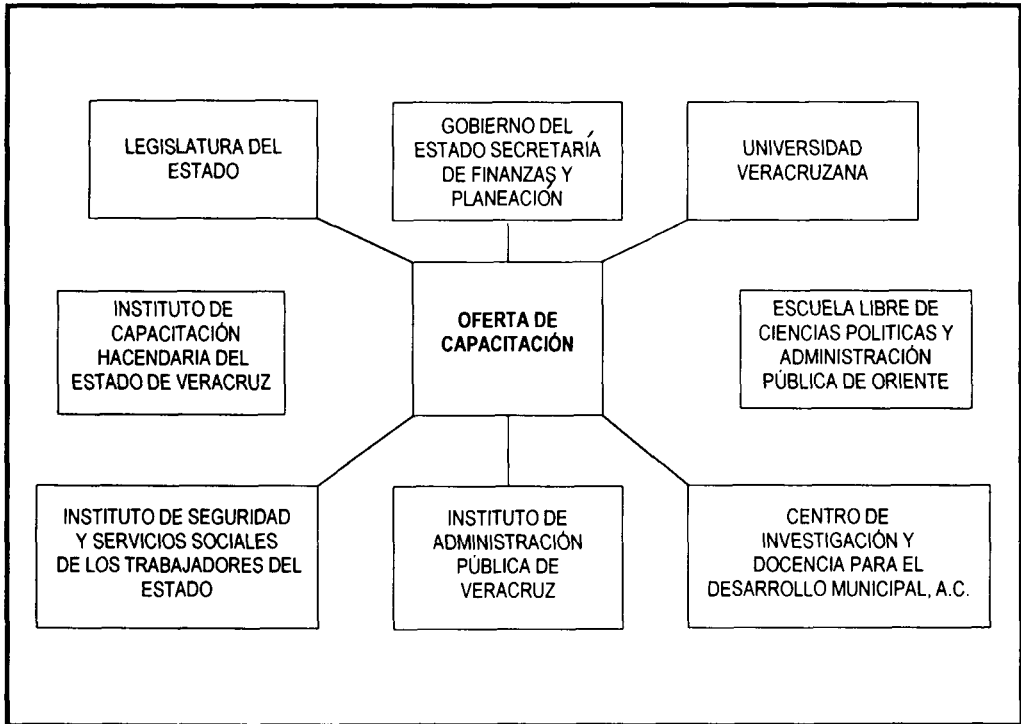
No obstante lo anterior, la oferta ofrecida por las diferentes instancias educativas y de capacitación mencionada es limitada, para el tamaño y composición de la administración pública local. Ahora, si a esto le aunamos que más del 90% de esta oferta se tiene en la capital de la entidad, se tiene como consecuencia que se deja de atender la mayoría de las principales ciudades veracruzanas.

Con todos los esfuerzos que se han realizado en materia de profesionalización y capacitación de los servidores públicos en el estado de Veracruz, subsisten a la fecha una serie de problemas que requieren ser atendidos, como son:

- Ausencia de mecanismos disposiciones que garanticen la permanencia en el puesto al servidor público que lo amerite.
- La insuficiente información de los perfiles educativos y ocupacionales de los servidores públicos, lo que limita las posibilidades de diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- La ausencia de políticas y estrategias definidas en materia de capacitación vinculadas a la estrategia general de modernización de la administración pública estatal y municipal.
- La ausencia de criterios definidos para realizar la evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación que llevan a cabo las dependencias y organismos de los sectores públicos y privados en la entidad.

- La desvinculación entre las diversas instancias que participan en la capacitación de servidores públicos, lo que limita el intercambios de experiencias y la conjunción de esfuerzos.
- Ausencia de investigación en las diferentes áreas de actividad de la administración pública.

II INSTITUCIONES Y ORGANISMOS CON OFERTA DE CAPACITACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS



VERACRUZ

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

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

La ausencia de un sistema de adiestramiento integral genera altos costos, duplicidad de tareas y dilaciones cuando algunos elementos fallan en la cadena organizativa o productiva por deficiencia de conocimientos o habilidades. Como se dejó ver en el capítulo V, actualmente el gobierno estatal no cuenta con un organismo de capacitación que maneje sistemáticamente este rubro, sino sólo unidades muy especializadas como es el caso de INCAHVER en el aspecto financiero y fiscal.

Asimismo se ha tenido una gran evolución de la fuerza de trabajo, misma que denota una relativa estabilidad en el número absoluto de empleos y gran dinamismo por la elevada rotación de quienes los ocupan. Esto origina la discontinuidad en el desarrollo de una memoria institucional que preserve las experiencias positivas y negativas ganadas en el trabajo cotidiano; por ello se hace lento el avance de los programas públicos, existe un incremento en los costos de administración y aumenta la burocratización de los recursos humanos.

Demanda

La demanda para estudios en cualquiera de las áreas de administración pública, a nivel posgrado, licenciatura y cursos de diplomados y talleres, está en función a la relación calidad/costo. Lo anterior se apunta, ya que a través de la experiencia del IAP-Veracruz y de otras instituciones consultadas (CIDEM y Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente) se ha detectado que especialmente en la capital de la entidad, donde se ubica la mayor parte de los servidores públicos (sin contar a los maestros de primaria y secundaria), se demandan cursos especializados en las diferentes áreas de la administración pública, con docentes altamente calificados y exigiéndose alta calidad académica, pero no se está en disposición de pagar los costos que se tienen en otras partes de la república, por ejemplo la ciudad de México.

No obstante lo anterior, el hecho de que a partir del primero de diciembre de 1998 se renovara el poder ejecutivo estatal, la demanda de capacitación de este tipo de estudios se incrementa principalmente por las necesidades de actualización de los nuevos funcionarios públicos.

En el ámbito municipal existe cada vez una mayor demanda de cursos especializados en la materia. Así las diferentes instituciones educativas y organismos sociales, se encuentran incursionando en los 210 municipios de la entidad para atender la demanda en las propias regiones donde se genera.

Lo anterior ha motivado a la Universidad Veracruzana a formar docentes en Ciencias Políticas, Derecho Público y Finanzas Públicas. Por su parte el IAP-Veracruz forma actualmente maestros en administración pública, por lo que se podrá contar con un cuerpo docente de calidad, teniendo con esto en primer término la oportunidad de abarcar un mayor número de municipios que los que ahora se cubren y abatir los costos de impartición.

Oferta

La Universidad Veracruzana continuará impartiendo estudios de posgrado, principalmente en finanzas públicas y derecho público, y existen planes de capacitar ayuntamientos a través de los pasantes de diferentes licenciaturas, mediante el servicio social.

El IAP-Veracruz incrementará su oferta educativa, especialmente en los cursos sobre nuevos métodos y sistemas administrativos para modernizar la administración, para estar acorde con la propuesta del nuevo gobierno de Veracruz, en el sentido que se debe “repensar al gobierno como una instancia de la productividad para la sociedad, honesto y eficiente en el funcionamiento de todas sus áreas y niveles con servidores públicos que sean ejemplo de servicio”.

Así para 1999 se ofertarán diplomados y cursos en las siguientes áreas: Planeación-programación-presupuestación; Calidad total en la administración pública; Responsabilidad y ética de los servidores públicos; Políticas públicas; Alta dirección y Reingeniería de procesos, entre otros.

Además se seguirá impartiendo la maestría en administración pública, para seguir formando docentes para cubrir gran parte de la oferta educativa que este Instituto tendrá para los siguientes años. Asimismo, la apertura de las subsedes regionales

en las ciudades de Veracruz y Córdoba, permitirá acercar dicha oferta educativa a más de 100 municipios de la entidad.

La Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente continuará impartiendo la licenciatura en administración pública y con altas posibilidades de ofertar la de ciencias políticas. A través de las oficinas regionales de esta escuela (que para 1999 sumaran alrededor de 20) se promocionará la capacitación en asuntos públicos.

El Centro de Investigación y Docencia para el Desarrollo Municipal, promoverá una oferta de capacitación especializada en la administración municipal, teniendo como novedad en su menú de opciones el diplomado en administración pública a distancia, a fin de que las autoridades de los 210 municipios de la entidad tengan la oportunidad de capacitarse sin tener que desplazarse hasta la capital del estado.

Con la oferta antes mencionada y con la experiencia acumulada por estas instituciones, se estará en condiciones de coadyuvar al proyecto modernizador del nuevo gobierno estatal, en el sentido de promover “nuevos métodos y sistemas administrativos, para que cada veracruzano tenga a su alcance los servicios y obtenga mejores y oportunas respuestas cuando realice un trámite o plantee algún problema ... una reforma de esta naturaleza implica la modernización de la administración pública que permita que sus recursos humanos, financieros y materiales, se apliquen con mayor eficacia. Para lograrlo, se considera necesario incorporar los adelantos tecnológicos a las tareas cotidianas de las dependencias estatales, ya que eso facilitará la oportuna toma de decisiones, brindar una mejor atención al público, y evaluar con mayor eficacia las acciones y los avances del Plan Estatal de Desarrollo”.

PROFESIONALIZACIÓN Y SERVICIO CIVIL

Cuando se habla de la productividad en la administración pública estatal para el nuevo gobierno 1998-2004, esta tiene que ver con la preparación, con el sentido de responsabilidad y el trabajo en equipo.

Por ello, con la finalidad de optimar la prestación de los servicios se estima necesario que el gobierno local promueva la profesionalización de los servidores públicos, a través de una división del trabajo relacionada con la especialización por tipo de servicios y de políticas gubernamentales, así como abrir espacios y

oportunidades de capacitación y adiestramiento que permitan establecer un servicio civil de carrera.

En cuanto a este servicio civil, se apunta por el gobierno electo del Lic. Miguel Alemán, que se apoyará “la creación y fortalecimiento de la carrera de servicio civil, para que los asuntos de naturaleza técnica o procedimental, queden en manos de funcionarios especializados sin que se politice su solución”.

En el ámbito municipal se plantea por el nuevo gobierno la creación del Instituto de Administración Municipal, que será el “encargado de analizar la problemática y capacitar a cuadros expertos en el servicio público en este nivel de gobierno”.

PROPUESTAS DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS LOCALES

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

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

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

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

Para cambiar esta situación, hay que establecer requisitos que garanticen determinados niveles de estudios profesionales, capacidad y experiencia en los servicios públicos. Es necesario crear una estructura especializada que diseñe,

implante y controle los lineamientos y programas tendientes a este objetivo, con la autoridad, seguridad y permanencia necesarias.

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

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

- A continuación se presentan una serie de propuestas para llevar a cabo un programa de profesionalización en la entidad veracruzana, que conlleve a una verdadera carrera administrativa.
- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación a nivel estatal y municipal. Aquí se detectarán los desafíos inmediatos que se tienen en esta materia.
- Formular un catálogo de puestos que integran las diversas estructuras administrativas de las dependencias estatales y municipales.
- A partir de aquí, diseñar un programa de capacitación y actualización que incida en la formación de cuadros administrativos, acorde con las exigencias municipales, estatales, regionales y nacionales.
- Establecer mecanismos de coordinación y concertación entre las dependencias y entidades del gobierno estatal, los 210 ayuntamientos del estado, así como las instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil involucradas en la capacitación, y de este modo, presentar una mejor oferta educativa.
- Instaurar un registro de seguimiento de los egresados.
- A partir de lo anterior, ya con el establecimiento de un sistema de capacitación y profesionalización del servicio público local, establecer el servicio civil de carrera.
- Fortalecer las instituciones educativas públicas y privadas que cuentan con la experiencia en la capacitación de servidores públicos para que incrementen la oferta y calidad de sus cursos.
- Fortalecer y promover las líneas de investigación en temas estatales y municipales.

Notas

- ¹ *Ley No. 364 Estatal del Servicio Civil de Veracruz*, artículo 7
- ² *Ibidem*, artículo 119
- ³ *Ley Orgánica de la Administración Pública de Veracruz*, apartado C, del artículo 29, del 30 de diciembre de 1986.



YUCATÁN

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	661
El sistema de administración de personal	671
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	681
Tamaño y composición de la burocracia estatal	697
La formación y capacitación en administración pública	707
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	713

Preliminar

Los constantes cambios sociales, políticos y económicos que han surgido en los últimos años en todo el territorio nacional, y su consecuente impacto en los estados federados, demandan de sus gobiernos la transformación en su estructura y funcionamiento que les permita atender con mayor eficiencia la gestión de sus funciones.

La organización y el funcionamiento del sistema administrativo en el estado de Yucatán, basan la consecución de sus objetivos esenciales en la reforma de su estructura de gobierno, y en la capacidad del factor humano para generar las alternativas de desarrollo regional integral que la comunidad local demanda.

Ante esta exigencia, se hace cada vez más evidente la necesidad de contar con un sistema profesional de servidores públicos, que tengan las características básicas para fungir como factores de cambio en la organización; este sistema deberá garantizar la estabilidad laboral y la especialización de las funciones al interior de la administración.

La carrera administrativa, también denominada servicio civil de carrera en la concepción del gobierno estatal es el mecanismo a través del cual el personal de la administración pública tiene la posibilidad de acceder, mediante el sistema de mérito, a la estabilidad y al ascenso profesionales.

La no instrumentación de este sistema integral de profesionalización es uno de los problemas de la gestión pública, que lleva al desperdicio de recursos en el seno de la misma, y por el contrario su instauración habrá de proporcionar el camino para lograr con mayor eficiencia los objetivos planteados en la administración pública local.

La presente investigación tiene como objetivo principal describir las características educativas y profesionales de los servidores públicos en el estado de Yucatán, para que a partir de ello sea factible proponer líneas de trabajo que posibiliten la consolidación de la profesionalización del servicio público de acuerdo con las particularidades estatales.

El Instituto de Administración Pública de Yucatán desarrolló las actividades para la obtención de la información necesaria en la elaboración de la investigación;

para esto se aprovechó la experiencia del equipo de trabajo obtenida en proyectos anteriores y las relaciones establecidas con las dependencias del gobierno.

El Instituto coordinó la elaboración de todas las etapas del proyecto, recibiendo colaboración profesional de parte de la Lic. Lourdes Loyo Haces y del Lic. José Israel Cortés Puc para el análisis e integración de los apartados del trabajo.

Es necesario hacer un reconocimiento especial a la colaboración del gobierno estatal, en primer lugar al C. gobernador de la entidad, Lic. Víctor Cervera Pacheco, por su valiosa aportación de material estadístico e información relevante para la realización del proyecto de investigación, a la Oficialía Mayor del gobierno del estado, en particular al C.P. Álvaro Carcaño Loeza, director de Desarrollo Institucional de la misma, y a la Secretaría de Hacienda y Planeación.

El documento corresponde a un estudio descriptivo-explicativo respecto a la temática que se propuso en el esquema de contenido acordado con el INAP, pero no por eso careció de un análisis más profundo en algunos aspectos que se consideran medulares para el funcionamiento óptimo de la administración.

Con respecto a los elementos necesarios que se tienen que contemplar para profesionalizar y dar permanencia al servicio público, el trabajo de investigación realizado propone hacer énfasis en diversos aspectos que se consideran importantes para el funcionamiento óptimo de la administración pública del estado de Yucatán; sin embargo, la temática no se considera agotada, y en posteriores esfuerzos deberán retomarse las consideraciones presentadas.

Instituto de Administración Pública del Estado de Yucatán.



YUCATÁN

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

NORMATIVIDAD VIGENTE

La relación de trabajo o laboral se puede entender como una situación jurídica que se crea entre un trabajador y un patrón por la prestación de un trabajo subordinado, cualquiera que sea la naturaleza, en virtud de la cual se aplica una legislación específica que responde a los principios constitucionales.

De esta forma, se puede señalar que las relaciones laborales entre el estado y sus trabajadores se definen como las establecidas entre las dependencias y entidades públicas estatales y sus trabajadores; la prestación del trabajo proviene de un acto de voluntad del trabajador. Por su parte los efectos que se producen surgen de la ley y de la expedición de un nombramiento.

Las relaciones laborales entre el estado y sus trabajadores, quedan regidas por las diversas normas de trabajo en vigor, independientemente del acto o causa que las originen.

En este sentido, cualquier relación de trabajo que se establezca en el estado de Yucatán debe tener como fundamento legal las siguientes disposiciones:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado de Yucatán.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Yucatán.
- Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Yucatán.
- Ley de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado de Yucatán.
- Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.
- Reglamentos Interiores de Trabajo de la Administración Pública Estatal.

La Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, para regular las relaciones laborales entre el estado y sus trabajadores, establece en la fracción VI del artículo 116 “Las relaciones de trabajo entre los estados y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto por el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus disposiciones reglamentarias”.¹

En virtud de su contenido, la fracción anteriormente citada nos remite a que, en las relaciones de trabajo del gobierno estatal, se deben observar las disposiciones señaladas en el artículo 123, en el cual se establecen los derechos mínimos de los trabajadores, tales como:²

- Duración de la jornada de trabajo, vacaciones y días de descanso.
- Salarios.
- Prestaciones.
- Seguridad social.
- Jubilación.
- Indemnización.
- Definición de la situación jurídica laboral del servidor público.

El cumplimiento del artículo 123 constitucional significa que no podrá establecerse ninguna relación de trabajo en condiciones inferiores a las previstas en este artículo. Asimismo, la aplicación de las leyes del trabajo corresponden a las autoridades del Estado, en sus respectivas jurisdicciones.

La Constitución Política del Estado de Yucatán establece que dentro de su ámbito de competencia, se aplicarán las leyes que expida el Congreso del estado, tomando como base lo dispuesto en el artículo 123 constitucional y sus disposiciones reglamentarias.

El trabajo es un derecho que la sociedad otorga al individuo y un deber del individuo con la sociedad. A este respecto, la Constitución local señala que el estado procurará los puestos de trabajo para la población, atendiendo a su función ordenadora de la convivencia humana, ejerciendo la acción que le compete, en la medida necesaria para asegurar la solidaridad de los elementos asociados y garantizar a éstos una equitativa participación en el bienestar que nace de la convivencia misma.³

Por corresponder a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Yucatán establecer las bases para la organización, el funcionamiento y la coordinación de la administración pública del estado, esta Ley hace suyas las disposiciones que en materia laboral, comprenden la Constitución General de la República y la Constitución política del estado, para efectos de despacho de los asuntos de cada una de las dependencias y entidades de la administración pública estatal; las relaciones laborales se darán con base en lo establecido en el Reglamento Interior de cada una de ellas, así como la estructura de plazas incluidas en el presupuesto de egresos.

Esta ley también menciona que en las dependencias y entidades de la administración pública del estado se podrán establecer los Sistemas de Administración y Desarrollo de Personal y para la Prestación del Servicio Social, bajo la coordinación de la Oficialía Mayor.⁴

El antecedente inmediato de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán fue la promulgación del Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del estado de Yucatán contenido en el decreto 202 de fecha dos de noviembre de mil novecientos treinta y nueve y reformado por Decreto el veintisiete de julio de mil novecientos sesenta y cuatro.

La Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán entró en vigor el día tres de diciembre de mil novecientos ochenta y siete; es de aplicación estatal y tiene por objeto regular de manera específica las relaciones laborales en dichos ámbitos.

Asimismo, esta ley es de observancia general para los titulares y trabajadores de las dependencias de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, así como los municipios pertenecientes al estado de Yucatán.

Esta ley incluye también a las siguientes instituciones: Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado, Hospital Neuropsiquiátrico, Hospital Psiquiátrico, Comisión Agraria Mixta, Escuela Normal Superior de Yucatán, Instituto de Desarrollo Integral de la Familia, Junta de Agua Potable y Alcantarillado de Yucatán, Patronatos y Unidades de Servicio Culturales y Turísticos del Estado, Unidad Deportiva y Recreativa Kukulcán, Comisión Ordenadora del Uso del Suelo del Estado, Fondo de Apoyo a las Actividades Productivas de Yucatán y las que por razón de contrato y convenios de ley se consideran como empleados del gobierno del estado y municipios de Yucatán.⁵

Lo importante que señala esta ley es que la relación jurídica de trabajo se entiende como la establecida entre las dependencias e instituciones citadas y los trabajadores de base a su servicio. En los poderes legislativo y judicial sus presidentes, asumirán dicha relación.

De acuerdo con los principios señalados por esta ley, se hace referencia a los derechos y obligaciones de los trabajadores, ya mencionados, las jornadas de trabajo, vacaciones y días de descanso, salarios y prestaciones, la suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo, etc.

Como previsión a un mejoramiento de los trabajadores a su servicio, esta Ley señala los derechos de estabilidad, antigüedad y ascenso como una condición para una futura carrera administrativa. Asimismo, se contempla todo lo relativo a los movimientos escalafonarios y se considera el funcionamiento de la comisión mixta de escalafón.

Como parte esencial de sus derechos laborales, la ley en cuestión también comprende la normatividad sobre la organización colectiva de los trabajadores y las condiciones generales, su integración en sindicatos y el derecho a huelga.

Los riesgos de trabajo, las jubilaciones y pensiones, así como la prescripción de la relación laboral también están regulados; se incluye, además el funcionamiento y operación del tribunal de conciliación y arbitraje para los trabajadores, y los procedimientos respectivos.⁶

La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Yucatán es de aplicación estatal y tiene por objeto regular la responsabilidad de los servidores públicos estatales y municipales; asimismo es reglamentaria del título noveno de la Constitución y su artículo 97 que establece: “Para los efectos de las responsabilidades a que alude este título, se reputará como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los funcionarios, empleados y en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública estatal o municipal, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.”⁷

En este ordenamiento se establece quiénes son los sujetos de responsabilidad en el servicio público, las obligaciones, las responsabilidades y sanciones administrativas en el servicio público, así como las que deban resolverse mediante juicio político, la procedencia del procesamiento de los servidores públicos que gozan de fuero y contempla además los procedimientos para la manifestación patrimonial de los servidores públicos.

Asimismo, se menciona a las autoridades competentes para aplicar la presente ley.⁸

En el año de 1992, previa publicación en el Diario Oficial del gobierno del estado de Yucatán y atendiendo a una serie de reformas que actualizan el publicado en el Diario Oficial de septiembre de 1976, se establece un régimen de seguridad social para los servidores públicos del estado de Yucatán, de sus municipios y de los organismos públicos coordinados y descentralizados de carácter estatal.

Así, la Ley de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado de Yucatán tiene por objeto garantizar a los servidores públicos y a sus familiares o dependientes económicos, el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia, prestaciones económicas y servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.⁹

En dicha ley se establece la creación del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Yucatán (ISSTEY), su régimen patrimonial, su administración y gobierno, y las obligaciones económicas que contrae.

Otros aspectos relevantes que contempla son las prestaciones médicas para los trabajadores, los seguros de cesantía, de fallecimiento, las prestaciones sociales, los préstamos y los derechos de pensión y jubilación.

Las condiciones generales de trabajo se entienden como el conjunto de normas que fijan los requisitos para la defensa y la vida de los trabajadores en los establecimientos y lugares de trabajo, además determinan las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores.

El fundamento de las condiciones generales de trabajo son los derechos y prerrogativas establecidas en la Constitución General de la República y en la legislación específica de cada entidad federativa.

El Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública del Estado de Yucatán es de observancia general y obligatoria para titulares y trabajadores de las diferentes entidades y dependencias de la administración pública estatal, y tienen por objeto fijar las condiciones generales de trabajo del personal de base de las mismas, en los términos con lo dispuesto en de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán.

En estas condiciones generales de trabajo se fijan entre otros aspectos los siguientes: normas de trabajo, jornada de trabajo, derechos y obligaciones tanto del trabajador como del empleador, permisos, vacaciones, licencias, nombramientos y promociones, salarios, prestaciones y riesgos de trabajo, estímulos y recompensas, y se establecen sanciones y prescripciones.

También existen Reglamentos Interiores de Trabajo de la Administración Pública Estatal para las dependencias y entidades estatales, éstos serán expedidos por el gobernador del estado y en él se determinarán las atribuciones de sus unidades administrativas y la forma en que los titulares podrán ser suplidos en sus ausencias.

Se establece también el ámbito de competencia de las secretarías respectivas y las facultades de cada una de ellas, así como la relación que guardan con el personal que labora a su cargo.

Asimismo, para cumplir eficientemente con las tareas que se les asignen en cada Secretaría o entidad estatal, los trabajadores se sujetarán a lo establecido en los manuales generales de Organización, de Procedimientos y de Servicio al Público.¹⁰

Para efectos de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán, trabajador al servicio del estado, es aquella persona que presta en la administración pública su servicio material, intelectual o de ambos géneros en virtud de nombramiento que le fuere expedido o por el hecho de figurar en las listas de raya de los trabajadores temporales.

Así también, las relaciones laborales se pueden establecer con base en la división de los trabajadores: de confianza y de base.

ORGANIZACIÓN SINDICAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

La Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán, en su título cuarto establece las bases para la organización colectiva de los trabajadores y de las condiciones generales de trabajo.

Para esta Ley, los sindicatos son las organizaciones de trabajadores de base que laboran en una dependencia, constituida para su estudio, mejoramiento y defensa de los intereses comunes. En cada una de ellas sólo habrá un sindicato.

Para que se constituya un sindicato, se requiere que lo formen 20 trabajadores o más y que no exista dentro de la dependencia otra agrupación sindical que cuente con mayor número de miembros.

Los sindicatos formados de esta manera serán registrados en el Tribunal de Conciliación y Arbitraje para los trabajadores al servicio del estado y entre sus principales obligaciones destacan las siguientes:

- Proporcionar los informes que les solicite el Tribunal respectivo.
- Comunicar al Tribunal los cambios que ocurrieren en su directiva, las altas y bajas de sus miembros y las modificaciones que sufran los estatutos.
- Apoyar al Tribunal en los asuntos laborales.
- Patrocinar y representar a sus miembros ante las autoridades y ante el Tribunal.

En este sentido, los sindicatos podrán adherirse a la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, única central reconocida por el estado, para trabajadores del sector público.

La operación de los sindicatos en el estado se considera lícita siempre y cuando estén reconocidos legalmente ante el Tribunal y su función esté encaminada a proteger los intereses de los trabajadores. Sin embargo, la ley menciona las siguientes prohibiciones para ellos:

- Hacer propaganda de carácter religioso,
- Ejercer la función de comerciantes con afanes de lucro,
- Usar la violencia con los trabajadores libres para obligarlos a que se sindicalicen, y
- Fomentar actos delictuosos contra personas o propiedades.

Los sindicatos pueden ser objeto de disolución cuando dos terceras partes de los miembros así lo decidan, y porque dejen de reunir los requisitos señalados por la Ley y ya no respondan a los intereses de sus agremiados.

Los procesos laborales en la relación colectiva se establecen de manera conjunta entre el sindicato y el estado, así como los efectos o implicaciones que surjan en la realización de huelgas y en la conciliación de conflictos laborales.

La organización sindical en el estado de Yucatán se circunscribe en la participación de tres organizaciones gremiales reconocidas por el estado, a saber:

- La Federación de Trabajadores de Yucatán, filial de la CTM.
- La Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE).
- La Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatal y Municipal e Instituciones Descentralizadas de Yucatán.

La relación de los principales sindicatos en las agrupaciones anteriormente citadas es la siguiente:

- El Sindicato de Trabajadores al Servicio del Municipio de Mérida está inscrito en la Federación de Trabajadores de Yucatán (CTM).
- La Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FETSE) contempla entre sus agremiados:
 - Sindicato del DIF-Yucatán.
 - Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación, sección 57 estatal.

Por otra parte, los sindicatos afiliados a la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatal y Municipal e Instituciones Descentralizadas de Yucatán son:

- El Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado de Yucatán.
- El Sindicato de la Junta de Agua Potable y Alcantarillado de Yucatán (JAPAY).
- El Sindicato de Trabajadores del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Yucatán (ISSTEY).

YUCATÁN

CAPÍTULO II

El sistema
de administración
de personal

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE SUSTENTA EL SISTEMA

La administración del personal es el proceso administrativo encaminado a lograr un mejor aprovechamiento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimiento y habilidades de los miembros de la organización, de acuerdo con reglas, sistemas, procedimientos, hábitos y costumbres, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.¹¹

En virtud de ello, la administración del personal se considera una función esencial de la administración pública estatal, a fin de contar con servidores públicos capaces de desempeñar sus puestos de trabajo, de tal forma que faciliten y apoyen el desarrollo de los objetivos, estrategias y políticas previstas para impulsar el proceso de Reforma del Gobierno y la Modernización de la Administración Pública, establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 1995-2001.

Con la administración de personal se pretende optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezca la disponibilidad de recursos materiales, financieros y tecnológicos, procurando satisfacer los objetivos institucionales así como los intereses de los trabajadores.

Asimismo, constituye una de las áreas de mayor importancia, ya que a través de ella, los recursos humanos se integran en beneficio de la organización. El factor humano representa un pilar fundamental de cualquier gobierno, pues de él dependen la realización y el cumplimiento de toda actividad. No se pueden alcanzar propósitos y objetivos si no se cuenta con un personal responsable de llevarlos a cabo.

En la administración pública estatal el personal es la fuerza motriz capaz de impulsar los cambios que tanto se necesitan para su modernización; sin embargo, el personal por sí solo no puede desarrollarla, se requiere de una dirección que canalice sus esfuerzos, capacidades e inquietudes hacia el cumplimiento de los objetivos que de alguna manera se encuentran plasmados en el plan estatal y programa de gobierno.

A través de la administración de personal es posible definir líneas de acción y políticas para todas las dependencias y entidades del gobierno, que abarquen los aspectos específicos desde ingresos por el trabajo hasta el término de la relación laboral.

Unidad responsable de la función del personal

En la administración estatal se cuenta con una unidad de administración de personal o de recursos humanos con nivel jerárquico, autoridad y responsabilidad, ya que

coordina todos los aspectos relacionados con el elemento humano, que es fundamental en cualquier gestión. Su objetivo principal es seleccionar, contratar y administrar eficientemente los recursos humanos al servicio del estado.

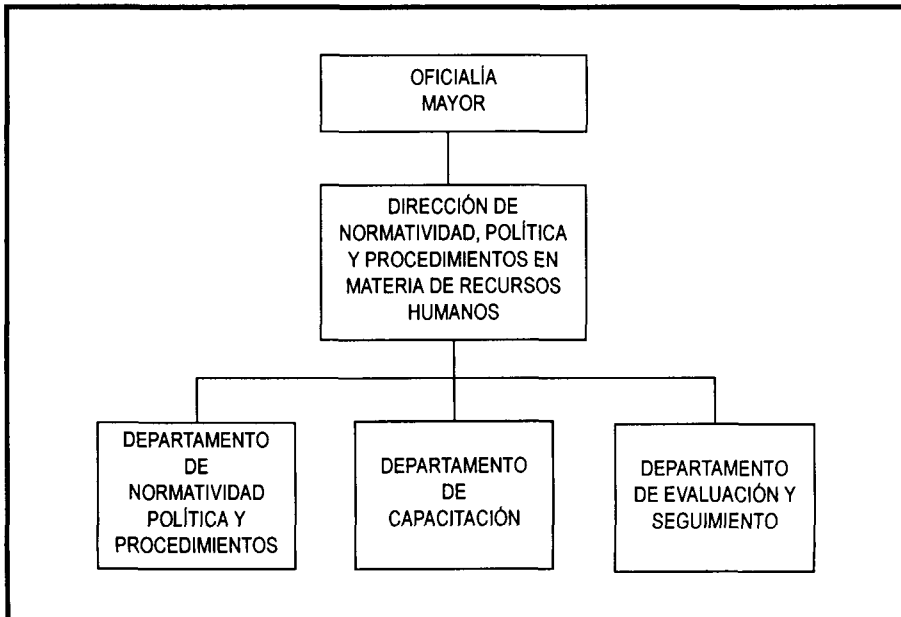
La responsabilidad básica de los recursos humanos dentro del ámbito de la administración pública estatal corresponde a la Oficialía Mayor. A nivel estructural la responsabilidad recae en la Dirección de Normatividad, Políticas y Procedimientos en Materia de Recursos Humanos.¹²

Estructura orgánica básica

Para el adecuado cumplimiento de su función, la Dirección antes mencionada cuenta con una estructura administrativa flexible y dinámica. Esta se puede considerar como la distribución organizada de las personas que integran la unidad de administración de los recursos humanos.

La composición de la estructura orgánica que puede tomarse como punto de referencia de acuerdo con el organigrama de la Oficialía Mayor y que es la unidad responsable de la administración del personal, es la siguiente.¹³

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE NORMATIVIDAD, POLÍTICA Y PROCEDIMIENTOS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS



Funciones

Las funciones constituyen un conjunto de trabajo, cuyas unidades se encuentran relacionadas entre sí, y son necesarias para lograr los objetivos que tiene a su cargo la unidad responsable de administrar el factor humano en la administración estatal. Entre las funciones más importantes que tiene la Dirección de Normatividad, Políticas y Procedimientos en Materia de Recursos Humanos contempladas en el Reglamento Interior de la Oficialía Mayor, y que son las necesarias para contribuir al logro de los objetivos del plan estatal de desarrollo, se encuentran las siguientes:¹⁴

- I. Revisar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la administración pública del estado, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Planeación, y someterlas a la autorización correspondiente.
- II. Formular y establecer el catálogo de puestos y proponer los tabuladores de sueldos generales y específicos con la participación de la Secretaría de Hacienda y Planeación.
- III. Establecer las normas, los lineamientos y procedimientos para la administración de los recursos humanos en las dependencias y entidades de la administración pública estatal.
- IV. Verificar y evaluar la ejecución y el resultado de los programas normados por esta Dirección.
- V. Trabajar en coordinación con las instituciones que se relacionan con los recursos humanos, para un eficaz otorgamiento de las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los servidores públicos de las dependencias y entidades de la administración pública del Estado (ISSTEY, ISSSTE, Aseguradoras, IMSS, FONACOT, etc.).
- VI. Elaborar el programa anual de capacitación para los servidores públicos de las dependencias y entidades de la administración pública del Estado.
- VII. Establecer las normas y los procedimientos para el sistema escalafonario, y los lineamientos para el otorgamiento de estímulos relacionados con el incremento de niveles de profesionalización de los servidores públicos de las dependencias o entidades de la administración pública del estado.
- VIII. Promover convenios de capacitación con instituciones de educación superior, con objeto de profesionalizar y capacitar a los cuadros de la administración pública del estado en las técnicas administrativas que se requieran para mejorar la eficacia y productividad de su desempeño.

- IX. Promover y operar la bolsa de trabajo, y establecer las bases para la selección y el reclutamiento del personal para las diversas dependencias o entidades de la administración pública del estado.
- X. Elaborar los programas para la evaluación del desempeño que deben aplicarse en las dependencias y entidades de la administración pública del estado.

PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

La función de personal es un proceso de la administración en el que confluyen diversas disciplinas; al mismo tiempo trata diferentes aspectos tanto internos como externos, para cuyo análisis se utilizan técnicas específicas. Éstas se aplican al personal de forma directa o indirecta, de acuerdo con los puestos, planes y programas de trabajo.

Los procedimientos y mecanismos son los métodos de ejecución de las políticas en materia de recursos humanos, y se refieren a la estructura de análisis del proceso de administración del personal; es decir, son los medios prácticos que se emplean para la planeación de las fases en materia laboral, tales como: ingreso, permanencia, promociones y escalafón, evaluación del desempeño, medición de la productividad, estímulos y recompensas.

Reclutamiento y selección

En la administración pública estatal, la Oficialía Mayor tiene la responsabilidad de establecer las normas, los lineamientos y procedimientos para la contratación de personal.¹⁵

No obstante que el Reglamento Interior así lo estipula, hasta la fecha no se ha determinado un programa integral de este tipo; sin embargo, se han realizado acciones en las dependencias y entidades estatales para la contratación de personal. Estas actividades tienen como objetivo la incorporación de los elementos idóneos para la organización. Para lograrlo se realiza el reclutamiento, selección, contratación e inducción de las personas a los puestos de trabajo, procurando seleccionar a los individuos más adecuados para el cumplimiento de los puestos.

Como ejemplo de lo anterior, se puede mencionar el mecanismo de ingreso que se ha establecido en la Secretaría de Educación del gobierno del estado, el cual consiste en la aplicación de un examen y la evaluación del currículum profesional.

Sistema de Promoción y Permanencia

El procedimiento de escalafón constituye un sistema a través del cual se promueven los trabajadores de un nivel o categoría presupuestal al inmediato superior.

Este proceso de integración del sistema escalafonario tiene su origen en la programación presupuestal del estado, ya que, precisamente, el programa de gobierno determina las funciones que debe desempeñar el personal para cumplir con los objetivos y metas programadas.

Se entiende por escalafón al sistema organizado para efectuar las promociones de ascenso, y autorizar las permutas de los trabajadores al servicio del estado en las distintas dependencias.¹⁶

En cada dependencia se expedirá un reglamento de escalafón, el cual se formulará por iniciativa del titular y el sindicato respectivo de común acuerdo.

Los reglamentos internos de trabajo de las distintas dependencias contemplarán todo lo relativo a los movimientos escalafonarios y en su elaboración, conforme a esta Ley, tendrá intervención el sindicato respectivo.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño del personal es un sistema dinámico de valoración del esfuerzo y el potencial de desarrollo del trabajador.

De acuerdo con los diferentes problemas que se detectan en las evaluaciones, se pueden proporcionar lineamientos para desarrollar una política adecuada a las necesidades de la administración estatal.

La responsabilidad de este proceso de verificación, medición y seguimiento del desempeño laboral, corresponde a la Dirección de Normatividad de la Oficialía Mayor, ya que su reglamento interior especifica que se deben elaborar los programas para la evaluación del desempeño que han de aplicarse en las dependencias y entidades de la administración pública del estado.¹⁷

En el estado existe un proyecto para mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, a través del que se puede plantear una propuesta de mejoramiento para cada elemento. Generalmente el sistema tiene diferentes objetivos de acuerdo con la política de aplicación del personal, el nivel y la posición de los puestos.

El proyecto en sí contempla este procedimiento como un instrumento, un medio y una herramienta para mejorar la productividad de los trabajadores del estado.

Entre los objetivos que se persiguen con un plan integral de este tipo destacan:

- Permitir condiciones favorables para la evaluación del potencial humano.
- Ofrecer el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico.
- Proporcionar oportunamente el mejoramiento y las condiciones de efectiva participación a todos los trabajadores.

Es importante aclarar que los trabajadores del magisterio, del sector salud y de agricultura, tienen modelos nacionales de evaluación a su desempeño.

Medición de la productividad y estímulos y recompensas

Estos mecanismos no están integrados aún para su aplicación en las diferentes entidades que componen la administración pública, sin embargo, existe un proyecto que realiza la Oficialía Mayor para normar estas situaciones.

En todo caso, algunas dependencias y entidades recurren a diferentes técnicas y métodos para evaluar procesos, pero lo hacen de manera interna y atendiendo a los lineamientos que ellos mismos establecen.

Estos mecanismos se consideran importantes para garantizar la continuidad en el funcionamiento de la organización estatal y lograr la motivación en el personal para que de esta manera realice su mayor esfuerzo en el logro de los objetivos y metas de la administración.

Sistemas de información de personal

Tradicionalmente han faltado sistemas de información y control permanentes en materia de recursos humanos, que proporcionen al Ejecutivo estatal una visión de conjunto de la marcha de la administración para la toma de decisiones acertadas.

Actualmente, se están realizando esfuerzos para lograr una verdadera coordinación institucional; de hecho, la Oficialía Mayor y la Secretaría de Hacienda y Planeación son las dos dependencias rectoras de la administración del personal en el estado.

Al inicio de su gestión, el gobierno del estado propuso y creó el Sistema de Evaluación e Información de la Administración Pública, para detectar y corregir oportunamente las desviaciones respecto a las previsiones del Plan Estatal 1995-2001. Implícitamente se establecieron lineamientos para generar información clara y precisa sobre el personal que labora al servicio del estado.¹⁸

La implantación de un sistema de información de personal ha permitido al ejecutivo establecer la obligatoriedad de los siguientes principios: racionalidad de las acciones y decisiones, eficiencia y eficacia, cultura del servicio público, profesionalización, apego a la legalidad, especialización y división del trabajo, conducción programada de las acciones de los servidores públicos, control de los recursos y logro de los objetivos y metas.

YUCATÁN

CAPÍTULO **III**

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Una vez que los empleados estatales están en servicio, el desarrollo de la función de personal se basa en el cumplimiento de ciertas normas y políticas laborales. La integración de éstas constituye la distribución orgánica de las personas en el proyecto de presupuesto de egresos del estado.

Entre las principales normas y políticas que se aplican en la administración pública estatal se encuentran las siguientes:

Catálogo de puestos

El catálogo de puestos en la administración estatal es un instrumento básico que define las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada puesto, así como de los valores relativos asignados a éstos y los requisitos que se han de cubrir para ocuparlos. Comprende la descripción y el análisis del puesto, los cuales son una herramienta importante de la administración de personal, en virtud de un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel del empleo.

La descripción de puestos y el análisis de los mismos, aunque se encuentran relacionados en sus finalidades y en el procesamiento de obtención de datos, son distintos entre sí. Por una parte, la descripción se ocupa del contenido del puesto, y por otra, el análisis estudia y determina los requisitos, las responsabilidades y las condiciones exigidas en el puesto, para su mejor desempeño.

A través del análisis, los puestos son evaluados para efecto de su remuneración y debidamente clasificados para efecto de su comparación. Para hacer un análisis de puestos es necesario atender a los diferentes elementos que se mencionan a continuación.

- Requisitos mentales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades.
- Ambiente de trabajo.

La estructura ocupacional que determina el catálogo de puestos en la administración estatal señala que los trabajadores al servicio del estado son objeto de análisis en el puesto. Los servidores públicos son todos los trabajadores que prestan sus servicios al estado; para efectos de interpretación, se entiende por trabajador a la persona física que presta sus servicios ya sean materiales intelectuales o ambos, en virtud de un nombramiento que se expide para su relación y contratación.

A fin de integrar el catálogo de puestos en la administración pública estatal, los servidores públicos se clasifican de diferentes maneras, las más usuales son las siguientes:

- Desde el punto de vista jurídico, se clasifican en trabajadores de base y de confianza.
- En la jerarquía administrativa se definen como mandos iniciales, medios, funcionarios y asesores.
- De acuerdo con su nombramiento, se clasifican en trabajadores de base, eventuales, por honorarios, por tiempo fijo y por obra determinada.
- Tomando en cuenta su preparación se clasifican en personal de servicios, administrativos, técnicos, profesionales y operativos de confianza.

Un aspecto fundamental del catálogo de puestos en el análisis y la descripción de los mismos, en lo que se refiere a la información necesaria respecto a los puestos existentes en la administración estatal y de los métodos adecuados para obtenerla, es la atención a los siguientes objetivos:

- Identificar y aislar las tareas componentes de un puesto.
- Examinar cómo son desempeñadas las tareas, esto es, la manera de ejecución.
- Examinar por qué las tareas son desempeñadas de esa manera.
- Examinar cuándo y por qué son desempeñadas.
- Identificar los principales deberes que se tienen.
- Identificar las principales áreas de responsabilidad.
- Señalar las condiciones de trabajo predominantes.
- Identificar las demandas personales que un puesto exige a un individuo.

Tabulador de sueldos y salarios

El tabulador de sueldos y salarios muestra la clasificación del personal que labora al servicio del estado; es una técnica que consiste en determinar el tipo de puesto que se desempeña y el sueldo que se percibe por realizar las tareas.

El tabulador que utiliza el gobierno del estado actualmente tiene las características de flexibilidad y funcionabilidad para un mejor control de los puestos, así como para su remuneración y clasificación en el presupuesto.

Un aspecto muy importante que se dio con la nueva administración es que se logró reformar el tabulador y se adaptaron los nombres de los puestos de acuerdo con la función que se desarrolla; asimismo, se asignaron nuevas claves para su mejor identificación en el sistema de pagos por nómina.

El tabulador general de sueldos clasifica a los trabajadores de base tomando en cuenta su preparación, resultando las siguientes categorías: personal de servicios, administrativos, técnicos y profesional.

El personal de servicios u operativo son aquellas personas de apoyo a las funciones administrativas, como el auxiliar de servicios, vigilancia, fotocopiado, etc.; para una mejor comprensión de estos, a continuación se presenta el tabulador para este tipo de personal.

TABULADOR GENERAL DE SUELDOS DEL PERSONAL DE SERVICIOS

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL	CLAVE ACTUAL	NOMBRE DEL PUESTO ANTERIOR	CLAVE ANTERIOR	SUELDO COMPACTADO
1	VIGILANTE "A"	SE01	VIGILANTE	595	675.00
2	VIGILANTE "B"	SE02	VELADOR	592	680.00
	AUXILIAR DE SERVICIO "A"	SE03	JARDINERO	288	
			MENSAJERO	400	
			MÚSICO "B"	402	
			OFICIAL DE SERVICIOS	449	
			RESTAURADOR	515	
			SEPULTURERO	557	
			AGENTE	990	
3	AUXILIAR DE SERVICIO "B"	SE04	OFICIAL DE SERVICIOS	451	715.00
			PLOMERO	476	
	VIGILANTE "C"	SE05	VELADOR	593	
4	VIGILANTE "D"	SE06	VIGILANTE	596	727.00
	AUXILIAR DE SERVICIO "C"	SE07	ENCARGADO DE VIGILANCIA	242	
			MENJ. HOGAR "B"	398	
			AYUDANTE TALLER "A"	94	
			OFICIAL DE SERVICIO	449	
5	AUXILIAR DE SERVICIO "D"	SE08	CHOFER "D"	133	734.00
			ESTAFETA	251	
			OFICIAL DE SERVICIOS	453	
			PORTERO	478	
6	AUXILIAR DE SERVICIO "E"	SE09	AUXILIAR DIRECTO	81	759.00
8	AUXILIAR DE SERVICIO "F"	SE10	MECÁNICO	388	789.00

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL	CLAVE ACTUAL	NOMBRE DEL PUESTO ANTERIOR	CLAVE ANTERIOR	SUELDO COMPACTADO
			PINTOR	475	
			ESTAFETA	251	
9	AUXILIAR DE SERVICIOS "G"	SE11	CARPINTERO	123	818.00
			CONSEJERA TUTELAR	138	
			ELECTRICISTA	206	
	CHOFER "A"	SE12	CHOFER "A"	125	
10	ENCARGADO "A"	SE13	ENCARGADO	228	837.00
	CHOFER "B"	SE14	CHOFER	126	
11	JEFE DE SERVICIOS	SE15	JEFE DE MANTENIMIENTO	336	852.00
12	ENCARGADO "B"	SE16	ENCARGADO	229	891.00
			OPERADOR	463	
13	AUXILIAR DE SERVICIOS "H"	SE17	ENCARGADO DE TALLER "A"	237	
			ENCARGADO DE TALLER "A"	238	924.00
			OPERADOR	461	
			AYUDANTE"	89	
	CHOFER "C"	SE18	CHOFER "B"	134	

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR EL GOBIERNO DEL ESTADO A TRAVÉS DE LA OFICIALÍA MAYOR Y LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y PLANEACIÓN.

El personal administrativo es aquel que realiza funciones de apoyo y dirección especializada, el tabulador general de este tipo de personal se muestra a continuación:

TABULADOR GENERAL DE SUELDOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL	CLAVE ACTUAL	NOMBRE DEL PUESTO ANTERIOR	CLAVE ANTERIOR	SUELDO COMPACTADO
1	OFICIAL DE REGISTRO CIVIL	AD01	OFICIAL "B"	423	340.00
2	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "A"	AD02	AUXILIAR	36	680.00
			AUXILIAR DE AGENCIA "A"	44	
			EMPLEADO	207	
			OFICIAL ADMINISTRATIVO "A"	425	
			TELEFONISTA	585	
3	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "B"	AD03	AUXILIAR	37	715.00
			AUXILIAR DE AGENCIA "B"	45	

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL	CLAVE ACTUAL	NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL	CLAVE ANTERIOR	SUELDO COMPACTADO
			DESPACHADOR	172	
			EMPLEADO	208	
			EMPLEADO	209	
			OFICIAL ADMINISTRATIVO "C"	426	
			PROMOTOR "C"	491	
			PERITO EVALUADOR	468	
			VOCAL REPRESENTANTE "P"	599	
4	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "C"	AD04	AUX. SECCIÓN EMPADRON	86	727.00
			OFICIAL ADMINISTRATIVO "K"	433	
5	SECRETARIA "A"	AD05	SECRETARIA	524	734.00
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "D"	AD06	AUXILIAR DE DEPARTAMENTO	51	
			EMPLEADO	217	
			OFICIAL ADMINISTRATIVO "M"	435	
6	NOTIFICADOR "A"	AD07	NOTIFICADOR "B"	412	759.00
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "E"	AD08	OFICIAL ADMINISTRATIVO "R"	440	
			REPRESENTANTE DE TRABAJADORES	510	
7	SECRETARIA "B"	AD09	SECRETARIA	526	772.00
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "F"	AD10-	EMPLEADO	221	
			RECEPTOR	506	
			VOCAL REPRESENTANTE "O"	598	
8	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "G"	AD11	ESCRIBIENTE	247	789.00
			AUXILIAR DE DEF. "B"	57	
9	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "H"	AD12	AUXILIAR	38	818.00
			AUXILIAR DE PROCURADOR	58	
			AUXILIAR DE OFICINA	76	
			AYUDANTE	101	
			EMPLEADO	222	
			ESCRIBIENTE	248	
			OFICIAL ADMINISTRATIVO "X"	444	
			OFICIAL DE ARCHIVO	445	
			SECRETARIO DE JUNTAS	548	
	SECRETARIA "C"	AD13	SECRETARIA	527	
			SRIA. VIG.	543	
	JEFE DE SECCIÓN "A"	AD14	ENCARGADO DE ÁREA	231	
			JEFE DE SECCIÓN	357	
			JEFE DE SECCIÓN	358	
			INSTRUCTOR	282	

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL	CLAVE ACTUAL	NOMBRE DEL PUESTO ANTERIOR	CLAVE ANTERIOR	SUELDO COMPACTADO
10	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "I"	AD15	AUXILIAR	87	837.00
11	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "J"	AD16	AUXILIAR DE DIRECCIÓN	4	852.00
	SECRETARIA "D"	AD17	SECRETARIA	528	
12	JEFE DE SECCIÓN "B"	AD18	JEFE DE SECCIÓN	361	891.00
13	ANALISTA ADMINISTRATIVO "A"	AD19	ENCARGADO DE NÓMINA	233	
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "K"	AD20	ANALISTA TÉCNICO	24	924.00
			AUXILIAR DE JEFATURA	71	
			AUXILIAR JURÍDICO	72	
			OFICIAL DE PARTES	447	
	JEFE DE OFICINA "A"	AD21	JEFE DE OFICINA	352	924.00
			JEFE LAB.	335	
	SECRETARIA "E"	AD22	SECRETARIA	532	
			SECRETARIA PARTICULAR	555	
14	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "L"	AD23	AUXILIAR	43	
	JEFE DE SECCIÓN "C"	AD24	JEFE DE MESA	307	948.00
			SUBJEFE	573	
			MÉDICO	396	
			JEFE DE OFICINA	305	
15	SECRETARIA "F"	AD25	SECRETARIA	529	971.00
16	JEFE DE SECCIÓN "D"	AD26	JEFE DE SECCIÓN	362	1,003.00
			SUBJEFE	575	
			JEFE DE OFICINA	352	
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "M"	AD27	AYUDANTE TÉCNICO	91	
			OFICIAL DE PARTES	447	
17	JEFE DE OFICINA "B"	AD28	JEFE DE OFICINA	353	1,054.00
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO "N"	AD29	AJUSTADOR	6	
			AUXILIAR TÉCNICO	88	
			AYUDANTE	90	
	ANALISTA ADMINISTRATIVO "B"	AD31	COORDINADOR	161	
18	JEFE DE OFICINA "C"	AD33	JEFE DE DEPARTAMENTOJ E F E	303	1,169.00
			DE UNIDAD	320	
			SECRETARIO PARTICULAR	552	

FUENTE: Datos proporcionados por el gobierno del estado a través de la Oficialía Mayor y la Secretaría de Hacienda y Planeación.

El personal técnico está formado por aquellos cuyas actividades están encaminadas a prestar servicios, como los técnicos especializados, los técnicos de proyectos, etc., agrupados por las claves TE01 AL TE11.

Por otra parte, el personal profesional está constituido por aquellos que por su grado de escolaridad y competencia prestan servicios muy especializados, en el gobierno del estado solo existe un nivel para este tipo de personal, que se identifica con la clave PRO1, tal como se observa en el siguiente cuadro.

TABULADOR GENERAL DE SUELDOS DEL PERSONAL TÉCNICO

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL	CLAVE ACTUAL	NOMBRE DEL PUESTO ANTERIOR	CLAVE ANTERIOR	SUELDO COMPACTADO
7	TRABAJO SOCIAL	TE01	TRABAJADORA SOCIAL	588	772.00
9	TOPÓGRAFO	TE04	TOPÓGRAFO	586	
	CAPTURISTA "A"	TE05	CAPTURISTA "C"	122	
	AUXILIAR TÉCNICO	TE06	AUXILIAR CONTABLE	48	818.00
			DIBUJANTE	175	
			DIBUJANTE "B"	177	
			PROMOTOR TURÍSTICO	497	
11	AGENTE DE HACIENDA	TE09	AGENTE DE HACIENDA	12	852.00
13	CAPTURISTA "B"	TE011	JEFE CAPTURISTA	299	924.00
			CAPTURISTA	122	
11	CONTADOR	PRO1	CONTADOR	144	852.00

FUENTE: Datos proporcionados por el gobierno del estado a través de la Oficialía Mayor y la Secretaría de Hacienda y Planeación.

El tabulador general de puestos operativos de confianza contempla aquellos trabajadores cuyo nombramiento requiere la aprobación expresa del gobierno. Éstos realizan actividades de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, auditoría, asesoría y consultoría, control directo de adquisiciones y coordinación.

Es necesario aclarar que la presencia de este tipo de personal está determinada por la naturaleza de la función que realiza, y su condición termina cuando acaba su relación de trabajo. La siguiente tabla proporciona la información detallada de este personal.

TABULADOR GENERAL DE PUESTOS OPERATIVOS DE CONFIANZA

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL	CLAVE ACTUAL	NOMBRE DEL PUESTO ANTERIOR	CLAVE ANTERIOR	SUELDO COMPACTADO
8	ACTUARIO "A"	CTE02	ACTUARIO	1	789.00
	CAJERO	CTE03	MAN. FOND. "G"	387	
	INSPECTOR	CTE04	INSPECTOR	274	
			AGENTE INVESTIGADOR	13	
10	SUPERVISOR	CTE07	SUPERVISOR	572	837.00
11	ACTUARIO "B"	CTE08	ACTUARIO	3	852.00
12	AUDITOR "A"	CTE10	AUDITOR "F"	34	891.00
13	AUDITOR "B"	CTE12	AUDITOR "G"	35	924.00
15	PROGRAMADOR	CTE13	PROGRAMADOR COMPUTADORA	490	971.00
17	SECRETARIA EJECUTIVA "A"	CAD30	SECRETARIA EJECUTIVA	533	1,054.00
18	ANALISTA ADMINISTRATIVO	CAD32	PROMOTOR INV.	495	1,169.00
	"C"		COORDINADOR	560	
19	SECRETARIA EJECUTIVA "A"	CAD34	SECRETARIA EJECUTIVA	534	
	ANALISTA ADMINISTRATIVO "D"	CAD35	AYUDANTE TÉCNICO	93	1,535.00
			COORDINADOR	550	
	JEFE DE PROGRAMA	CAD36	JEFE DE PROGRAMACIÓN	300	

FUENTE: Datos proporcionados por el gobierno del estado a través de la Oficialía Mayor y la Secretaría de Hacienda y Planeación.

Los funcionarios son los que realizan las funciones de más alto nivel de supervisión, coordinación y administración. Integran el nivel directivo dentro de la administración pública estatal. Por la naturaleza de su actividad los funcionarios generalmente se consideran trabajadores de confianza y comprenden a los mandos medios, técnicos calificados y los directivos de alto nivel, incluido el gobernador del estado.

El tabulador general de puesto que contempla la administración estatal para este tipo de personal se ejemplifica en la siguiente tabla.

TABULADOR DE PUESTOS DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES

CLAVE ACTUAL	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NIVEL	SUELDO ACTUAL	CLAVE ANTERIOR
MM01	ASESOR	28	1,154.00	027
MM02	JEFE DE DEPARTAMENTO	28	1,535.00	298,302,303
MM03	SECRETARIO PARTICULAR	28	1,645.00	553
MM04	SUBDIRECTOR	28	1,645.00	568
MM05	DIRECTOR	30	1,699.00	185
MM06	CONTRALOR INTERNO	30	1,699.00	028
MM07	CONTADOR MAYOR	30	1,699.00	145
MM08	TESORERO DEL CONGRESO	30	1,699.00	591
SU01	SECRETARIO	35	2,452.00	539,460,485
SU02	SUBSECRETARIO	33	2,452.00	540
SU03	SECRETARIO PARTICULAR DEL GOBERNADOR	30	2,452.00	559
SU04	DIRECTOR GENERAL	30	2,519.00	190
SU05	SECRETARIO DE GOBIERNO	36	2,722.00	546

FUENTE: Datos proporcionados por el gobierno del estado a través de la Oficialía Mayor y la Secretaría de Hacienda y Planeación.

Sistema de pago de nóminas

El sistema de pagos de nóminas del gobierno del estado es una técnica que se utiliza para lograr que la remuneración global que perciben los trabajadores a su servicio, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal y a las posibilidades de recursos financieros del mismo.

La administración de sueldos y salarios por parte del estado es una función primordial para lograr los objetivos de la modernización de las finanzas públicas, el objetivo es recuperar paulatinamente los salarios reales de los servidores públicos estatales que está contemplado en el Plan Estatal de Desarrollo.

El sistema de pago de nóminas que ha puesto en marcha actualmente el gobierno estatal contempla la asignación de un nivel presupuestal para identificar el rango de salarios que perciben los trabajadores y una clave que se ha adecuado para ser más funcional en la evaluación y el control de los recursos financieros, el sueldo compactado representa el valor monetario de la función que se realiza; además, en la nómina aparecen los tipos de incentivo y prestaciones que otorga el gobierno a través del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado.

PRESTACIONES SOCIOECONÓMICAS

Se consideran prestaciones todos aquellos beneficios adicionales a los sueldos y salarios que otorga el gobierno estatal a sus trabajadores, con el fin de proporcionar una ayuda material o social.

Estas prestaciones están contempladas en la Ley de Seguridad Social del Estado de Yucatán y en ella se establece la obligatoriedad tanto de su carácter o aplicación como de su observación para los trabajadores de las entidades públicas y los servidores públicos.

Entre las principales características que se observan en el régimen de prestaciones se mencionan las siguientes:

- Son beneficios marginales adicionales al sueldo o salario.
- Representan un ingreso adicional al trabajador y el ahorro de un gasto que de otra manera tiene que realizar.
- Son beneficios que se reciben por el solo hecho de trabajar al servicio del estado.
- Están financiados completamente por el gobierno estatal.

Las prestaciones desde el punto de vista de la obligación que representan se han adaptado y proporcionado de acuerdo con la capacidad económica del estado, tomando como base las necesidades de los trabajadores.

Según la ley de seguridad social, se establecen con el carácter de obligatorias las siguientes prestaciones:

- A) Seguro de prestaciones médicas. Por conducto de su Subdirección Médica el Instituto de Seguridad Social de Los Trabajadores del Estado de Yucatán (ISSTEY) impartirá los servicios y las ministraciones a que se refieren estas prestaciones.
- B) Seguro de cesantía o separación. Este seguro se establece para el servidor público que, sin derecho a pensión, deje definitivamente el servicio por cualquier causa. El importe del seguro será igual al total de sus aportaciones de 8% para prestaciones generales.
- C) Seguro de fallecimiento. Éste se establece sin perjuicio de las prestaciones a que tengan derecho los familiares o dependientes económicos en otras instituciones

de carácter sindical, mutualista o de otra índole. El monto del seguro de que se trata será por una cantidad igual a cinco meses del salario mínimo general que rija en la capital del estado, en la fecha del fallecimiento del trabajador o jubilado.

D) Prestaciones sociales: El instituto realiza actividades especiales y otorga prestaciones que tienden a mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas físicas que son objeto de la Ley de Seguridad Social. Estas actividades se realizan mediante:

- El establecimiento de almacenes para la venta de artículos domésticos, de alimentación y de vestido.
- La creación de guarderías y estancias infantiles, centros vacacionales y campos deportivos y recreativos.
- Los servicios de hospedaje eventual.
- La fundación de bibliotecas, centros de capacitación y de extensión educativas y cultural.
- La promoción de viajes recreativos y culturales.

Aunado a todo esto el Instituto concede préstamos especiales a tres meses sin interés, ropa y juguetes, canasta navideña, medicamentos y útiles escolares. Para ser acreedor a estos es necesario contar con un año de cotización al ISSTEY.

También se otorgan ayudas para la adquisición de lentes y prótesis; a los trabajadores derechohabientes y familiares se les conceden descuentos en los centros vacacionales y se les otorga un servicio gratuito en los centros de asesoría y apoyo académico en los niveles de primaria (convenio con el INEA), secundaria y preparatoria abierta; asimismo se dan cursos en el centro de capacitación en diferentes áreas del trabajo.

E) Préstamos: El ISSTEY concede a los servidores públicos y a sus jubilados, préstamos a corto plazo, especiales e hipotecarios, utilizando a título de inversión los fondos y las reservas de su patrimonio.

La siguiente tabla muestra los tipos de préstamos que otorga el Instituto a los trabajadores activos y jubilados:

**TIPO DE PRÉSTAMOS QUE OTORGA EL ISSTEY A SUS DERECHOHABIENTES
TRABAJADORES ACTIVOS**

PRÉSTAMO	CORTO PLAZO	ESPECIALES	HIPOTECARIOS	LÍNEA BLANCA	SIN INTERESES
TOPE	75% APORTACIONES	40% DE SU SUELDO	40% SUELDO	40% SUELDO	
REQUISITOS	1 AÑO COTIZANDO	2 AÑOS COTIZANDO	2 AÑOS COTIZANDO	1 AÑO COTIZANDO	1 AÑO COTIZANDO
INTERÉS	1% MENSUAL	1% MENSUAL	11% ANUAL	1% MENSUAL	
TIEMPO DE PAGO	24 QUINCENAS	60 QUINCENAS	15 ó 10 AÑOS	24 QUINCENAS	6 QUINCENAS
FONDO DE GARANTÍA	1% MONTO DEL PRÉSTAMO	1% MONTO DEL PRÉSTAMO	SEGURO DE VIDA	1% MONTO DEL PRÉSTAMO	
CÁLCULOS		40% SUELDO x 24		VALOR EL BIEN	VALOR EL BIEN
RENOVACIÓN	6 QUINCENAS PAGADAS	30 QUINCENAS	NO SE PUEDE	NUEVO PRÉSTAMO	NUEVO PRÉSTAMO
PRIMA DE RENOV.	2% MONTO NUEVO	PAGADAS	NO SE PUEDE	NO TIENE	NO TIENE
TOPE HIPOTECARIO		2% MONTO NUEVO	60 COMPRA Y LIBERTAD GRAVAMEN; 48 CONSTRUCCIÓN Y AMPLIACIÓN		

JUBILADOS

PRÉSTAMO	CORTO PLAZO	ESPECIALES	HIPOTECARIOS	LÍNEA BLANCA	SIN INTERESES
INTERÉS	1% MENSUAL	1% MENSUAL		1% MENSUAL	
TIEMPO DE PAGO	12 MESES	24 MESES		12 MESES	3 MESES
FONDO DE	NO TIENE	NO TIENE		1% MONTO PREST.	NO TIENE
GARANTÍA	3 MESES SUELDO	5 MESES SUELDO		VALOR EL BIEN	VALOR EL BIEN
CÁLCULOS	3 MENSUALIDADES	15 MENSUALIDADES		NUEVO PRÉSTAMO	NUEVO PRÉSTAMO
RENOVACIÓN	PAGADAS	PAGADAS			
PRIMA DE RENOV.	2% MONTO NUEVO	2% MONTO NUEVO		NO TIENE	NO TIENE

FUENTE: Datos proporcionados por el gobierno del estado a través de la Oficialía Mayor y la Secretaría de Hacienda y Planeación.

F) Jubilaciones y pensiones: Se otorgan cuando el servidor público no puede seguir desempeñando su empleo en razón de edad, de su tiempo de servicios o por imposibilidad física o mental, con derecho a percibir en calidad de pensión el total o parte de su último sueldo. Se adquiere el derecho de pensión por jubilación necesaria, voluntaria y por inhabilitación.

La cuota de la pensión que se paga al servidor público a título de jubilación es del 50% cuando ha cumplido 15 años de servicio y por cada año adicional se incrementa en 2.5% hasta alcanzar 100% cuando se cumplen 30 años de servicio.

SEGURIDAD SOCIAL Y SERVICIOS MÉDICOS

La seguridad social establecida para los trabajadores al servicio del estado tiene por objeto garantizar a los servidores públicos y a sus familiares o dependientes económicos, el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia, prestaciones económicas y servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Se aplica la seguridad social y son sujetos de la ley respectiva: el gobierno del estado y los ayuntamientos de sus municipios, las instituciones y organismos públicos coordinados y descentralizados de carácter estatal; los servidores públicos; jubilados y pensionados, y los familiares o dependientes económicos de los dos anteriores.

Los servicios médicos que otorga el gobierno consisten en:

- a) Atención médica de enfermedades y maternidad; estos servicios comprenderán asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria que sean necesarios desde el comienzo de la enfermedad hasta el plazo máximo de 52 semanas para la misma enfermedad.
- b) Atención médica para riesgos de trabajo que comprende: asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria, así como los aparatos de prótesis y ortopedia que se requieran.

La atención médica la proporciona el ISSTEY en unidades hospitalarias, clínicas y puestos asistenciales con que cuenta el estado, pudiéndose realizar también, a juicio del propio Instituto, en establecimientos médicos existentes en la entidad, propiedad de particulares o de organismos de seguridad social de cualquier naturaleza.

YUCATÁN

CAPÍTULO IV

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS

Los niveles administrativos representan la descripción elaborada del catálogo de puestos de la administración pública estatal luego de haber obtenido y analizado las informaciones referentes al mismo, a fin de enunciar las tareas, responsabilidades y funciones comunes a los cargos agrupados en la clase o el nivel, indicando a la vez los requerimientos de idoneidad exigidos a la persona.

Para este caso, en la misma definición de clase de puestos destaca el hecho de que los niveles agrupan puestos sustancialmente similares, pero nunca idénticos en tareas y funciones.

La especificación de nivel administrativo tiene reservado un papel clave en la administración estatal; representa, además de identificar el nivel o clase en sí y sus componentes factoriales, el documento de referencia para dar viabilidad a los fines de la descripción y valoración de puestos.

IDENTIFICACIÓN DE NIVELES ADMINISTRATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL

NIVEL ADMVO	CLAVE DE PUESTOS						SUELDO COMPACTADO
	SERVICIOS	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO	PROFESIONAL	CONFIANZA	TOTAL	
ÚNICO		AD01				1	340.00
1	SE01					1	675.00
2	SE02, SE03	AD02				3	680.00
3	SE04, SE05	AD03				3	715.00
4	SE06, SE07	AD04				3	727.00
5	SE08	AD05, AD06				3	734.00
6	SE09					1	759.00
7		AD09, AD010	TE01			3	772.00
8	SE10	AD11			CTE02, CTE03, CF04	5	789.00
9	SE11, SE12	AD12, AD13, AD14	TE04, TE05, TE06			8	818.00
10	SE13, SE14	AD15			CTE07	4	837.00
11	SE15	AD16, AD17	TE09	PR01	CTE08	6	852.00
12	SE16	AD18			CTE10	3	891.00
13	SE17, SE18	AD19, AD20, AD21, AD22	TE11		CTE12	8	924.00
14		AD23, AD24				2	948.00
15		AD25			CTE13	2	971.00
16		AD26, AD27				2	1003.00
17		AD28, AD29, AD31			CAD30	4	1054.00
18		AD33			CAD32, CAD34	3	1169.00
19					CAD35, CAD36	2	1535.00
TOTAL	18	29	6	1	13	67	

FUENTES: Oficialía Mayor y Secretaría de Hacienda y Planeación del gobierno del estado.

Haciendo un análisis cuantitativo de la tabla anterior, se puede observar que el gobierno del estado, para efectos de control del personal y del presupuesto, ha identificado 19 niveles administrativos atendiendo a las especificaciones del

catálogo de puestos; esto es significativo si se considera que para ubicar los mismos se han diseñado claves nuevas para los puestos de toda la burocracia estatal; de esta manera, en la administración pública actualmente existen: 67 claves de puestos clasificados en orden de importancia según su especialización y atendiendo a la complejidad de las tareas que se desempeñan, para cinco tipos de personal: servicios, administrativo, técnico, profesional y de confianza.

De esta forma se han definido 18 claves para el personal de servicios, 29 claves de puestos para el personal administrativo, seis para el personal técnico, uno para los profesionales y 13 para el personal de confianza.

Estos puestos por ser significativos se encuentran identificados de la siguiente manera: los niveles administrativos 9 y 13 concentran aproximadamente una cuarta parte de los puestos en la administración estatal con un sueldo compactado de \$818.00 y \$924.00 pesos respectivamente; los niveles 10 y 17 registran un grupo de claves alrededor de 12% con sueldos de \$837.00 y \$1054.00 pesos respectivamente; el nivel 11 agrupa 9% de los puestos con un sueldo de \$852.00 pesos; por otro lado el nivel 8 registra 8% de las claves de puestos con un sueldo compactado de \$789.00 pesos; las claves restantes están destinadas a trabajos mas especializados y la mayoría son destinados al personal administrativo y de confianza.

El proceso de modernización de la administración pública en el estado implica la reorganización y redefinición del ámbito y funciones en todas las esferas de actividad, la administración del personal como factor esencial para el trabajo en equipo de cualquier organización no está exenta de este proceso, por lo que la definición de los niveles administrativos es fundamental para lograr los objetivos que se han trazado.

La descentralización de las decisiones ha motivado una mayor participación de los trabajadores en el proceso de gobernar al estado, y por consiguiente la ciudadanía se ha beneficiado con estas medidas; el compromiso en las relaciones sociedad-estado necesita la capacidad integral del personal para incrementar los beneficios sociales, por lo tanto el estado ha dado un paso agigantado en la reestructuración de los niveles administrativos del personal, para que posteriormente se logre mejorar sus condiciones de vida y la recuperación del poder adquisitivo del salario.

SECTORES DE ACTIVIDAD

La administración pública estatal tiene presencia en los tres sectores de la economía, el personal ocupado está dirigido a la regulación de las actividades económicas y productivas así como a la prestación de servicios a la comunidad.

El sector primario de la economía local es administrado por la Secretaría de Desarrollo Rural y la Secretaría de Ecología, ambas agrupan personal que labora para la consecución de los objetivos de este sector que están plasmados en el Plan Estatal de Desarrollo; por otra parte, la responsabilidad de organizar la actividad industrial y comercial, y otras ramas de la industria, recae sobre la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial y la de Desarrollo, Urbano Obras Públicas y Vivienda.

Sin embargo, se puede notar que el personal estatal está concentrado en las actividades del sector terciario de la economía, ya que es el tipo de personal que tiene que ver con la facilitación de la información y generación de las ideas, asimismo son los que tienen más contacto directo con el público; por eso, la mayor parte de este personal que representa aproximadamente 80% del total se dedica a funciones de dirección, asesoría, planeación administración y control de la actividad de este sector.

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA, PROFESORES Y EFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA

La composición y el tamaño de la burocracia estatal se puede observar mediante la ubicación de los sectores o dependencias. Antes de la reforma del gobierno y de la administración pública, el servidor público se desempeñaba en sus labores de manera inflexible, con una concepción ejecutiva de la administración, proponiendo soluciones de manera exacta y con una visión de mando vertical, esto ocasionaba limitaciones a la gestión del gobierno. Con la reforma propuesta por el actual gobierno ha cambiado la concepción del servidor público, de tal manera que se ha logrado hacer más eficiente la canalización de las demandas sociales a través de la actuación de la burocracia estatal en su sector de actividad.

A continuación se presenta un cuadro con las cantidades de trabajadores de confianza, de base y eventuales registrados en el gobierno del estado hasta el mes de diciembre de 1996, según la dependencia y el sector de gobierno donde se desarrolla.

PERSONAL OCUPADO EN EL GOBIERNO DEL ESTADO POR SITUACIÓN LABORAL Y SECTOR DE ACTIVIDAD 1996

DEPENDENCIA	SINDICALIZADOS	CONFIANZA	BASE	EVENTUALES	TOTAL
DESPACHO DEL GOBERNADOR	3	13	21	24	58
SECRETARÍA DE GOBIERNO	309	71	998	51	1,120
HACIENDA Y PLANEACIÓN	230	55	583	115	753
OFICIALÍA MAYOR	74	16	177	79	272
OBRAS PÚBLICAS	16	35	186	14	235
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	708	63	708	101	872
SECRETARÍA DE PROTECCIÓN Y VIALIDAD	0	37	2,613	129	2,779
PROCURADURÍA DE JUSTICIA	0	32	626	16	674
DESARROLLO RURAL	37	26	92	241	359
DESARROLLO INDUSTRIAL	47	26	108	7	141
SALUD	43	11	76	17	104
ECOLOGÍA	8	16	36	6	58
CONTRALORÍA	0	12	68	0	80
HOSPITAL PSIQUIÁTRICO	196	5	217	35	257
TOTALES	1,671	418	6,509	835	7,762

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de Hacienda y Planeación.

El personal que laboraba en la administración pública estatal en el año de 1996 estaba integrada por 6 mil 509 trabajadores de base, de los cuales mil 671 se encontraban sindicalizados, 418 trabajadores de confianza, 835 trabajadores eventuales, y 16 mil 552 maestros de todos los niveles, los cuales totalizaban 26 mil 312 servidores públicos.

La dependencia que tuvo más trabajadores en ese año es la Secretaría de Educación, ya que concentraba 45 por ciento de los trabajadores del sector gubernamental, le siguen en orden de importancia la Secretaría de Protección y Vialidad con 15 por ciento, la Secretaría General de Gobierno con 6 por ciento, y la Procuraduría General de Justicia con 3 por ciento, de aquí se desprende la importancia que tiene el personal del sector educativo en la administración pública local.

El personal ocupado en el gobierno del estado por categoría según institución y por nivel de mando es el siguiente:

PERSONAL OCUPADO POR CATEGORÍA SEGÚN INSTITUCIÓN HASTA EL 31 DE MAYO DE 1988*

INSTITUCIÓN	MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	OPERATIVOS Y DE CONFIANZA	ADMINISTRATIVOS	TÉCNICO	PROFESIONAL	SERVICIOS	TOTAL
DESPACHO DEL GOBERNADOR	11	3	18	1	0	3	36
SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	55	53	560	31	0	320	1019
SECRETARÍA DE HACIENDA Y PLANEACIÓN	40	121	375	41	1	42	620
OFICIALÍA MAYOR	19	32	104	5	0	83	243
SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO OBRAS PUBLICAS Y VIVIENDA	26	11	152	2	0	30	221
EDUCACIÓN	2	2	9	0	0	0	13
SECRETARÍA DE DESARROLLO RURAL	28	18	133	4	0	17	200
SECRETARÍA DE DESARROLLO INDUSTRIAL Y COMERCIAL	24	19	71	2	0	23	139
SECRETARÍA DE ECOLOGÍA	15	5	25	0	0	10	55
SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA	11	19	41	4	0	10	85
TOTALES	231	283	1,488	90	1	538	2,631

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de Hacienda y Planeación.

* No incluye efectivos de seguridad pública y policía judicial.

Es necesario observar que existe otra categoría destinada a los trabajadores de la Secretaría de Protección y Vialidad y de la Procuraduría General de Justicia del estado, existen 3 mil 75 puestos dedicados a los policías de todas las categorías, y los del personal de la policía judicial; esta información se puede observar en el siguiente cuadro:

EFFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA EN EL ESTADO

INSTITUCIÓN	MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	OPERATIVOS Y DE CONFIANZA	ADMINISTRATIVOS	TÉCNICO	OTRA CATEGORÍA	SERVICIOS	TOTAL
SECRETARÍA DE PROTECCIÓN Y VIALIDAD	26	0	211	2	2,528	65	2,832
PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA	33	9	71	12	547	51	723
TOTAL	59	9	282	14	3,075	116	3,555

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de Hacienda y Planeación.

Para el año de 1998, el incremento del personal no es significativo, el tamaño de la burocracia estatal ha permanecido constante. El cuadro anterior muestra en primera instancia la concentración del personal en los puestos administrativos, seguida de los puestos dedicados a los servicios y de los que corresponden a los puestos operativos y de confianza; el total de trabajadores de la nómina de base representa el tamaño y la composición de la burocracia estatal, la que concentra una cifra total de 6 mil 186 trabajadores que, sumados a los 17 mil 412 maestros que contempla el sistema educativo estatal hacen un gran total de 23 mil 598 trabajadores al servicio del estado.

El siguiente cuadro muestra la colectividad burocrática que labora en la Secretaría de Educación por nivel educativo y tipo de sostenimiento.

**PERSONAL OCUPADO EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO
INICIO DE CURSOS 1997-1998. NÓMINA DE BASE**

NIVEL EDUCATIVO	FEDERALIZADO	ESTATAL	TOTAL
PREESCOLAR	1,578	343	1,921
PRIMARIA	5,933	2,110	8,043
SECUNDARIA	2,880	2,678	5,558
PROFESIONAL MEDIO	280	0	280
BACHILLERATO	0	284	284
LICENCIATURA (NORMAL)	58	166	224
POSGRADO	0	103	103
INICIAL	65	92	157
ESPECIAL	355	186	541
EDUCACIÓN PARA ADULTOS	135	60	195
CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	0	106	106
TOTAL	11,284	6,128	17,412

FUENTE: Gobierno del estado. Secretaría de educación. Estadística básica del sistema educativo. Inicio de cursos 1997-1998.

El personal que representa la burocracia en el estado de Yucatán se concentra en mayor nivel en el sector central de la administración pública, el personal que labora en el sector descentralizado está contemplado como personal de base y de confianza, pero no fue posible separar los puestos, ya que se presentan de manera global y por asignación a alguna dependencia.

PERFILES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

El gobierno del estado a través de la Oficialía Mayor se propuso instrumentar un proyecto de censo institucional para determinar las principales características de los servidores públicos; los datos que se pretende recabar arrojarán resultados que en ninguna otra administración se habían podido obtener, esta información permitirá conocer, además de las condiciones generales de trabajo del servidor público, datos como: antigüedad, edad, sexo, escolaridad y formación académica.

Sin embargo, se tienen identificados los perfiles profesionales y antecedentes laborales de los trabajadores al servicio del estado, que permiten tener un diagnóstico de la situación del recurso humano para que, sobre esa base, se puedan proyectar acciones de profesionalización en el servicio público. El esfuerzo que realiza el gobierno del estado en las tres etapas de la situación laboral (preempleo, empleo y postempleo), permite determinar el tipo idóneo de personal que se requiere.

Los principales perfiles profesionales que encontramos en la administración pública de Yucatán son: licenciados en derecho, profesores, ingenieros civiles, licenciados en administración de empresas, contadores públicos y licenciados en economía; en menor grado se encuentran los médicos, cirujanos dentistas, licenciados en psicología, sociología, sistemas computacionales y matemáticas, arquitectos, antropólogos y comunicadores.

El perfil profesional de los técnicos se dirige a: computación, contabilidad, administración de recursos humanos, trabajo social y en menor grado a electrónica, electricidad, carpintería, relaciones humanas y asistentes ejecutivos.

YUCATÁN

CAPÍTULO V

La formación
y capacitación
en administración
pública

ESFUERZOS GUBERNAMENTALES

La capacitación es el proceso de comunicación permanente que tiende a satisfacer las necesidades de realización individual y social de la persona, y los requerimientos de la organización en donde desempeña sus labores.

Por otra parte, adiestramiento es el proceso que hace posible que el trabajador desempeñe eficientemente las tareas inherentes a su puesto actual de trabajo. En esta definición se hace referencia a la habilidad o destreza de un trabajo manual.

Los objetivos que la capacitación pretende son los referentes a la actualización y el perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y destrezas del trabajador en la realización de sus labores, aplicando para ello nuevos conocimientos y técnicas.

La capacitación es uno de los aspectos más importantes de la administración pública, y debe emanar de un auténtico diagnóstico de necesidades que permita conocer hacia dónde debe apuntar esta tarea, y de esa manera poder presentar un programa de capacitación integral.

La formación y capacitación de los servidores públicos son uno de los objetivos esenciales que plantea el Plan Estatal de Desarrollo 1995-2001; lograr la modernización de la administración pública implica dotarla de la estructura y capacidad para que asimile, responsable y progresivamente, el actual proceso de descentralización de competencias, funciones y recursos.

La política para lograr lo anterior requiere instrumentar un programa de reforma integral que considere su ubicación en una nueva dimensión, su desconcentración hacia los municipios y las zonas del estado, la racionalización del gasto corriente, el proceso federal de descentralización y la profesionalización y capacitación de los servidores públicos.

En este proyecto, el gobierno del estado está promoviendo convenios de coordinación y capacitación con diversas dependencias e institutos de educación superior, asimismo el IAPY desempeña un papel primordial en este esfuerzo, que tiene como objeto capacitar y hacer más profesionales a los cuadros de la administración pública estatal.

Aun cuando el Plan Estatal contempla el establecimiento del servicio civil de carrera, éste se encuentra en una etapa previa donde lo que se requiere es mejorar el perfil profesional de los servidores públicos a través de acciones concretas de capacitación; para este caso se ha realizado la apertura de un Centro de Asesoría y

Apoyo Académico en el Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Yucatán, a fin de que sea el primer paso para homogeneizar el perfil profesional de los trabajadores de la administración pública local.

En materia de cursos cabe mencionar que desde el año de 1996 se ha implementado el Programa de Actualización de Servidores Públicos, en el marco de la firma de un convenio de cooperación entre el gobierno del estado, el Instituto de Administración Pública de Yucatán (IAPY), y el Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Yucatán (ISSTEY) como parte del proceso de superación continua en el servicio público.

En el mes de noviembre de ese año se realizaron los primeros cursos de capacitación dirigidos a los mandos medios que laboran en las diferentes dependencias de la administración pública estatal; tienen como objetivo central homogeneizar conocimientos y técnicas de la administración para la realización de tareas en el servicio público. Los cursos fueron los siguientes:

- El nuevo perfil del servidor público.
- Relaciones humanas.
- El trabajo en equipo.
- La planeación estratégica.
- ¿Calidad para la administración o administrar para la calidad?
- Herramientas administrativas y estadísticas para la calidad.
- Control estadístico de procesos. Mejora continua.

En la misma dependencia del ISSTEY se están desarrollando programas académicos de computación, que tienen como propósito fundamental dotar a los trabajadores de los puestos administrativos y técnicos de herramientas tecnológicas para la mejor realización de sus tareas.

Actualmente, se están desarrollando cursos orientados a las áreas técnicas dedicadas al manejo de datos y proyectos, inclusive para los presidentes municipales; el curso de Estadística para administradores públicos está coordinado con el IAPY, y el de Formulación y evaluación de proyectos sociales de inversión se realiza conjuntamente con BANOBRAS.

El IAPY y el Colegio de Economistas de Yucatán implementaron un curso de capacitación sobre Políticas Públicas, conteniendo temas relacionados con los partidos políticos, la descentralización administrativa, el fortalecimiento de la participación de la mujer en la vida política y la reforma electoral; por otra parte,

el mismo IAPY y la Secretaría de Educación realizaron el seminario sobre Administración y Desarrollo de Instituciones Educativas, cuyo objetivo fue proporcionar contenidos teóricos y prácticos sobre la planeación, organización, gestión, evaluación y control aplicables a la administración de ese tipo de instituciones, que permitan posteriormente formular políticas y estrategias para un mejor desarrollo de la educación.

Asimismo, en cada dependencia del sector central y paraestatal, incluyendo a los organismos descentralizados, se están realizando acciones de capacitación en todos los niveles para que el servidor público sea el baluarte del proceso de desconcentración de las estructuras, programas, actividades y recursos del gobierno del estado hacia las diversas zonas y municipios, para que de esta forma la administración pública fomente múltiples centros de desarrollo e integración rural para lograr, en el mediano plazo, avances sustanciales en los desequilibrios sectoriales, poblacionales y urbanos de todo el estado.

En lo que respecta a los municipios y acorde con el Plan Estatal de Desarrollo se está vigorizando el desarrollo institucional de los mismos, integrándolos al proceso de planeación, apoyando a sus autoridades en el desempeño de sus funciones y capacitando continuamente a sus cuadros administrativos.

ESFUERZOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL ESTADO

En el estado existen tres instituciones que ofrecen programas académicos orientados a la administración pública: La Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY) cuenta con un programa de Maestría en Economía y Administración Pública que se ofrece a toda la comunidad interesada en cursarlo, sus contenidos programáticos son atractivos principalmente para los servidores públicos que tienen nivel de estudios superiores y que ocupan puestos de mandos medios y superiores en la administración estatal. El Instituto Politécnico Nacional proporciona en nuestra entidad otro programa de Maestría en Administración Pública orientado a aspirantes de los niveles estatal y federal de la administración pública. El Instituto de Ciencias Sociales de Mérida, proporciona a la comunidad estudiantil el programa académico de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública.

Estas instituciones promueven la educación orientada a los servidores públicos en su nivel superior, ofrecen contenidos básicos actualizados sobre los principales temas de la administración pública para que sean atractivos a todo el personal que labora en alguna dependencia, y de esta manera contribuyen a incrementar el bagaje

de conocimientos sobre la materia y a capacitar a los servidores públicos que adquieren sus servicios y posteriormente los aplican en sus puestos de trabajo.

La labor que desempeñan en nuestra entidad es muy importante, ya que es en su seno donde se generan los conocimientos, se promueven las técnicas actuales y se desarrollan los procesos de investigación que proponen nuevas alternativas para una mejora en la administración estatal. El gobierno del estado está consciente de esta situación y ha concertado acciones de colaboración y vinculación con ellas para realizar trabajos conjuntos que redunden en una mayor eficiencia en la gestión pública.

YUCATÁN

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

Construir un servicio público realmente profesional no es una tarea de corto plazo para el gobierno del estado, pero es necesario reconocer que debió haberse implementado hace mucho tiempo. Profesionalizar el servicio público es establecer el conjunto de reglas que permitan contar con servidores públicos capaces, responsables, honestos y eficientes, que puedan satisfacer con diligencia y oportunidad las necesidades reclamadas por la población a su gobierno.

En el estado de Yucatán cada vez se hace más evidente la necesidad de contar con un sistema profesional de servidores públicos donde se garantice la estabilidad laboral, y pueda ocurrir la especialización del servidor público. El servicio civil de carrera para la administración estatal es la primera alternativa posible.

Profesionalizar el servicio público ha sido, es y será una tarea pendiente en la gestión estatal por mucho tiempo, ya que supone rediseñar el sistema integral de la administración para que no esté basado esencialmente en criterios de orden presupuestal, sino en la búsqueda de la idoneidad en las tareas públicas y las aptitudes y habilidades para el desempeño.

Modernizar la administración pública y con ello desarrollar un proceso inaplazable de profesionalización, es imperativo para contribuir determinantemente al desarrollo integral en los aspectos económico, social y político, al cumplimiento de los fines del estado, así como para prestar un mejor servicio a la sociedad, caracterizado por su oportunidad, honestidad y accesibilidad.

En la medida en que se vaya promoviendo la profesionalización del servicio público se podrán eliminar las condiciones indeseables ocasionadas por las mismas limitaciones de la administración pública: la duplicidad de funciones, la ineficiencia de algunas acciones, la centralización y concentración excesiva en la capital del estado, la inversión de recursos que en ocasiones no atendieron a las estrategias y prioridades del desarrollo, el fracaso de programas y proyectos por la negativa de sus destinatarios y planificadores, y la corrupción por la deficiencia de controles administrativos.

La profesionalización y la implementación del servicio civil de carrera en la administración pública yucateca constituye, pues, una tarea tan ardua y compleja como inaplazable. Empero, de lograr concretarse, sería una revolución administrativa y

el principio de una administración más eficiente y eficaz que lograría los objetivos institucionales que darían respuesta a las principales demandas sociales.

El Plan Estatal de Desarrollo 1995-2001 y el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000

Los dos documentos oficiales que se analizan en este apartado establecen que el elemento central de la modernización administrativa es el servidor público, y que en los recursos humanos con que cuenta el gobierno reside el mayor potencial para promover el cambio estructural y orientar eficazmente su sentido.

El Plan Estatal de Desarrollo 1995-2001¹⁹ plantea entre sus principales estrategias para lograr la modernización de la administración pública: procurar la profesionalización de los trabajadores del estado, tendiente a constituir un verdadero servicio civil de carrera, que garantice la continuidad institucional a través de los sucesivos relevos en la titularidad de las dependencias y entidades de la administración pública.

Asimismo, se prevé establecer la obligatoriedad de los siguientes principios: racionalidad de las acciones y decisiones; eficiencia y eficacia; cultura del servicio público; profesionalización; desconcentración regional; simplificación de trámites y normatividad; apego a la legalidad; especialización en el trabajo; conducción programada de las acciones de los servidores públicos; y control del ejercicio de los recursos y el logro de objetivos y metas.

Estas acciones están de acuerdo con el objetivo del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000,²⁰ que plantea: contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que a través de los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades se aprovechen la experiencia y los conocimientos del personal, y se dé continuidad al funcionamiento administrativo.

Asimismo, impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad.

El programa antes mencionado plantea entre sus principales líneas de acción las siguientes:

- Sistemas de selección, para aplicar procedimientos más rigurosos en el ingreso y evaluar las aptitudes indispensables para pertenecer al servicio público.
- Actualización de conocimientos y habilidades, para proveer a los servidores públicos de las habilidades y técnicas que requieren sus puestos.
- Sistema integral de desarrollo de recursos humanos, que contenga información relevante de los trabajadores.
- Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo, para participar en los procesos de reclutamiento, selección e ingreso al servicio civil.
- Fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público, para establecer un código de conducta.

Estos planteamientos permitirán establecer en principio y consolidar posteriormente el servicio civil que están demandando los trabajadores al servicio del estado de Yucatán.

Situación actual y perspectivas

El gobierno del estado se encuentra haciendo esfuerzos, con la premisa de que poner en marcha un programa de profesionalización de los servidores públicos, es una tarea amplia, pero ha iniciado su operación desde que se modificó la estructura orgánica de diversas secretarías de estado, especialmente de la Oficialía Mayor y de la Secretaría de la Contraloría.

Actualmente la administración del factor humano en la administración local ha sido determinante para obtener los primeros resultados de esta tarea y los programas de reclutamiento, selección, ingreso y capacitación están funcionando adecuadamente. Es necesario reconocer que falta mucho camino por recorrer en este aspecto, pero la mentalidad y la disposición de los funcionarios y servidores públicos está cambiando.

Dentro del proceso de superación continua del servicio público que está implementando el gobierno del estado, es importante señalar que se está tratando de cambiar la imagen del servidor público, ahora este personaje deberá mostrar un perfil con las siguientes características:

- Liderazgo.
- Capacidad de adaptación.
- Flexibilidad.
- Capacidad de distribución.
- Capacidad de motivación.
- Capacidad de reconocimiento.
- Voluntad de promoción.
- Sentido de pertenencia.
- Trabajo en colectividad.
- Gestoría.
- Capacidad de innovación.
- Capacidad de dar respuestas rápidas.
- Capacidad de estrategias prácticas y viables.

Estas virtudes que el nuevo servidor público debe cultivar permitirán otorgar beneficios a la comunidad, tales como: mejora en la atención; oportunidad en las respuestas; mejora en las estrategias de gestión; impacto positivo; resultados inmediatos; mejora en la administración de recursos; mejora en la calidad de los servicios públicos, y mejora en la evaluación de la gestión pública.

Por otra parte, la formación profesional de los servidores públicos adquiere mayor relevancia en la gestión pública del gobierno estatal, esta tarea ha sido el talón de Aquiles en todos los tiempos; la sociedad y el estado en su constante proceso de cambio requieren de estructuras administrativas y de personal público cada vez más profesional y con mayor capacidad de respuesta ante la complejidad de los problemas que enfrentan las gestiones públicas modernas.

Para lograr esto, la administración pública local pretende desarrollar un verdadero proceso de servicio público de carrera que logre modificar y a la vez instaurar los siguientes elementos estructurales que vienen siendo los requerimientos mínimos para operar este tipo de programa y que están contemplados por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo del gobierno federal:

- Marco normativo; Integración o constitución del servicio; Mecanismos de ingreso (reclutamiento, selección, contratación e inducción); Sistemas de ascensos y promoción; Capacitación y desarrollo; Evaluación del desempeño; Estímulos y recompensas, y Condiciones de retiro.

La búsqueda de la profesionalización del servicio público en el estado de Yucatán todavía está en sus principios, el gobierno considera que la base se encuentra en la reglamentación de la seguridad social de los trabajadores, así se realizan las acciones necesarias para lograr modernizar la administración pública, y el gobierno considera que la única posibilidad de implantar tal modernización con una perspectiva de largo plazo tiene como condición primordial la profesionalización del servicio público, el primer eslabón de la larga cadena que debe llevar hacia una nueva concepción de la responsabilidad pública.

Notas

¹ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Ed. Mc Graw Hill, México, 1999, p. 131.

² *Ibidem*.

³ *Constitución Política del Estado de Yucatán*. Colección, Leyes y Códigos. Anaya Editores, S. A. México, Yucatán, 1995.

⁴ *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Yucatán*. **Diario Oficial** del 10 de marzo, 1988, incluyendo sus modificaciones.

⁵ *Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán*.

⁶ *Ibidem*.

⁷ *Constitución Política del Estado de Yucatán*.

⁸ *Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Yucatán*. Arts. 1º, 2º, 3º y 4º.

⁹ *Ley de Seguridad Social del Estado de Yucatán*.

¹⁰ Véase: *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Yucatán*. Arts. 18º y 19º.

¹¹ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de empresas*. Tomo II. Ed. Trillas, pp. 10, 11.

¹² Gobierno del Estado. Poder Ejecutivo. *Reglamento Interior de la Oficialía Mayor*. **Diario Oficial**. Decreto número 41. 22 de marzo de 1996.

¹³ Oficialía Mayor, Estructura básica aprobada según decreto publicado en el *Diario Oficial*, 1996, actual y avalada por la Secretaría de Hacienda y Planeación.

¹⁴ *Reglamento Interior de la Oficialía Mayor*. **Diario Oficial**. *Op. cit.*

¹⁵ *Ver Reglamento Interior*. *Op. cit.*

¹⁶ *Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Yucatán*. Artículos 49, 50 y 52.

¹⁷ *Reglamento Interior de la Oficialía Mayor*. Artículo 11.

¹⁸ Gobierno del Estado. *Poder Ejecutivo. Plan Estatal de Desarrollo, 1995-2001*, pp. 46 y 70.

¹⁹ *Plan Estatal de Desarrollo 1995-2001*. Gobierno del estado de Yucatán, 1995.

²⁰ *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*. Presidencia de la República, 1996, p. 81.

Bibliografía

Amaro Guzmán, Raymundo (1981). *Administración de personal*. Ed. Limusa. México.

Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*, México, Ed. Trillas, 1990.

CEDA. Folleto informativo para administradores públicos. Mérida, Yucatán. 1998.

Cervera Pacheco, Víctor. *Informe de Gobierno (1996)*. Gobierno del Estado de Yucatán.

Cervera Pacheco, Víctor. *Informe de Gobierno (1997)*. Gobierno del Estado de Yucatán.

Cervera Pacheco, Víctor. *Informe de Gobierno (1998)*. Gobierno del Estado de Yucatán.

Cervera Pacheco, Víctor. *Plan Estatal de Desarrollo 1995-2001*. Gobierno del Estado de Yucatán.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Edición. 1998.

Constitución Política del Estado de Yucatán. Edición. 1996.

De Buen, Nestor. *Derecho del Trabajo*. Ed. Porrúa. México, 1974.

De la Cueva, Mario. *El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo*. Ed. Porrúa. México, 1982.

Diario Oficial del Estado de Yucatán. Varios números.

Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Gobierno Constitucional del Estado de Yucatán, Gobiernos Constitucionales de los Municipios de la Zona Henequenera del Estado de Yucatán. *Programa de Desarrollo regional de la Zona Henequenera de Yucatán 1992-1994*. Programa Nacional de Solidaridad. México, 1992.

Guerrero, Omar, *La formación profesional de los servidores públicos en México, IAPEM-CLAD-AECI-UAEM, 1995*.

INEGI. *Anuario Estadístico del Estado de Yucatán*. Mérida, Yuc. Edición. 1997.

Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán. Diario oficial, diciembre de 1987.

Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán (1995). Yucatán; Gobierno del Estado.

Ley de Planeación del Estado de Yucatán. 1996.

Ley de Planeación del Estado de Yucatán. Diario Oficial, 1996.

Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Yucatán. Diario Oficial, febrero de 1989.

Ley de Seguridad Social. Yucatán, Diario Oficial, diciembre de 1991.

Ley del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Yucatán (1995); Yucatán. Gobierno del Estado.

Ley Federal del Trabajo. Edición. 1996.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Yucatán, Edición 1996.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Yucatán. Diario Oficial, diciembre de 1995.

Mejía Lira, José (1993). *La administración estatal y municipal*. CIDE, México.

Revista IAPEM. México, Instituto de Administración Pública del Estado de México (varios números).

Reyes Ponce, Agustín (1982). *El análisis de puestos*. Ed. Limusa, México.

Reyes Ponce, Agustín (1990). *Administración del personal*. 2 volúmenes, Ed. Limusa, México.

Sauri Riancho, Dulce María. *Informe de Gobierno (1992)*. Gobierno del Estado de Yucatán.

Sauri Riancho, Dulce María. *Informe de Gobierno (1993)*. Gobierno del Estado de Yucatán.

Sauri Riancho, Dulce María. *Informe de Gobierno (1994)*. Gobierno del Estado de Yucatán.

Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. *Programa de Modernización de la Administración pública 1995-2000*.

Trueba Urbina, F. *Nuevo Derecho del trabajo*. Ed. Porrúa. México, 1970.



ZACATECAS

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos	729
El sistema de administración de personal	743
Las condiciones de trabajo de los servidores públicos	757
Tamaño y composición de la burocracia estatal	761
La formación y capacitación en administración pública	767
Perspectivas de la profesionalización del servicio público	773

Preliminar

El documento que se presenta, es parte del proyecto de investigación que el Instituto Nacional de Administración Pública, en coordinación con los gobiernos locales y los Institutos de Administración Pública en los estados se propusieron realizar en cada una de las entidades federativas, en el marco de la profesionalización de los servidores públicos locales en México.

En su contenido se describen las características educativo-profesionales de los servidores públicos, el marco jurídico y laboral; el sistema de administración de personal; las condiciones generales de trabajo; tamaño y composición de la burocracia estatal; formación y capacitación en administración pública; y con base en ello se formulan algunas líneas a manera de perspectiva para fortalecer la profesionalización del servicio público. Los resultados de la investigación, aquí expuestos, representan los aspectos más relevantes del sistema y proceso de administración de personal del ejecutivo del gobierno de Zacatecas y consigna datos e información hasta 1998.

La realización de la investigación se debe en gran medida al apoyo del gobierno de Zacatecas y de su gobernador Arturo Romo Gutiérrez a quien manifestamos nuestro más sincero agradecimiento por el apoyo y colaboración brindados en todo momento, así como a su equipo de colaboradores. La coordinación de la misma fue responsabilidad de Ana María Romo Fonseca quien igualmente reconoce a los miembros y personal del IAP Zacatecas su trabajo y el esfuerzo realizado para elaborar el proyecto.

Instituto de Administración Pública del Estado de Zacatecas



ZACATECAS

CAPÍTULO I

El régimen jurídico
y laboral
de los servidores
públicos

NORMATIVIDAD VIGENTE

El nuevo orden jurídico el cual rige las relaciones entre los servidores públicos al servicio del estado, municipios, organismos paraestatales y la administración pública local, se integra con la siguiente normatividad:

Normatividad emanada de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La Constitución Política Mexicana establece en su artículo 123, “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley”.¹

Será el Congreso de la Unión el órgano facultado de expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán: las relaciones entre los poderes de la unión y sus trabajadores, determinando jornadas de trabajo en sus diferentes horarios; el tiempo extraordinario y su forma de pago; los períodos vacacionales, no menores de 20 días al año; los salarios mismos que no pueden ser disminuidos al arbitrio de los patrones y no ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en las entidades de la República, correspondiendo salario igual a trabajo igual, sin tomar en cuenta el sexo.

De acuerdo a esta normatividad el personal debe ser designado mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes, el estado para esto deberá organizar escuelas de administración pública; asimismo los trabajadores deberán gozar de los derechos de escalafón a fin de que los ascensos otorgados se realicen en función a los conocimientos, aptitudes y antigüedad; los trabajadores tendrán derecho de asociarse para la defensa de intereses comunes. Podrán hacer uso del derecho de huelga, previo el cumplimiento de los requisitos determinados en la ley.

Los conflictos individuales, colectivos e intersindicales serán sometidos a un tribunal federal de conciliación y arbitraje, integrado según lo previsto en la Ley reglamentaria. Ésta determinará los cargos que serán considerados de confianza, las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.

En la normatividad del apartado “B” están considerados los empleados del banco central y las entidades que formen parte del sistema bancario mexicano. También se

¹*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, publicada en el Diario Oficial el 20 de marzo de 1997.

menciona a los miembros en activo del ejército, fuerza aérea y armada, así como cuerpos de seguridad pública y personal de servicio exterior, quienes se registrarán por sus propias leyes.

Podemos afirmar que el derecho al trabajo es una batalla constante, que se ha dado históricamente a fin de alcanzar la libertad, el respeto, la dignificación mediante la autorealización de la persona en el trabajo. Cada una de las prestaciones ha sido un logro ganado por los empleados públicos, digna de comentar es la lucha perseverante que se dio dentro de este apartado por ganar, el derecho a la huelga. Cabe comentar que el apartado "B" fue agregado el 21 de octubre de 1960. Asimismo la aprobación por parte del Congreso federal de los estatutos de los trabajadores al servicio de los poderes de la unión, permite contar con los principios rectores de la relación entre el estado y los servidores públicos.

Normatividad emanada de la Constitución Política del Estado de Zacatecas

Dentro de las garantías sociales emanadas de la Constitución política del estado de Zacatecas, se refleja la obligación que tiene el estado de integrar sus instituciones políticas y sociales fundadas en la concepción solidaria de la vida humana, así como la obligación de propiciar el acceso a la educación en todos sus niveles, combatiendo la ignorancia, como uno de los principales factores de la miseria y la desigualdad social, ejerciendo una acción dinámica para tratar de lograr la equidad en los procesos productivos y distributivos, con el objeto de ampliar la capacidad de superación de la población y la promoción del desarrollo estatal integral que permita fortalecer el pacto federal y el municipio libre, mediante la participación de los diversos sectores de la comunidad.

Para lograr los anteriores objetivos las administraciones públicas estatal y municipales, utilizarán la planeación, la programación y la presupuestación de sus actividades y recursos para orientar el gasto público en atención de obras y servicios de mayor beneficio colectivo.

La propia Constitución menciona que toda persona tiene derecho al trabajo, a la capacitación y al adiestramiento con el propósito de acceder a los empleos productivos y percibir un salario justo y remunerador, además de las prestaciones que otorga el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El estado en el ejercicio de sus atribuciones, apoyará la generación de empleos, protegerá el salario y combatirá la marginación y la pobreza, procurando la satisfacción de las necesidades básicas de la población; la administración pública en el estado servirá con objetividad a los intereses generales y actuará de acuerdo a los principios de eficacia, desconcentración y coordinación en los términos de la ley y con estricto apego a derecho.

En esta Constitución se menciona en forma relevante el aspecto de la capacitación y adiestramiento, como binomio importante tanto para mejorar la prestación de un servicio público como en la obtención de mejores ingresos.

La constante en la capacitación es una necesidad acorde con los tiempos de la globalización y constituye una base coherente y justa para la administración de sueldos y salarios. Debe transformarse en una acción permanente de todo empleado público, por lo tanto será necesario legislar en este aspecto para que tenga carácter de obligatorio y se esté acorde con los tiempos actuales.

En esta Constitución se vislumbra con mucha claridad la importancia que tiene la capacitación y adiestramiento en los tiempos actuales donde la crisis económica exige que el estado tenga una mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones y calidad en la prestación de los servicios públicos, todo esta aunado a los nuevos retos planteados por la interrelación con los países de mayor desarrollo y las exigencias que la ciudadanía le demanda al aparato gubernamental.

Por esta razón, la Constitución local marca al binomio de capacitación/adiestramiento como un importante mecanismo para mejorar las aptitudes, modificar las actitudes, especializar en diversas tareas y buscar mejores niveles de competitividad y eficiencia de los empleados, para lo cual la capacitación debe ser permanente para constituirse en una base coherente y justa para la administración de sueldos y salarios.

También en la Constitución de Zacatecas se establece la existencia de un Instituto de Administración Pública como medio para impartir la capacitación en forma permanente.

Ley de Servicio Civil de Zacatecas

Con el decreto número 75 del 11 de septiembre de 1996, se publica en el Periódico Oficial la Ley de Servicio Civil, la cual regula la relación jurídica administrativa entre el estado y sus servidores, de acuerdo con los postulados del apartado "B",

del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; en esta ley se establece: el derecho al escalafón, la capacitación y el adiestramiento; la asociación para defensa de sus intereses, y el derecho de huelga; los conflictos individuales, colectivos, intersindicales o intrasindicales y se establecen mecanismos para la designación de los magistrados integrantes del Tribunal. La presente Ley está fincada en principios constitucionales de legalidad y seguridad jurídica.

Con este ordenamiento se reconocen los derechos a los servidores públicos por los que se ha luchado, pero también se les imponen obligaciones. Brinda facultades para capacitarse y ésta debe ser motivo de premio y ascensos, los trabajadores de confianza, por primera vez podrán convertirse en trabajadores de base, siempre y cuando se cumplan los requisitos. Además al derecho a huelga, por lo tanto, quedan protegidos con esta Ley.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas (Diario Oficial 03-08-94)

Regula la organización, funcionamiento y coordinación de la administración pública centralizada y paraestatal. Está encaminada a impartir una administración ordenada, eficiente y racional, que evite dispendio de recursos y duplicidad de funciones, otorgándole capacidad ejecutora al gobierno y confianza plena a la población.

Mediante esta Ley se compacta y se aglutinan funciones de ingreso/gasto. Con la creación de la Secretaría de Planeación y Finanzas se avanzará en las tendencias modernas de la administración pública, propiciando una mayor congruencia en las etapas de elaboración de planes y programas de gobierno. Se fortalece la Secretaría General de Gobierno; la ampliación de atribuciones a la Secretaría de Obras Públicas con las de Desarrollo Urbano, Ecología y Comunicaciones y la sectorización en ésta de la Comisión Estatal de Agua Potable y Alcantarillado y la Junta Estatal de Caminos, así como la Coordinación del Instituto Zacatecano de la Vivienda Social y la Junta Intermunicipal de Agua Potable y Alcantarillado de Zacatecas. Se refuerzan las facultades de la Secretaría de Educación y Cultura, de la Oficialía Mayor y de la Contraloría General del estado; se crean la Secretaría de Fomento Agropecuario y la Secretaría de Desarrollo Económico en sustitución respectivamente de la de Desarrollo Rural Integral y la de Industria, Turismo y Minas.

Se considera necesario hacer una revisión sobre la Ley Orgánica de la Administración Pública debido a que los organismos descentralizados se deben de ubicar dentro de los sectores como parte integrante de la organización centralizada del gobierno del estado. Toda vez que esto permitirá una mayor coordinación entre atribuciones, actividades y metas entre el sector paraestatal y el central y de esta forma todas las dependencias descentralizadas quedarán agrupadas de acuerdo a los objetivos y a la visión que persiguen los sectores específicos de actividad coordinados por las distintas dependencias centrales del ejecutivo del estado.

Ley de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Zacatecas (Diario Oficial 26-08-86)

Establece un régimen de seguridad social en beneficio de los servidores públicos del gobierno del estado, municipios y organismos descentralizados, a cargo de un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, denominado Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Zacatecas.

La finalidad de este instituto es darle la seguridad jurídica y económica que es indispensable en las relaciones laborales a los servidores públicos, establece las bases que habrán de servir para fijar los sistemas y servicios a que deberán estar sujetos los trabajadores estatales. Destacando su función de proporcionar el derecho de jubilación, de acuerdo a la antigüedad y escalafón, otras prestaciones son: la inhabilitación en el trabajo, el demérito físico de la salud provocado por accidentes laborales y la muerte además de recibir prestamos a corto, mediano y largo plazo con carácter obligatorio para todos los derechohabientes.

Podemos decir que en el estado de Zacatecas mediante esta legislación los servidores públicos, podrán gozar de una doble jubilación ya que recibirán un monto correspondiente tanto por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), como por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de Trabajadores del Estado de Zacatecas (ISSSTEZAC).

Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios de Zacatecas

De acuerdo con el decreto número 165 del 23 de enero de 1985 publicado en el Diario Oficial, esta Ley tiene como finalidad la observancia de las normas que rigen a la administración pública y establece el grado de responsabilidad que corresponde a los servidores públicos según su rango y la clase de bienes del estado que se encuentran bajo su custodia o dirección.

Esta Ley se aplicará a:

1. Personas que desempeñen un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública estatal o municipal o en los organismos paraestatales, en el poder legislativo o en el poder judicial del estado.
2. Personas que manejen o apliquen recursos económicos estatales, municipales o paraestatales.
3. Las autoridades competentes para la aplicación de la ley son las siguientes:
 - I. La Legislatura del estado.
 - II. La Secretaría de la Contraloría General del estado.
 - III. El Supremo Tribunal de Justicia del estado.
 - IV. El Tribunal de Conciliación y Arbitraje en materia relacionada con conflictos laborales de los trabajadores al servicio del estado.
 - V. Los ayuntamientos.
 - VI. Otros órganos estatales que la ley determine. Las disposiciones para la aplicación de esta ley que sean de tipo penal o civil se tramitarán en forma autónoma según su naturaleza y por la vía procesal que corresponda. Las autoridades que reciban las denuncias deberán de turnarlas a quién corresponda.

Otra forma de sanción es la modalidad llamada “Juicio Político”, son responsables de la comisión de delitos oficiales y se aplicará esta ley a los servidores públicos siguientes:

- Diputados de la legislatura local.
- Gobernador del estado.
- Magistrados del Supremo Tribunal de Justicia.
- Procurador General de Justicia.
- Secretarios generales de la administración pública estatal.
- Presidentes municipales.

- Regidores.
- Síndicos.
- Secretarios generales de las entidades paraestatales del estado y municipios.

El juicio político procede cuando los actos u omisiones de los servidores públicos perjudican gravemente los intereses públicos. Si la resolución es condenatoria, se le sancionará con la destitución del cargo. También se le podrá inhabilitar de su cargo por 10 años. Éste sólo podrá realizarse cuando el servidor público desempeñe su empleo, o dentro del año siguiente a la terminación de sus funciones y el órgano competente para establecerse es, la legislatura del estado. Las declaraciones o resoluciones serán publicadas en el periódico oficial.

Causales relevantes de responsabilidad administrativa en que incurre el servidor público son las siguientes:

- Observar en la dirección de los subalternos las debidas reglas del trato, abstenerse de incurrir en agravios, desviación o abuso de autoridad.
- Abstenerse, de desempeñar algún otro empleo, cargo o comisión oficial o particular que la ley prohíba.
- Abstenerse, durante el ejercicio de sus funciones de solicitar, aceptar o recibir dinero u objetos a un precio menor que el establecido en el mercado o cualquier donación, cargo o comisión, que proceda de persona física o moral relacionada a su empleo.
- Presentar con oportunidad y veracidad la declaración de situación patrimonial ante la Secretaría de la Contraloría General del estado.
- Atender con diligencia las instrucciones, requerimientos y resoluciones que reciba de la Secretaría de la Contraloría.

Las denuncias se presentarán ante la Secretaría de la Contraloría General del estado y las sanciones por responsabilidad administrativa serán:

- I. Apercibimiento privado o público.
- II. Amonestación privada o pública.
- III. Suspensión.
- IV. Destitución del puesto.
- V. Sanciones económicas.
- VI. Inhabilitación temporal para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público.

La inhabilitación podrá ser de 10 a 20 años cuando el acto u omisión implique lucro.

En el artículo 2º de la Ley de Responsabilidades se da un vacío, puesto que se menciona que dicha ley se aplicará a servidores públicos en funciones. Se hace mención de los servidores públicos que han terminado con su contrato, ni se hace mención del plazo para que proceda la sanción contra un ex empleado del aparato gubernamental.

En esta Ley se establece una sanción denominada “Juicio Político” en el que se incluyen funcionarios de los tres poderes federales por actos u omisiones que se realicen en contra del interés público, el juicio político lo puede demandar cualquier ciudadano, sólo que deberá presentar pruebas para que se emita una resolución inicial, el denunciado tendrá derecho a presentar pruebas de su inocencia; ante la legislatura, en última instancia se turnará el caso a la Cámara de Senadores. Siendo la de diputados la parte acusadora.

Con respecto a las sanciones administrativas éstas van en grado como el apercibimiento, amonestación o sanción económica hasta la destitución o inhabilitación para el desempeño en el servicio público que va de 1 a 20 años. En esta situación desempeñan un papel muy importante las diversas contralorías: federal, estatal, municipal e internas; así como de autoridades competentes, según se requiera.

Por último, habrá que comentar que en los municipios libres del estado de Zacatecas, la figura del contralor municipal, corresponde a la fuerza opositora, que represente la segunda minoría, esto con la finalidad que los fondos públicos, se manejen y apliquen de forma eficiente y transparente.

También los servidores públicos deberán de presentar declaración patrimonial; desde jefe de departamento hacia jerarquías de niveles superiores, representantes de elección popular. Esta declaración deberá actualizarse cada año; existen diferentes tipos de declaración de situación patrimonial como son:

1. Inicial se presenta hasta 60 días después de tomar el cargo.
2. Anual deberá presentarse a más tardar el 30 de abril de cada año.
3. Final y más importante es una declaración que se deberá presentarse al dejar el puesto, en ella informará la forma en que se modificó el patrimonio personal y familiar, durante el ejercicio de su cargo como servidor público. Tendrá un plazo de 30 días después de haber entregado su cargo.

Clasificación de los servidores públicos

De acuerdo al artículo 4 de la Ley de Servicio Civil del Estado, los trabajadores se clasifican en los siguientes grupos:

- Base.
- Confianza.
- Temporales.

El personal de base lo conforman aquellos trabajadores que hayan ocupado un puesto por un plazo por más de 6 meses, estos trabajadores son inamovibles y adquieren derechos de estabilidad en las instituciones que laboran. Pueden optar por ser miembros del sindicato.

La clasificación del personal de confianza, forma parte del catálogo de puestos. Se considera trabajador de confianza a quien ocupe alguno de los cargos siguientes:

- I. Magistrado.
- II. Secretario de despacho.
- III. Procurador General de Justicia del estado.
- IV. Oficial mayor.
- V. Representante del gobierno del estado en el Distrito Federal.
- VI. Subsecretario.
- VII. Subprocurador.
- VIII. Contador mayor.
- IX. Subcontador mayor.
- X. Director general.
- XI. Director de área.
- XII. Tesorero.
- XIII. Jefe de departamento.
- XIV. Secretario particular.
- XV. Coordinador.
- XVI. Asesor.
- XVII. Vocal ejecutivo.
- XVIII. Presidente de órgano colegiado.
- XIX. Juez.
- XX. Secretario de acuerdos.
- XXI. Secretario de estudios y cuenta.
- XXII. Defensor de oficio.
- XXIII. Agente de ministerio público.

- XXIV. Administrador.
- XXV. Cajero.
- XXVI. Auditor.
- XXVII. Contralor.
- XXVIII. Supervisor.
- XXIX. Visitador.
- XXX. Oficial de policía.
- XXXI. Custodio.
- XXXII. Vigilante.

Con base en los artículos 10 y 18 de la Ley de Servicio Civil del estado de Zacatecas, establece que son trabajadores temporales aquellos a quienes se otorgue nombramiento de acuerdo a lo siguiente:

- a) Interino para ocupar plaza vacante que no exceda de los seis meses.
- b) Provisionales los que de acuerdo con el escalafón se otorgue para ocupar plaza de base vacante, por licencias mayores de seis meses.
- c) Por tiempo determinado los que se expidan con fecha precisa de terminación para trabajos eventuales o de temporada.
- d) Por obra determinada los que se otorguen para realizar tareas directamente ligadas a una obra que por su naturaleza no es permanente, su duración será de la materia que le dio origen.

ORDENAMIENTOS LEGALES QUE INCIDEN EN EL ÁMBITO LABORAL

ÁMBITO	TIPIFICACIÓN	MARCO JURÍDICO
<p>TRABAJADORES</p> <p>DEL</p> <p>GOBIERNO</p> <p>DEL</p> <p>ESTADO</p> <p>DE</p> <p>ZACATECAS</p>	<p>CONFIANZA</p> <p>BASE</p> <p>TEMPORALES</p>	<p>APARTADO "B" DEL ART. 123 DE LA CONSTITUCIÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS</p> <p>CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO DE ZACATECAS</p> <p>LEY DE SERVICIO CIVIL DEL ESTADO DE ZACATECAS</p> <p>LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE ZACATECAS</p> <p>LEY DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO DE ZACATECAS</p> <p>LEY DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ESTADO Y MUNICIPIO DE ZACATECAS</p> <p>ESTATUTOS DEL SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, MUNICIPIOS Y ORGANISMOS PARAESTATALES</p> <p>*REGLAMENTOS INTERIORES DE LAS SECRETARÍAS</p>

*Secretaría General de Gobierno, Secretaría de Planeación y Finanzas, Secretaría de la Contraloría General del Estado y Oficialía Mayor

ORGANIZACIÓN SÍNDICAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

La organización sindical y los contratos colectivos de trabajo

En febrero de 1987 se constituye en la entidad el Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Estado, Municipios y Organismos Paraestatales (SUTSEMOP) como organización encargada de la defensa de los trabajadores en sus derechos y obligaciones, de velar por la superación constante de los mismos en lo político, lo económico y lo social, en su relación con la administración pública estatal y se rige por los estatutos del mismo.

Éste procura la unidad de sus miembros, respeta y acata el estado de derecho y la normatividad en el entorno laboral, defiende la libertad, la justicia social, la igualdad y la libre expresión. Favorece el fortalecimiento y ampliación de la seguridad social, la solidaridad rechaza intromisiones contrarias al interés sindical.

No existe actualmente contrato colectivo de trabajo. Las condiciones generales del servicio se establecen en reglamento emitido por el gobierno del estado con fecha 31 de agosto de 1989. Existe un convenio sobre las prestaciones de estímulos y recompensas suscrito entre el gobierno del estado y el Sindicato establecido el 28 de febrero de 1997. Dicho convenio está conformado por cláusulas que atienden asuntos referentes a la relación laboral: ingreso y contratación de personal; jornada de trabajo; días de descanso; vacaciones, capacitación y adiestramiento; licencias con goce de sueldo; turismo sindical; antigüedad; actividades sindicales y fomento deportivo.

Las partes se comprometen adicionalmente a elaborar el Reglamento Interior de Trabajo, actualizar el Reglamento de Escalafón y Programas de Incentivos. El convenio se considera como complemento a la Ley de Servicio Civil y tiene una vigencia de dieciocho meses, sin demérito de revisiones previas cuando así se acuerde.

ZACATECAS

CAPÍTULO **II**

El sistema
de administración
de personal

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE SUSTENTA EL SISTEMA

Cuando se habla del sistema de administración de personal se refiere a uno de los recursos más valiosos con que cuenta el estado, los recursos humanos, pues sin ellos la función pública no podría ser posible. Por tanto, es necesario que en lo particular el servidor público en aras de su autorealización y en la búsqueda de su bienestar, desarrolle sus actividades interrelacionándolas con las metas que el estado se ha propuesto para así converger en un mismo fin.

La administración de personal se considera como la función encargada de coadyuvar en el logro de las metas económicas, políticas, administrativas y sociales, planteadas por el estado, para proporcionar a través de los medios necesarios el mejor aprovechamiento de los recursos humanos que laboran en el sector público.

Así, la administración de personal implica:

- Que los recursos humanos sean ubicados de acuerdo a su perfil.
- Recibir una retribución justa.
- Un mejor aprovechamiento en cuanto a esfuerzo, experiencia, salud, conocimientos y habilidades.
- Que la motivación, capacitación y desarrollo sea de acuerdo a sus necesidades. Mejoramiento en las condiciones de trabajo.

Cabe comentar que los servidores públicos son integrados en órganos para realizar sus actividades y éstos están formados por unidades.

La administración pública local se sustenta en el marco jurídico del derecho administrativo que compete a lo establecido en la Ley Orgánica de Administración Pública del Estado de Zacatecas y en la Ley de Entidades Públicas Paraestatales. Se propone administrar mediante una suficiente capacidad ejecutora del estado, que le permita adicionalmente lograr la confianza plena de la población en las acciones destinadas a servirla.

La administración pública centralizada

Conforme a lo dispuesto por el artículo tercero de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado para el despacho de los asuntos que le competen se auxiliará de la administración pública centralizada.

Esta integrada por las secretarías siguientes:

- General de Gobierno.
- Planeación y Finanzas.
- Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas.
- Educación y Cultura.
- Fomento Agropecuario.
- Desarrollo Económico.
- Contraloría General del Estado.
- Oficialía Mayor.
- Procuraduría General de Justicia.

La Secretaría de Gobierno, la de Planeación y Finanzas, Educación y Cultura cuentan con dos subsecretarías respectivamente.

Otros niveles que existen son: dirección general, dirección, subdirección, jefaturas de departamento y jefatura de oficina. El esquema orgánico referido determina las funciones y responsabilidades.

En el área de la gubernatura también se cuenta con varias unidades administrativas que a continuación se especifican:

- Secretaría Particular.
- Secretaría Privada.
- Coordinación de Asesores.
- Coordinación Técnica.
- Coordinación del Programa de Mujeres en Solidaridad.
- Representación del Gobierno en el Distrito Federal.
- Sistema de Información, Orientación y Comunicación Social.

En la administración pública centralizada será el gobernador del estado el que nombrará y removerá libremente a los titulares del ramo y demás funcionarios públicos.

Los órganos desconcentrados

Son aquéllos que dependen jerárquicamente de la administración pública centralizada, cuentan con facultades para decidir la problemática sobre la materia, dentro de un ámbito territorial que se delimita en cada caso, de conformidad a la Ley Orgánica de la Administración Pública y demás disposiciones jurídicas. A continuación se enumeran los que existen:

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

No.	ORGANISMOS
1	COMITE DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DE ZACATECAS (COPLADEZ)
2	CONSEJO ESTATAL DE POBLACIÓN
3	CONSEJO TUTELAR PARA MENORES
4	UNIDAD DE PROTECCIÓN CIVIL
5	ESCUELA NORMAL "MANUEL AVILA CAMACHO"
6	HOSPITAL GENERAL
7	JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE

Dentro de los organismos desconcentrados destaca la función del COPLADEZ y mediante este comité se lleva a cabo la planeación del desarrollo del estado de Zacatecas con participación de los sectores sociales e institucionales; de esta forma, se toman en cuenta las demandas de la sociedad, se determinará su prioridad, toda vez que la planeación se convierte en un proceso democrático.

Este órgano tiene como base legal, la Ley de Planeación para el estado de Zacatecas (publicada en el Diario Oficial en enero de 1984) cuyo propósito es el de instrumentar y evaluar el Plan Estatal de Desarrollo y los programas y proyectos que de él se deriven, buscando coordinar, los esfuerzos federales, estatales, municipales y sociales.

La concertación social, se lleva a cabo por medio del Comité de Planeación para el Desarrollo del estado y la conforman 5 subcomités que a continuación se especifican:

SUBCOMITÉ DEL COPLADEZ

SUB-COMITE SECTORIAL	RAMOS	INSTITUCIONES QUE INTERVIENEN
AGROPECUARIO	AGRICULTURA, GANADERÍA, FORESTAL E HIDRÁULICA	SECRETARÍA DE FOMENTO AGROPECUARIO; SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL; COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.
DESARROLLO ECONÓMICO	INDUSTRIA, MINAS, ABASTOS Y COMERCIALIZACIÓN	SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO; CONSEJO NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES; SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.
DESARROLLO URBANO, COMUNICACIONES Y OBRAS PÚBLICAS	VIVIENDA, DESARROLLO URBANO, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO, COMUNICACIÓN, OBRAS PÚBLICAS, ELECTRICIDAD, ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE	CONSEJO PROMOTOR DE LA VIVIENDA POPULAR; SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO, COMUNICACIONES Y OBRAS PÚBLICAS; JUNTA INTERMUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE ZACATECAS; COMISIÓN ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE ZACATECAS; JUNTA ESTATAL DE CAMINOS; COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD; SECRETARÍA DEL MEDIO AMBIENTE, RECURSOS NATURALES Y PESCA.
EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE	EDUCACIÓN, CULTURA, DEPORTE Y RECREACIÓN	INSTITUTO ZACATECANO DE CULTURA; INSTITUTO DE LA JUVENTUD Y EL DEPORTE DE ZACATECAS; SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA.
SALUD, ASISTENCIA SOCIAL Y SEGURIDAD SOCIAL	SALUD, ASISTENCIA SOCIAL, SEGURIDAD SOCIAL E INFANCIA	DIRECCIÓN DE SERVICIOS COORDINADOS DE SALUD; INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL; DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA.

Organismos descentralizados

El sector paraestatal de acuerdo al artículo tercero de la Ley Orgánica de Administración Pública está integrado por las siguientes entidades:

- I. Organismos descentralizados
- II. Empresas de participación estatal
- III. Fideicomisos
- IV. Comisiones
- V. Comités

Patronatos y juntas que, se ejercen mediante acuerdos, decretos, convenios de titulares del ejecutivo o por ley o decreto de la legislatura.

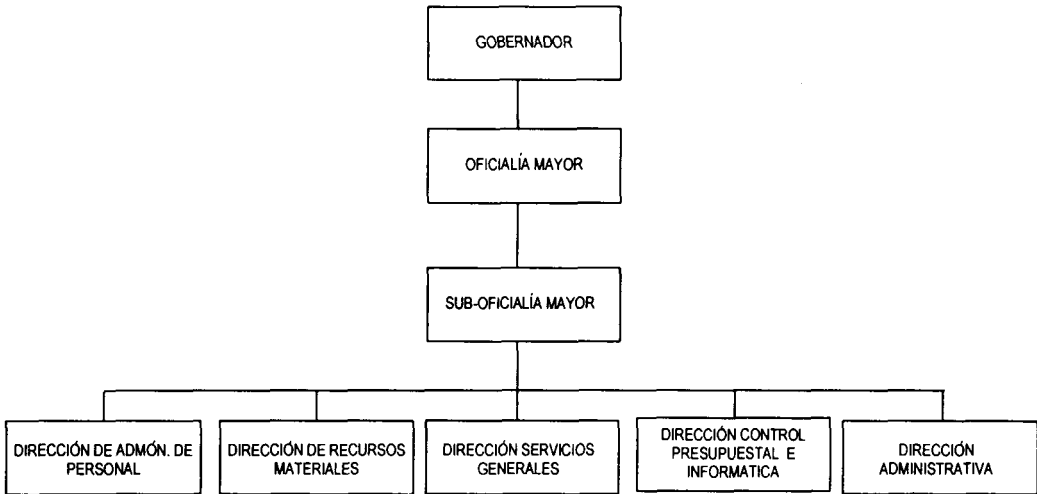
RELACIÓN DE ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

No.	ORGANISMO	FECHA DE CREACIÓN
1	INSTITUTO ESTATAL DE LA JUVENTUD Y EL DEPORTE	14 DE MARZO DE 1989
2	JUNTA DE CONSERVACIÓN Y PROTECCIÓN DE MONUMENTOS Y ZONAS TÍPICAS	21 DE JUNIO DE 1965
3	JUNTA INTERMUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE ZACATECAS	15 DE OCTUBRE DE 1986
4	JUNTA ESTATAL DE CAMINOS	26 DE ABRIL DE 1986
5	INSTITUTO ZACATECANO DE CULTURA	26 DE DICIEMBRE DE 1986
6	PATRONATO ESTATAL DE PROMOTORES VOLUNTARIOS	26 DE ENERO DE 1978
7	COMISIÓN ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	13 DE AGOSTO DE 1994
8	INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO DE ZACATECAS (ISSSTEZAC)	27 DE AGOSTO DE 1986
9	INSTITUTO ZACATECANO DE LA VIVIENDA SOCIAL	4 DE MAYO DE 1983
10	SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA	27 DE ABRIL DE 1977
11	DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS COORDINADOS DE SALUD EN EL ESTADO	3 DE DICIEMBRE DE 1996
12	CONSEJO PROMOTOR DE LA VIVIENDA POPULAR (COPROVI)	28 DE ABRIL DE 1997
13	COLEGIO DE BACHILLERES	N. D.
14	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ZACATECAS	N. D.
15	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA	N. D.
16	COMISIÓN ESTATAL DE DERECHOS HUMANOS	N. D.
17	INSTITUTO PARA EDUCACIÓN DE LOS ADULTOS	N. D.

N. D. No determinada

La función de administración y desarrollo de personal esta bajo la responsabilidad de la Oficialía Mayor, siendo atendida por una Dirección de Administración de Personal que se ubica en un tercer nivel de adscripción, ya que depende jerárquicamente de la sub Oficialía Mayor.

ORGANOGRAMA DE LA OFICIALÍA MAYOR DEL ESTADO DE ZACATECAS



Las funciones de la Oficialía Mayor se resumen a continuación:

- Planear, proponer, programar, dirigir y supervisar las políticas, normas, sistemas y procedimientos para control de los recursos humanos y materiales, así como el uso de los servicios generales y protección de la administración pública estatal.
- Atender los sistemas de orientación e información al público, de estadística, de correspondencia, de archivo y vigilar su observancia de acuerdo con las políticas establecidas.
- Elaborar e implementar programas de modernización administrativa en coordinación con las demás dependencias, que permitan actualizar los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo necesarios para apoyar los programas de gobierno.
- Planear, coordinar y evaluar el sistema de administración, capacitación y desarrollo de personal, introduciendo acciones que contribuyan a elevar la productividad e incrementar la calidad de los servicios que se prestan, así como aplicar los premios, estímulos y recompensas que establece la ley.
- Autorizar previo acuerdo con el ejecutivo del estado y en coordinación con la Secretaría de Planeación y Finanzas, la creación de nuevas unidades administrativas y ocupacionales.

- Coordinar la elaboración de los manuales administrativos de las dependencias y entidades, validarlos y registrarlos y auxiliar en la formulación de los anteproyectos de sus reglamentos internos.
- Representar al ejecutivo del estado en los juicios laborales que se interpongan.
- Administrar los almacenes de gobierno del estado y mantener actualizados los inventarios de bienes muebles e inmuebles.
- Coordinar la realización de los eventos oficiales, ordinarios y extraordinarios de gobierno del estado.

PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIONES Y ESCALAFÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS.

Reclutamiento y selección

El ingreso se lleva mediante la Oficialía Mayor a través de la Dirección de Administración de Personal, de acuerdo al perfil del puesto vacante. Con base en esto se investiga la bolsa de trabajo del área responsable, también se puede proponer a los candidatos a ocupar el puesto al Sindicato Unico de Trabajadores al Servicio del Estado, Municipios y Organismos Paraestatales.

Cabe comentar que existe un formato de solicitud que el interesado debe requisitar.

Selección

El procedimiento para elegir a la persona adecuada para el puesto vacante, es mediante tres tipos de exámenes que a continuación se especifican:

- Psicométrico.
- Físico.
- Conocimientos.

El examen psicométrico es aplicado por una de las áreas de la Dirección de Administración de Personal.

El examen físico es mediante un certificado médico que solicitan por parte del Centro de Salud.

El examen de conocimientos es aplicado por la Dirección de Administración de personal por lo que queda a responsabilidad de ésta definir el resultado.

También se le hace una entrevista tanto la Dirección de Administración de Personal como en el área administrativa donde se va a cubrir la vacante y una vez aprobado los exámenes y realizada la entrevista se procede a contratar al personal.

Contratación

A la persona que va a cubrir el puesto se le solicita la siguiente documentación:

- Acta de nacimiento.
- Comprobante de estudios.
- 2 Cartas de recomendación.
- Carta de no antecedentes penales.
- Registro federal de contribuyentes.
- 4 fotografías.
- Certificado de salud.
- Cartilla del servicio militar nacional, en su caso.

Además existe un formato de alta en la Coordinación Administrativa del área en la cual se va a integrar al momento de contratar.

El alta original se envía a la Dirección de Administración de Personal para su trámite correspondiente y se procede a elaborar el contrato que puede ser de lista de raya, base, honorarios y temporales.

El proceso para la selección de personal de confianza como los altos niveles y de las jerarquías de mandos medios es mediante el nombramiento por parte del ejecutivo estatal y por parte del secretario de rama. Se llevan a cabo entrevistas, se le solicita la documentación del expediente personal al sindicato para realizar su contratación.

Sistema de promoción y permanencia

Una vez que el servidor público ha ingresado formalmente a su base, después de cumplir con los requerimientos necesarios, adquiere voluntariamente su afiliación en el Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Estado, Municipios y Organismos Paraestatales, lo que garantiza su permanencia dentro de la administración, protegido por el correspondiente marco legal.

Para cubrir las vacantes que se generan en las diversas dependencias de gobierno, se da oportunidad preferentemente al personal de base que labora en plazas inferiores, mediante la intervención de las comisiones mixtas de escalafón, creadas recientemente para tal efecto, que funcionan en cada una de las dependencias, a cuyos integrantes tomará protesta el titular del ejecutivo estatal, las cuales en breve formularán su propio reglamento interno.

Las promociones del personal de confianza están basadas en diversos factores y no precisamente en el desarrollo eficiente del trabajo.

Existe un formato para los movimientos de personal para registrar las altas, cambio de categoría, cambio de datos, reingreso y bajas de los servidores públicos; asimismo, se dispone de un expediente personal para cada uno de ellos que detalla sus antecedentes, actividades y las incidencias en el desempeño de sus compromisos.

Por lo que respecta a la evaluación de desempeño, no se ha implantado un mecanismo adecuado para tal propósito, las áreas administrativas reportan las incidencias de las actividades del personal a la Oficialía Mayor, que se encarga de capacitar y orientar a quienes lo ameriten, estableciendo un criterio aplicable en este sentido. En consecuencia tampoco se dispone de instrumentos específicos para medición de la productividad.

Estímulos y recompensas

El gobierno del estado proporciona anualmente los siguientes:

- Estímulo de productividad, que consiste en el pago adicional de cinco días de salario, en el mes de diciembre.
- Estímulo por años de servicio a los servidores públicos de base, que acumula antigüedad a partir de los 15 años de servicio ininterrumpido, continuando a los 20, 25, 30 y 35 años. Este beneficio se cubre en el mes de marzo.
- De conformidad con la Ley de Servicio Civil, el personal de base disfruta de nueve días de permisos económicos al año, de no ser aprovechada esta prestación, en los primeros meses del siguiente año se les entrega la remuneración correspondiente.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE PERSONAL

En la Dirección de Administración de Personal, dependiente de la Oficialía Mayor, existe el expediente de personal al cual constantemente se le integran documentos diversos sobre permisos, licencias, incapacidades, censos realizados, etc. Existen los documentos base que se integran al expediente y son fuente de una gama de información muy importante para la dependencia, la información es la siguiente:

- Exámenes de conocimientos, psicométricos y de salud.
- Alta dentro del área de adscripción.
- Copia del contrato.
- Acta de nacimiento.
- Solicitud de empleo y curriculum vitae.
- Comprobante de escolaridad.
- Registro federal de contribuyentes.

La información de la vida laboral del empleado dentro de la institución se integra al sistema de personal mediante el cual se puede determinar la escolaridad, la edad, situación civil, ingresos, licencias, accidentes en el trabajo, ausencias por mes, año y si tiene justificación, de alguna forma se puede evaluar su desempeño vía incidencias y cambios de adscripción dentro de la dependencia.

Esta información está en registros dentro de los expedientes personales y la otra en disketes del sistema computarizado.

Cabe destacar que se puede hacer una consulta a las páginas de Internet sobre los servidores públicos inhabilitados y las causas por las cuales se les aplicaron dichas sanciones. Este programa computarizado lo tiene la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

En cada una de las dependencias de gobierno existen direcciones administrativas en las que la Oficialía Mayor se apoya con la difusión de la normatividad, los derechos y las obligaciones que asisten al personal. Tales niveles se reúnen mensualmente para conocer lineamientos o normas transmitiéndolas con oportunidad y amplitud a sus trabajadores, con el fin de su debido disfrute y cumplimiento.

Sin embargo, hace falta la planeación de un sistema de información que determine a futuro el incremento o decremento de personal de la administración pública estatal, un sistema de información que sirva para proporcionar en forma suficiente,

oportuna y significativa los elementos de juicio para la toma de decisiones mediante la utilización de técnicas y equipos adecuados en las diferentes unidades administrativas.

ZACATECAS

CAPÍTULO III

Las condiciones
de trabajo
de los servidores
públicos

ESTRUCTURA OCUPACIONAL

El Reglamento de las Condiciones Generales del Servicio es de observancia obligatoria para los titulares y los servidores públicos de base de la entidad, expedido el 31 de agosto de 1989 por acuerdo del gobernador del estado, tiene por objeto fijar las condiciones laborales en los términos de lo dispuesto por la Ley del Servicio Civil del estado de Zacatecas y establece que el Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Estado y Organismos Paraestatales, deberá acreditar ante la administración local a sus representantes legales a efecto de su cumplimiento, excluye a los servidores públicos que tengan el carácter de confianza, precisa la naturaleza de los servidores públicos de base, las obligaciones y facultades que le confiere el reglamento a los titulares de la entidad pública.

Catálogo de puestos

El actual catálogo de puestos se encuentra en proceso de actualización por haberse incluido recientemente nuevas categorías, cumple con lo dispuesto por la nueva Ley del Servicio Civil y es congruente con el nuevo tabulador de sueldos autorizado emitido por el gobierno del estado para los servidores públicos; define las posiciones escalafonarias disponibles y pone a su alcance la posibilidad de obtener ascensos justos y permanentes en la escala laboral, tomando en cuenta los méritos establecidos en el propio reglamento, buscando estimular la superación del servidor público y permitirle la consecución de mejores niveles de bienestar para ellos y sus familias. Comprende las ramas administrativas de servicios y técnica.

Tabulador de sueldos

El tabulador de sueldos vigente abarca 24 categorías con sus respectivos sueldos, estímulos, total de percepciones y bonos, desde el puesto más bajo que corresponde al auxiliar múltiple hasta el más elevado que pertenece al gobernador del estado.

Sistema de pago de nóminas

La administración local cuenta con un moderno sistema computarizado que permite manejar con prontitud y eficiencia los diversos movimientos de personal. Cada

quince días se procesan las nóminas para pagar a los trabajadores de base, confianza y eventuales.

PRESTACIONES SOCIOECONÓMICAS

- Los servidores públicos están incorporados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Zacatecas, (ISSSTEZAC) que otorga múltiples prestaciones establecidas en su propia Ley.
- Adicionalmente los trabajadores cuentan con un Plan Complementario de Previsión Social que proporciona los siguientes beneficios:
 - Seguro de vida.
 - Seguro de invalidez por enfermedad general.
 - Seguro de invalidez por riesgos de trabajo.
 - Seguro de pérdidas orgánicas.
 - Prima de retiro.
- Otras prestaciones económicas son las siguientes:
 - 40 días de aguinaldo.
 - 8 días promedio de prima vacacional.
 - Bono especial anual por 20 días de salario.
 - Bono bimestral, consistente en un mes de salario para los de más bajas percepciones.
 - Bono mensual de despensa, equivalente a un 12 % del salario.

SEGURIDAD SOCIAL Y SERVICIOS MÉDICOS

Los servidores públicos se encuentran afiliados al régimen de prestaciones que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social, que a partir de la reciente modificación de su Ley, son los siguientes:

- I. Riesgos de trabajo.
- II. Enfermedades y maternidad.
- III. Invalidez y vida.
- IV. Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.
- V. Guarderías y prestaciones sociales.

ZACATECAS

CAPÍTULO **IV**

Tamaño
y composición
de la burocracia
estatal

NIVELES ADMINISTRATIVOS

Operan en la actualidad tres ramas principales: la administrativa, la de servicios y la técnica, éstas se establecen de acuerdo con el tabulador de sueldos vigente y se distribuyen en 24 categorías que se reflejan y desglosan en el catálogo de puestos del gobierno del estado.

SECTORES DE ACTIVIDAD

De conformidad con la Ley Orgánica de la Administración Pública funcionan diferentes sectores de actividad que son los siguientes:

- De coordinación entre poderes del estado, ayuntamientos y dependencias propias del Ejecutivo estatal.
- De planeación financiera, contable, fiscal, presupuestal, catastral y jurídica.
- De fomento agropecuario.
- De desarrollo urbano comunicaciones y obra pública.
- De educación y cultura.
- De contraloría, auditoría, evaluación, inspección y vigilancia.
- De administración de recursos humanos, materiales, uso de los servicios generales y protección del patrimonio estatal.
- De procuración de justicia.
- De desarrollo social.
- De servicios de salud.
- Para la defensa de los derechos humanos.
- De conservación y distribución de agua potable y alcantarillado.
- De promoción a la vivienda.
- De fomento a la cultura.
- De fomento al deporte.
- De desarrollo integral para la familia.
- De promoción y conservación de monumentos coloniales.
- De conservación de carreteras y caminos rurales.
- De protección a personas discapacitadas.

COLECTIVIDAD BUROCRÁTICA, PROFESORES Y EFECTIVOS DE SEGURIDAD PÚBLICA

Actualmente laboran en el gobierno del estado 4,537 servidores públicos, 3,311 son de base y 1,226 temporales de mandos medios y superiores.

Profesores en sus diferentes niveles de atención educativa 7,460 y efectivos de seguridad pública son 1,085.

PERFILES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Antigüedad

Se establece mediante los siguientes rangos:

ANTIGÜEDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	SERVIDORES PÚBLICOS
De 0 a 5	1,960
De 6 a 10	1,098
De 11 a 15	718
De 16 a 20	335
De 21 a 25	131
De 16 a 30	101
De 30 a más años	53
TOTAL	4,396

No se considera la antigüedad de 1,226 servidores públicos eventuales.

Edad

Se clasifica por los siguientes rangos:

RANGOS DE EDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

EDADES (AÑOS)	SERVIDORES PÚBLICOS
De 18 a 22	152
De 23 a 27	691
De 28 a 32	905
De 33 a 37	782
De 38 a 42	609
De 43 a 47	462
De 48 a 52	295
De 53 a 57	213
De 58 a 62	134
De 62 años en adelante	148
TOTAL	4,391

La edad del personal eventual no se considera para efectos de estadísticas.

Sexo

En la administración pública del estado trabajan 1,396 mujeres y 3,000 hombres.

No se considera al personal eventual.

Escolaridad y formación académica:**ESCOLARIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

ESCOLARIDAD	SERVIDORES PÚBLICOS
PRIMARIA	1,009
SECUNDARIA	1,099
PREPARATORIA	407
TÉCNICOS	811
PROFESIONISTAS	994
POST-GRADO	13
TOTAL	4,333

A continuación se enlistan las carreras y el número de profesionistas:

FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

FORMACIÓN ACADÉMICA	SERVIDORES PÚBLICOS
ARQUITECTO	15
CONTADOR PÚBLICO	143
ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES	16
INGENIERO AGRÓNOMO	70
INGENIERO CIVIL	110
INGENIERO INDUSTRIAL	15
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	58
LICENCIADO EN DERECHO	192
LICENCIADO EN ECONOMÍA	21
MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	43
PROFESOR	25
TÉCNICO	152
TOTAL	860

ZACATECAS

CAPÍTULO **V**

La formación
y capacitación
en administración
pública

ESFUERZOS GUBERNAMENTALES

El gobierno del estado a través de las diferentes dependencias y con el apoyo de las mismas, otorga cursos de capacitación a los servidores públicos.

El gobierno del estado no cuenta con los recursos suficientes para este importante rubro que es la capacitación a los servidores públicos; sin embargo, se han aprovechado los recursos disponibles y la infraestructura con que se cuenta, encargándose los propios servidores de otorgar la capacitación que hasta la fecha se está impartiendo.

A continuación se mencionan los cursos efectuados bajo esta modalidad:

- Humanas.
- Conocimientos del ser humano.
- Creatividad.
- Análisis transaccional.
- Superación personal.
- Formación de instructores.
- Actualización secretarial.
- Contabilidad básica.
- Contabilidad gubernamental.
- Introducción a la informática.
- Derechos humanos de la mujer y del hombre.
- Intendencia.

Se han generado cursos de capacitación dirigidos a presidentes municipales y en la que han participado la Contaduría Mayor de Hacienda, la Contraloría General del estado y la Secretaría General de Gobierno.

Sobre los temas de planeación, presupuestación, ejercicio y evaluación del mismo, se programan cursos en diciembre y en mayo de cada año.

También se efectuó un curso sobre Ley de Adquisiciones y Obras Públicas dirigido a presidentes municipales, contralores y jefes de obras públicas municipales, surgido de una propuesta derivada de la problemática detectada en los concursos de obras municipales con el fin de corregir las deficiencias legales y técnicas.

Con el propósito de llevar a cabo un adecuado programa de capacitación es necesario identificar las necesidades de capacitación, desde los propios deseos o motivaciones de los servidores públicos por participar, hasta las materias y horarios para su realización.

Es importante señalar la conveniencia de llevar a cabo un seguimiento o evaluación de los resultados que en materia de capacitación se han desarrollado.

A futuro será necesario partir de una identificación de necesidades de capacitación, con el fin de determinar que empleado desea capacitarse, sobre qué materia y cuál es su situación socioeconómica, porque muchos de los empleados no pueden participar debido a que tiene que trabajar doblemente. También sería importante que los cursos impartidos se les dé un seguimiento sobre los resultados obtenidos y si éste mejoró en el desarrollo de sus funciones.

En general a pesar de los diferentes ordenamientos jurídicos que inciden en el ámbito laboral con respecto a la capacitación, aún no se ha dado a ésta la atención necesaria y salvo algunas excepciones, no existen planes y programas vinculados a un diagnóstico de capacitación, ni tampoco se tienen presupuestadas metas en cuanto a ésta. Lo anterior, debido a la ausencia del Servicio Civil de Carrera dentro de la burocracia local.

Sin embargo la globalización exige una capacitación permanente y consideramos al Instituto de Administración Pública de Zacatecas como el vehículo mediante el cual se pueden coordinar todos los proyectos de capacitación a escala estatal.

En cuanto a recursos presupuestales sólo se dispone del sistema de becas que proporciona COSSIES a los pasantes en servicio social. Por intermedio de los recursos que acceden al estado vía ramo 26, se otorgan también becas a los hijos de los trabajadores.

ESFUERZOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL ESTADO

El Instituto Tecnológico Regional y el Instituto Tecnológico de Monterrey, campus Zacatecas, ofrecen continuamente al gobierno del estado cursos de capacitación dirigidos a diferentes niveles y enfocados especialmente al área de profesionales; ameritan cuotas de recuperación, motivo por el cual se limita el acceso de los servidores públicos.

La Universidad Autónoma de Zacatecas también imparte cursos similares a los que invita al gobierno del estado, e igualmente se requieren recursos financieros para cubrir el costo de participación.

La iniciativa privada, mediante sus organizaciones habituales, ofrece programas de esta índole, a los que han asistido diversos servidores públicos federales y estatales, empresarios e interesados. El gobierno del estado respalda la concurrencia a estas opciones adicionales según sus posibilidades.

ZACATECAS

CAPÍTULO VI

Perspectivas de la
profesionalización
del servicio
público

El servicio civil de carrera es cada día una mayor necesidad predominantemente ante los tiempos modernos de globalización, donde nuestro país entra en competencia con países altamente desarrollados; y como producto de la crisis política, económica y social, nuestra sociedad civil se vuelve cada día más exigente ante el quehacer público por lo que demanda una mayor eficiencia en el trabajo.

Es necesario trabajar en un proyecto de capacitación acorde con los ordenamientos legales promulgados en el estado de Zacatecas, que exigen que la capacitación sea parte de la vida laboral; además factor importante o determinante en el escalafón o promoción del empleado o funcionario público; teniendo como base fundamental los méritos y el desempeño para ir impulsando el ascenso o promoción de éstos. De no hacerlo estaremos retrocediendo en el desarrollo de cada uno de los servidores públicos, y en lo general nuestros cuadros directivos técnico/administrativos no estarán preparados para enfrentar los retos actuales.

Por tal razón el estado valora adecuadamente los beneficios de la capacitación al personal en todos los niveles, consciente de que en la medida en que ésta se otorgue, se obtendrán mejores y más eficientes resultados en los servicios que se prestan a la población, que resultarán más ágiles, simplificados, con mayor contacto personal, trato cordial y respetuoso. Por ello se están realizando esfuerzos adicionales para conseguir los recursos económicos necesarios que permitan cubrir a cabalidad esta necesidad.

Lo anterior exige una nueva conducta de servicio que supere criterios y acciones obsoletas de conformismo, inmovilidad, incumplimiento e indiferencia. En cuanto el servidor público compruebe que la capacitación le abre nuevas expectativas de superación, se sumará a este propósito con ánimo, con buena disposición, realizando su mejor esfuerzo para atender y aprovechar los programas de enseñanza, revisión y adiestramiento operacional; esto es, ejercer la nueva cultura administrativa por la que propugna y la promueve el actual gobierno.

Otro aspecto medular, objetivo de la profesionalización, es que se garanticen legalmente las prestaciones logradas; que se respeten las oportunidades escalafonarias y que se califique con imparcialidad, equidad y justicia el desempeño laboral de los servidores públicos, a través de un instrumento legal que se establezca como sistema de medición laboral, al margen de discrecionalidades que en mucho afectan negativamente el cumplimiento real de los compromisos de trabajo.

La creación del servicio civil exige ser profesionales y éticos en el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos a ocupar los puestos técnico/administrativos ya que las funciones políticas quedarían fuera de este proceso.

Estamos ciertos de que se trata de un proceso lento, prolongado, que entraña resistencias y sacrificios, pero que debe consolidarse para bien del servicio y de los fines administrativos.

Para gobernar se debe administrar, para administrar es indispensable la capacitación, los servidores públicos más preparados serán factores de eficiencia en las tareas de gobierno que el pueblo demanda y exige.

Bibliografía

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial el 20 de marzo de 1997.

Constitución Política del Estado de Zacatecas, publicada en el Diario Oficial el 15 de febrero de 1997.

Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas, publicada en el Diario Oficial el 11 de septiembre de 1996.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas, publicada en el Diario Oficial el 3 de agosto de 1994.

Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios de Zacatecas, publicada en el Diario Oficial el 6 de mayo de 1986.

Ley de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Zacatecas, publicada en el Diario Oficial el 26 de agosto de 1986.

Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas, publicada en el Diario Oficial el 1 de marzo de 1995.

Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, publicada en el Diario Oficial el 21 de noviembre de 1996.

Ley Federal del Trabajo.

Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Zacatecas, publicada en el Diario Oficial el 15 de septiembre de 1993.

Reglamento Interior de la Secretaría General de Gobierno, publicada en el Diario Oficial el 25 de noviembre de 1987.

Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría General del Estado, publicada en el Diario Oficial el 11 de enero de 1997.

Reglamento Interior del Poder Legislativo del Estado de Zacatecas, publicada en el Diario Oficial el 29 de noviembre de 1995.

Reglamento Interior de Oficialía Mayor de Gobierno, publicada en el Diario Oficial el 25 de noviembre de 1987.

Condiciones Generales del Servicio, publicada en el Diario Oficial el 2 de septiembre de 1989.

Reglamento de Escalafón, publicada en el Diario Oficial el 5 de diciembre de 1990.

Código Urbano del Estado de Zacatecas, publicada en el Diario Oficial el 11 de septiembre de 1996.

Manuales de Organización de las diversas dependencias del Gobierno Estatal.

Profesionalización de Servidores Públicos Locales en México

Obra dividida en tres tomos, ésta fue procesada en equipo IBM, utilizando los programas Page Maker 6.5 y Corel Draw. En su composición tipográfica se utilizaron tipos de familias Times New Roman de 12/13 puntos para el texto en general del trabajo y notas a pie, así como tipos de la familia Arial Narrow para los cuadros, gráficas, índice, cornisas y folios. El diseño de la portada así como el de interiores, incluidos los mapas de las portadillas propias de cada estado correspondió a Alejandro Reyes y Oscar Victorica. La elaboración de originales mecánicos estuvo a cargo de Área Gráfica -comunicación-. Con el fin de conferir unidad de estilos a los distintos textos remitidos por los institutos estatales de administración pública, se aprobó llevar a cabo una corrección general a cargo del doctor Benjamín Flores, quién aplicó un criterio de sencillez a la puntuación, respetando el sentido del contenido pero evitando en lo posible el exceso de puntos, comas y puntos y comas; asimismo y dado el tratamiento disímbolo utilizado en el manuscrito o versión original, se decidió la utilización de letras mayúsculas para los nombres propios, de personas, geográficos, de disposiciones jurídicas; en el caso de palabras como ley, estado, municipio, ejecutivo, legislativo y judicial, con relación a los cargos públicos, como secretario, diputado y de las profesiones como licenciado, magistrado, entre otros, se optó por el uso de las minúsculas. En los casos de los nombres de dependencias y entidades se optó por mayúscula inicial. Las palabras escritas con mayúsculas se acentuaron. Respecto a las notas de pie de página se adoptó un doble manejo que facilite la lectura del trabajo, colocando aquellas caracterizadas por su brevedad en la misma página en que se refieren y en el caso de ser extensas se colocaron al final del capítulo.

La obra fue impresa en papel Kimberly de 75gr. para interiores a una por una tintas y las cubiertas en couché de 250gr. La portada se imprimió a cuatro por cero tintas, terminada en laminado plástico y cosida con hilo para su encuadernación. La edición tuvo un tiraje de mil ejemplares para cada uno de los tres tomos y se llevó a cabo en los Talleres de Offset y Diseño durante el mes de agosto de 1999, ubicado en la calle de Mirador No. 136, col. Exhacienda de Coapa, México, D.F.

La obra, aborda de una forma descriptiva el régimen jurídico y laboral de los servidores públicos de los ejecutivos estatales, los sistemas y procedimientos de administración de personal, las condiciones de trabajo y los esfuerzos de capacitación y profesionalización, todo ello conforme las propias particularidades de cada estado federado con el fin de aportar elementos de análisis y de juicio para modernizar la gestión de recursos humanos y avanzar en la instauración de la carrera administrativa.

La modernización de la administración pública en los gobiernos locales requiere de una orientación integral en la cual el personal público constituye el factor de inversión más importante para el cambio, por ello se incluye en la obra una *Propuesta de Ley y un Modelo de Proceso para el diseño y operación del Servicio Profesional de Carrera para los servidores públicos de los Ejecutivos Estatales*.

Así la contribución que tanto los gobiernos estatales como la Red Nacional de Institutos han realizado para la concreción de esta obra, es invaluable para el avance en el estudio de la Administración Pública y el conocimiento de la administración pública mexicana.

