

## **V.- ACCIONES DE MODERNIZACIÓN IMPLEMENTADAS.**

### **5.1.-ACCIONES IMPLEMENTADAS DURANTE 1986-1991.**

Para 1986 se le confiere a esta **Dirección** el rango de **Dirección General** dependiendo de Oficialía Mayor, cuya función se enfocaba principalmente a la asesoría para la elaboración de Manuales de Organización y de Procedimientos, elaboración del Directorio de la Administración Pública y de la Guía de Servicios al Público.

Con la elevación de su rango a Dirección General, ello trajo consigo la creación de tres departamentos y por ende el número de empleados, para sumar alrededor de 26 en dicho año.

Para la elaboración de los manuales de organización y procedimientos se diseñaron unas guías técnicas las cuales se distribuyeron en las secretarías correspondientes para que se abocaran en la integración de los documentos. Pero en realidad la respuesta fue mínima, por no decir que nula, por lo que el personal optó mejor por asesorar directamente a las unidades adscritas a la Oficialía Mayor que en ese entonces eran las siguientes : Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Bienes y Servicios, Dirección de Documentación y Archivo, Dirección del Registro Civil, Dirección del Registro Público de la Propiedad y de Comercio, Dirección de Notarías, y la Dirección de Adquisiciones .

El proceso fue muy lento, sobre todo para la integración del manual de procedimientos por la misma metodología que se requiere , consistiendo la

mecánica en la recopilación y análisis de la información sobre los distintos servicios al público y de apoyo interno que en cada unidad administrativa se realizaban. Enseguida se procedía a elaborar los procedimientos, primeramente de manera descriptiva y después gráficamente, en diagramas de flujo, lo cual resultaba bastante complicado ya que ello se efectuaba en la oficina empleando sólo máquinas de escribir y para los diagramas de flujo, equipo leroy, con el cual se diseñaban los diagramas y ello ameritaba emplear un tiempo considerable. Para los manuales de organización el proceso era similar y lo laborioso se daba en la elaboración de los organigramas, ya que se empleaba el mismo equipo y el personal encargado de su manejo era insuficiente.

De igual modo ocurrió con la integración del Directorio y las Guías de Servicios al público, ya que el personal responsable tenía que acudir a las diferentes instancias a recabar la información y posteriormente diseñar el formato adecuado para elaborar los correspondientes documentos.

#### **5.1.1.-Realización del foro de consulta popular sobre modernización y simplificación administrativa**

El 18 de julio de 1986 se celebró el llamado "Primer Foro Estatal de Consulta Popular sobre Modernización y Simplificación Administrativa", en donde Oficialía Mayor como organizador del mismo, a través de la Dirección General de Organización y Sistemas, lanza la convocatoria del foro, invitándose a los servidores públicos así como a los miembros de la sociedad civil a participar en el mismo.

El comité organizador estaba integrado de la siguiente manera: Presidente de honor, el Gobernador del Estado; organizador, Oficialía Mayor; asesor del comité organizador, el Secretario de Planeación; y el secretario técnico, el Director General de Organización y Sistemas.

Dentro de los objetivos que se pretendían alcanzar con este foro podemos poner como ejemplo, la pretensión que tenía el Gobierno del Estado, de captar la opinión de los usuarios sobre los servicios que se proporcionan al interior de las dependencias y entidades; asimismo, se esperaba se dieran soluciones concretas en lo referente a la conformación de las diferentes estructuras orgánicas en las ventanillas de atención al público, su legislación, y todo lo relacionado a la tramitología aplicada en cada uno de los servicios que se proporcionan directamente a la población. (14)

En este foro también la burocracia participaría con su opinión proponiendo soluciones, con su experiencia y conocimiento de los procesos del Estado que se dan al interior del mismo, inclusive para denunciar casos de despotismo por parte de los jefes.

Para el día de la celebración del foro se habían recibido un total de doscientos veinte ponencias, en la Dirección General de Organización y Sistemas, provenientes de los municipios donde se había promocionado, así como de asociaciones, clubes de servicio, y sindicatos. Las ponencias presentadas, a mi

(14 ) Convocatoria del primer Foro de Consulta Popular sobre Modernización y Simplificación Administrativa, Gobierno del Estado de Sonora, Oficialía mayor de Gobierno, Hermosillo, Sonora.

juicio, señalaban casos concretos de ineficiencias, de tortuguismo, malos tratos en la prestación de los servicios; así como denuncias de abuso de autoridad por parte de la Policía Judicial del Estado.

Todas las ponencias presentadas en el foro, fueron turnadas oficialmente a las diferentes dependencias según los temas tratados, para que se analizaran en dichas áreas, conocieran su problemática y dieran solución a la misma, llegando hasta este punto la responsabilidad de esta unidad administrativa sobre el control de las mismas.

No se tiene conocimiento de que se haya tomado en cuenta alguna propuesta de la población para solucionar anomalías en la prestación de algunos servicios y esto debido a que no se le dio el seguimiento correspondiente; y si acaso se dieron algunos cambios en los mismos, con seguridad ello no obedeció a las sugerencias propuestas en el foro. (15 )

#### **5.1.2.-Elaboración del anteproyecto del Programa de Mediano Plazo.**

El decreto que aprueba el Plan Estatal de Desarrollo 1986-1991,(16) establece que en apoyo al mismo los titulares de las dependencias y de algunas entidades señaladas en dicho decreto, deberán elaborar un programa de mediano plazo sobre simplificación administrativa del cual la Oficialía Mayor se responsabilizará .

( 15 ) Dirección General de Organización y Sistemas de Oficialía Mayor . Primer foro Estatal de Consulta Popular sobre Modernización y Simplificación Administrativa.

Relatoría, Gobierno del Estado de Sonora, documentado sin publicarse, Hermosillo, pp. 1-2

( 16 ) Boletín oficial Número 43, decreto que aprueba el plan Estatal de Desarrollo, 1986-1991. Gobierno del Estado, Hermosillo. 2 de diciembre de 1985. p. 7

A finales de 1986, la Oficialía mayor, a través de la Dirección General de Organización y Sistemas, elaboró un anteproyecto del programa de mediano plazo sobre modernización administrativa, el cuál contenía algunas consideraciones generales, los objetivos del programa, las estrategias y los subprograma

En el punto relacionado con las consideraciones generales se cita la "necesidad de resaltar el grado de eficiencia y eficacia de la administración pública y que esté presente en todas las acciones que el sector público lleve a cabo, y que el crecimiento

de la población que demanda mas y mejores servicios, aunado al crecimiento menos que proporcional de los recursos, obliga al estado a suplir carencias con productividad e imaginación "(17 ).

Para lograr lo anterior, el documento citado propone que la administración pública logre mayor racionalidad y eficiencia, que las funciones se cumplan con un profundo sentido de servicio público, que la administración pública asegure, apoye y agilice las acciones encomendadas. (18 )

Otro de los apartados del documento en cuestión, lo vienen siendo su objetivo general y seis objetivos específicos .

El objetivo general de la Modernización Administrativa pretende " Constituir a la administración pública en un instrumento sólido para alcanzar un desarrollo más promisorio y justo para el Estado de Sonora". (19)

Los objetivos específicos se refieren a los siguientes aspectos ;

(17.18.19 ) Dirección General de Organización y Sistemas. Programas de mediano plazo sobre modernización administrativa 1985-1991. anteproyecto sin editar ni publicarse. Hermosillo. Sonora. p.1.

- Que la estructura de organización y las funciones que cumple la administración pública estatal, deberán estar acordes a los objetivos del desarrollo económico del Estado.

Que la legislación estatal en las diversas áreas de la administración pública tratará de evitar lagunas, duplicidad y dispersión

- Que la administración pública deberá incrementar la eficiencia en la atención al público.
- El Servidor Público que presta servicios a la población, deberá asumir actitudes y aptitudes diferentes a los tradicionalmente conocidas en la burocracia tradicional.
- Que la administración pública deberá mejorar su comunicación con la población del Estado.
- Que la administración pública estatal deberá fortalecer los mecanismos de coordinación con el gobierno federal y los gobiernos municipales

Para lograr estos objetivos en el documento se propone realizar una serie de estrategias, que son las siguientes:

Que el gabinete del Estado se elija en un órgano colegiado, donde se definan los objetivos, metas, programas, estrategias, los diferentes subprogramas del programa en cuestión.

Que la responsabilidad en la ejecución de los subprogramas deberá de ser compartida por las dependencias y entidades y la Oficialía Mayor.

- Que la Ejecución de los subprogramas se inicie con la adecuación de las estructuras orgánicas y las adecuaciones jurídicas para posteriormente pasar a la simplificación de los procedimientos para que por último se implante en los sistemas administrativos globales y tratando de mejorar las actitudes de los servidores públicos.
- Que se fortalezca el mecanismo de consulta popular. (20)
- Los subprogramas presentados en este programa son los siguientes
- Subprograma de revisión y adecuación de las estructuras orgánicas y normatividad del sector público estatal.
- Subprograma de revisión y modificaciones de procedimientos, sistemas y métodos.
- Subprograma de capacitación y cambio de actitud del servidor público.
- Subprograma de sistema integral de información.
- Subprograma de coordinación de competencia entre los tres ámbitos de gobierno

El programa de mediano plazo sobre modernización administrativa anteriormente expuesto, no fue aprobado por parte de la Secretaría de Planeación del Desarrollo, porque se adujo que éste no se ajustaba a los requerimientos metodológicos, para la integración de los diferentes programas contenidos en el decreto que aprueba el Plan Estatal de Desarrollo 1986-1991

En junio de 1989, mediante acuerdo del congreso del estado fueron transferidos a la Secretaría de la Contraloría General del Estado los recursos humanos, materiales y presupuestales asignados a la Dirección General de Organización y Sistemas, la cual cambia de denominación por el de Dirección General de Modernización Administrativa. Es a partir de esta disposición que esta dirección general deja de pertenecer a Oficialía Mayor para adscribirse a la Secretaría de la Contraloría, a la cual se le adicionan las atribuciones siguientes:

Fracción XV11.-Definir las políticas y lineamientos para la elaboración de los reglamentos interiores y de los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público de las dependencias

Fracción XV111.- Someter a la consideración del gobernador del Estado, para su aprobación, las propuestas de reglamentos interiores y manuales de organización que formulen los titulares de las dependencias, así como las modificaciones respectivas .(21)

### 5.1.3.- El Programa Estatal de Simplificación Administrativa

En agosto de 1989, se expidió el Acuerdo que establece las bases para la formulación, ejecución, coordinación, y evaluación del programa estatal de simplificación administrativa, en el cual se establece que para la formulación del mismo, los titulares de las dependencias y los directores generales o equivalentes

(21 ).- Ley número 85, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora. Boletín Oficial 49 Junio de 1989

de las entidades, en la esfera de sus respectivas competencias, deberán identificar, jerarquizar, preparar, y ejecutar las acciones concretas y específicas, a fin de alcanzar el objetivo del programa.( B.O. No. 15 Secc.1 del lunes 21 de agosto de 1989 ). Asimismo, establece que se deben de considerar los siguientes enunciados prácticos:

- I.- Suprimir servicios obsoletos o inoperantes.
- II.- Proponer o gestionar las modificaciones a la normatividad excesiva o innecesaria.
- III.- Suprimir excesos de información detallada en las solicitudes.
- IV.- La revisión de horarios, términos o días establecidos para la prestación de los servicios, con la intención de mejorar sus índices de calidad y eficiencia.
- V.- La necesidad de acercar la toma de decisiones y soluciones al lugar donde se generan las demandas de la población .
- VI.- Facilitar a los interesados los medios de acreditación o identificación permanente, cuando en forma concurrente tengan que tramitar asuntos ante una misma dependencia.
- VII.- Establecer, o en su caso, mejorar los sistemas de coordinación entre las dependencias y entidades involucradas en procedimientos específicos.
- VIII.- Eliminar, en los procedimientos y trámites administrativos, la solicitud de documentación que ya hubiera sido requerida en pasos o instancias previas.
- IX.- Fijar, en los asuntos que lo permitan, plazos límites para su resolución y estudiar la conveniencia de establecer como práctica, la operación de la resolución tácita en sentido favorable a los interesados, cuando no se de contestación al planteamiento de que se trate, dentro del plazo fijado.

X.- Reducir a lo estrictamente indispensable el ejercicio de facultades discrecionales por parte de la autoridad.

XI.- Mantener debidamente informado al público sobre los servicios que se presten en las dependencias y entidades y facilitar al ciudadano el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

En octubre de 1990, el Ejecutivo del Estado aprueba un nuevo reglamento interior en el cual se señala que la Secretaría de la Contraloría General del Estado contará con las siguientes unidades administrativas : ( 22)

Dirección General de Planeación, Dirección General de Auditoría Gubernamental, Dirección General de Normatividad, responsabilidades y Situación Patrimonial, Dirección Administrativa, y la Dirección General de Modernización Administrativa.

Las atribuciones correspondientes para esta unidad administrativa se detallan en el artículo 14, las cuales son las siguientes :

- Integrar previo acuerdo del titular de la Secretaría, el Programa Estatal de Simplificación Administrativa así como vigilar y evaluar su ejecución.
- Estudiar y analizar en forma permanente, las estructuras orgánicas de la administración pública estatal, así como el funcionamiento general de sus sistemas y procedimientos administrativos .

( 22 ).- Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría General del Estado. Boletín Oficial 33 Octubre de 1990

- Elaborar, previa autorización del Secretario los lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades, en materia de modernización y simplificación administrativa.
- Inducir a las dependencias y entidades de la Administración pública estatal a realizar acciones que permitan eliminar requisitos, reducir y agilizar procedimientos y trámites, tanto de sus sistemas de funcionamiento interno como de atención al público, de acuerdo con los lineamientos que se emitan en materia de modernización y simplificación administrativa.
- Asesorar, en materia de modernización y simplificación administrativa, a las dependencias y entidades cuando así lo soliciten.
- Elaborar los lineamientos que coadyuven a la formulación de los reglamentos interiores y manuales administrativos de las dependencias, así como asesorarlas en la interpretación de los mismos.
- Elaborar y actualizar el manual general de organización del Poder Ejecutivo del Estado.
- Llevar a cabo investigaciones sobre innovaciones en materia de modernización administrativa, para adaptarlas a las necesidades de la administración pública estatal
- Dirigir, controlar y operar el subsistema de información y orientación al público, sobre los servicios que prestan las dependencias.
- Apoyar a los ayuntamientos del Estado, en materia de modernización y simplificación administrativa, cuando así lo soliciten.

En este año de 1990, se efectuaron tres dictámenes: En Oficialía Mayor, en específico a la Dirección General de Adquisiciones ; en la Secretaría de Gobierno,

dentro de la Dirección General de Defensoría de Oficio y en el Centro Ecológico. En la primera, se presentó el caso referente a la elaboración del programa anual de adquisiciones, mediante el cual se pretendía coordinar a través de Oficialía Mayor las solicitudes de adquisiciones de material efectuadas por todas las dependencias. Para este trabajo fui comisionado para colaborar directamente con el Director General de Adquisiciones en la formulación de los procesos y los trámites que debían seguirse para su implementación. Este programa era altamente ambicioso por la magnitud del mismo, ya que ello representaba tener un control absoluto de las adquisiciones a nivel estatal, con lo cual las diferentes dependencias tenían que solicitarle su anuencia a Oficialía Mayor para adquirir los bienes correspondientes en base a una calendarización elaborada por los titulares de las mismas, los cuales no veían con buenos ojos ésta situación.

La elaboración e implementación del programa fue lento con los consabidos contratiempos que representaba, y en términos generales fue más el tiempo destinado a su puesta en práctica que lo que realmente duró, a principios de 1991. Con respecto al otro apoyo solicitado, por parte de defensoría de oficio, se necesitaba elaborar un dictamen por medio del cual se propusiera promocionar al personal abocado a las labores de defensores de oficio, ya que el nivel en el que se desempeñaba dicho personal, era muy bajo y eso se prestaba a que incurrieran en diversas ocasiones a proporcionar sus servicios particulares como profesionistas, para poder tener otros ingresos, descuidando sus propias labores. Dicho dictamen se elaboró conforme a la petición, pero no encontró el efecto requerido para su aprobación, por falta de presupuesto.

En el Centro Ecológico se realizó un análisis a su estructura orgánica, funciones, procedimientos, y otras observaciones generales .

Otra de las funciones realizadas en estos primeros cinco años fueron los análisis y dictámenes sobre distribución de espacios, efectuándose éstos sobre todo en el palacio administrativo, para darles el acomodo respectivo a todas las unidades administrativas en sus lugares correspondientes.

#### 5.1.4.-CUANTIFICACIÓN DEL IMPACTO OBTENIDO SOBRE MANUALES ADMINISTRATIVOS (1986-1991)

En este período de 1986-1991, no hubo grandes avances en la obtención de estos documentos debido a que fue un sexenio de inicio de acciones de modernización en este terreno, aparte de que no se dio el suficiente respaldo político para que esta Dirección se identificara plenamente al interior de la Administración pública Estatal para dar a conocer el alcance de sus funciones.

Esta dificultad se observó sobre todo en los primeros tres años de operación cuando estaba adscrita a Oficialía Mayor, y no se contaba con los medios adecuados para cumplir y hacer cumplir a las dependencias en la forma requerida y en los tiempos propicios con la integración de la información documental, en base a las metas establecidas durante este sexenio.

En el siguiente cuadro se presenta un ejemplo de la información obtenida :

Total de unidades administrativas por dependencias y entidades y su cumplimiento en documentos administrativos en 1986-1991.

TABLA No. 1

Dependencia	Total de unidades administrativas	Tipo de Documentos elaborados		
		Reglamento Interior	Manual de Organización	Manual de Procedimientos
Gubernatura	9	0	0	0
Secretaría de Gobierno	7	0	0	0
Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público	7	0	2	0
Tesorería General del Estado	10	0	3	1
Secretaría de la Contraloría General del Estado	5	0	0	0
Secretaría de Fomento Educativo y Cultura	10	0	0	0
Secretaría de Salud Pública	6	0	0	0
Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano.	7	0	3	2
Secretaría de Fomento Industrial y Comercio.	5	0	0	0
Secretaría de Fomento Agrícola.	5	0	1	1
Secretaría de Fomento Ganadero	5	0	2	2
Secretaría de Fomento al Turismo	4	0	0	0
Procuraduría General de Justicia del Estado	6	-	0	0
Oficialía Mayor	9	1	9	9
Total	95	1	20	15

Fuente: Secretaría de la Contraloría General del Estado. Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo

### ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

El porcentaje obtenido en lo correspondiente a los manuales de organización durante estos primeros seis años fue de un 19% mientras que en los manuales de procedimientos fue de un 14.25%. Esto sin duda alguna es un bajo porcentaje en relación con el número de unidades administrativas que en ese tiempo constituían a la Administración Pública Estatal que era de 95, pero si sirvió para analizar el grado de penetración que esta unidad administrativa había alcanzado en las

Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público; y la Dirección General de Bienes y Servicios a la Secretaría de Finanzas.

Con esta acción, la responsabilidad de adquirir bienes y servicios se depositó en cada una de las unidades administrativas de las dependencias, ya que la centralización en Oficialía Mayor propiciaba burocratismo y discrecionalidad en el suministro de bienes y servicios afectando de una u otra forma las labores sustantivas de gobierno.

Cabe destacar en este mismo esquema la cancelación del taller mecánico y la estación de gasolina del Gobierno del Estado, a fin de que las dependencias subrogaran estos servicios hacia los particulares, permitiendo una mayor fluidez en su adquisición, dada la vital importancia en el apoyo del cumplimiento de las tareas de gobierno. Así se eliminaron cuellos de botella y costos mayores ante el volumen de la demanda que anteriormente se concentraba en estas instancias.

**Servidores Públicos.**- El impacto de las adecuaciones estructurales y funcionales se reflejan en la cantidad de servidores públicos y su distribución al interior de las dependencias y entidades del aparato público estatal, por eso, en los años de 1992, 1993, y 1994 respectivamente, se presentaron una serie de redimensionamientos del personal, en los cuales esta Secretaría coordinó estas acciones en las Dependencias para que se hicieran los ajustes respectivos en las áreas adscritas. Lo anterior dio como consecuencia un crecimiento moderado de la plantilla de personal, ya que de 1991 a 1996, pasó de 7 mil 225, a 7 mil 577 servidores públicos, representando un incremento de solo el 4.9 % durante 5 años.

### **5.2.2.-Elaboración, y actualización de documentos administrativos.**

La Secretaría de la Contraloría implementó una serie de acciones que la Ley Orgánica le confiere en torno a la Modernización de la Administración Pública Estatal, a través de la Dirección General de Modernización Administrativa, de las cuales destaca la divulgación de una metodología única para que las dependencias y entidades estatales se aboquen a la elaboración de sus documentos de apoyo administrativo.

De esta forma fueron actualizadas y distribuidas cinco guías técnicas al interior de cada una de las unidades administrativas que conforman las dependencias y entidades estatales, siendo estas: Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización, Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos, Guía Técnica para la elaboración Organigramas, para la elaboración de Reglamentos Interiores, y para la elaboración del Reglamento Interior de Organismos Públicos Descentralizados.

Este insumo documental permite unificar criterios para elaborar los manuales administrativos y aunado a la asesoría permanente proporcionada por la Dirección General de Modernización Administrativa, ha dado lugar a que las dependencias cuenten en un mayor porcentaje con sus documentos administrativos, los cuales se indican más adelante.

**5.2.3.- Impartición de cursos de capacitación.-** Por otra parte, a través del Centro de Capacitación del Gobierno del Estado se impartieron 6 cursos de capacitación para elaborar manuales de organización y de procedimientos, lo que

vino a reforzar los conocimientos adquiridos por el personal de las distintas dependencias sobre la elaboración de estos documentos:

Asimismo, en 1993-1994, se proporcionaron dos cursos de capacitación para elaborar reglamentos interiores a las entidades.

**5.2.4.- Difusión de documentos.-** Como apoyo a la gestión pública se elaboraron y difundieron los siguientes documentos:

Guía Informativa de Servicios al Público.- En ediciones 1993,1994,1995 y 1997 donde se describen 463 servicios al público prestados a través de 85 instancias de la Administración Pública Central, sus horarios de atención, domicilios, teléfonos, requisitos y costos (en este último si es que lo tienen). Este documento constituye una importante fuente de información en torno a la administración pública en su conjunto, y además un valioso auxiliar en las labores de atención ciudadana.

Directorio de la Administración Pública Estatal.- Se publicó y distribuyó en 1992,1993,1995,1996 y 1997, el cual contiene los nombres, domicilios y teléfonos de los servidores públicos de la Administración Pública Estatal, hasta el nivel de subdirector de área así como aquellos de los primeros niveles de la Administración Pública Federal y Municipal.

Manual General de Organización del Poder Ejecutivo Estatal.- Refleja la organización de la estructura de las dependencias del Ejecutivo Estatal.

Organigrama estructural y por puestos, plazas y unidades del poder Ejecutivo del Estado.- Se elaboraron ediciones de este documento para 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, y 1997 respectivamente y se han utilizado en el análisis de la evolución de la Administración pública y sus adecuaciones a la realidad social y económica del Estado

#### **5.2.5.-- Talleres para la detección de la problemática y alternativas de solución en la prestación de los servicios públicos.**

En el marco del programa estatal de desarrollo administrativo se implementaron los talleres para la detección de la problemática y alternativas de solución en la prestación de los servicios al público, como un mecanismo de captación de ideas creativas e innovadoras por parte de servidores públicos involucrados en la prestación de los servicios básicos, así como de la ciudadanía y usuarios de los mismos.

La estrategia consistió en identificar conjuntamente con las dependencias, aquellos servicios públicos de mayor demanda para elaborar un análisis de su contexto funcional y operativo en base a las consultas directas, primeramente a la ciudadanía a través de la aplicación de encuestas, para posteriormente realizar un taller con los servidores públicos que directamente están en contacto en la prestación del servicio.

En el desarrollo del taller, personal de la Secretaría de la Contraloría, en calidad de coordinador, da a conocer a los servidores públicos responsables de proporcionar el servicio correspondiente, opiniones vertidas por el público usuario; se capta la problemática y las posibles alternativas en el mejoramiento del servicio para después presentar los resultados ante el personal directivo de la unidad administrativa responsable.

Con la información obtenida del público usuario, las opiniones de los servidores públicos operativos y la de los directivos, la Secretaría de la Contraloría elabora el diagnóstico

sobre el o los servicios al público analizados, realizándose las recomendaciones a los niveles de mando superior en torno al mejoramiento del servicio.

Bajo este esquema, se realizaron diez talleres en seis de las doce dependencias en donde se analizaron importantes servicios al público, principalmente en materia de salud, tales como la expedición de licencias sanitarias y los servicios médicos de consulta y hospitalización.

En el renglón de procuración de justicia, se analizaron los servicios proporcionados por las agencias del ministerio público junto con las labores auxiliares que le corresponde a la policía judicial del estado

En el mes de octubre de 1992, se promulgó un nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría, en donde esta Dirección General conservó las mismas atribuciones. ( B.O. No. 34 del 26 de octubre de 1992.).

#### **5.2.6.-Implementacion del Programa Estatal de Simplificación Administrativa.**

Ante los reclamos válidos y justificados de una sociedad cada vez mas informada y participativa que aspira y exige del sector público acciones que lleven a la desaparición de inercias burocráticas y de procesos administrativos que impiden dar una respuesta favorable a la demanda de servicios, resulta incuestionable que el Estado deba implementar medidas que sean necesarias para que estos reclamos se vean plenamente atendidos.

En este sentido y bajo el marco del acuerdo de coordinación Estado- Federación, para el fortalecimiento del sistema estatal de control y evaluación gubernamental, en Sonora se implementó el Programa Estatal de Modernización y Simplificación Administrativa, sustentado en el Acuerdo del Ejecutivo Estatal. ( Boletín Oficial del

lunes 23 de diciembre de 1991), que establece las bases para la formulación, ejecución, coordinación y evaluación , así como los siguientes criterios:

I.- Establecer, o en su caso, mejorar los sistemas de coordinación entre las dependencias y entidades involucradas en procedimientos específicos.

II.- Eliminar, en los procedimientos y trámites administrativos, la solicitud de documentación que ya hubiere sido requerida en pasos o instancias previas.

III.- Reducir a lo estrictamente indispensable el ejercicio de facultades discrecionales por parte de la autoridad.

IV.- Revisar los sistemas y procedimientos a partir de los cuales se prestan los diferentes servicios al público, haciendo énfasis en los de mayor cobertura para eliminar instancias , trámites y requisitos innecesarios que retardan la prestación de los mismos.

V.- Revisar la normatividad legal que regula la prestación de los diferentes servicios al público, para eliminar duplicidad y ambigüedad de atribuciones, requisitos legales innecesarios y actualizar a la circunstancia actual la norma legal ya establecida.

VI.- Revisar, las estructuras administrativas vigentes, con el fin de eliminar instancias de gestión injustificadas .

VII.- Suprimir los excesos de información detallada en solicitudes.

VIII.- La revisión de horarios , términos y días establecidos para la prestación de los servicios, con la intención de ajustarlos a las necesidades del público solicitante.

IX.- La necesidad de desconcentrar la toma de decisiones y soluciones al lugar donde se generan las demandas de la población.

X.- Fijar, en los asuntos que lo permitan, plazos límites para su resolución.

Asimismo, se establece también que las dependencias y entidades deberán de presentar a la Secretaría de la Contraloría General del Estado, anualmente, las acciones a realizar dentro del programa Estatal de Simplificación Administrativa.

Este programa operó a través de compromisos concretos de simplificación administrativa, que a principio de cada año asumieron los titulares de las dependencias y los responsables de las entidades, instrumentándolos en el ámbito de su competencia, orientados principalmente hacia las tareas de mayor relación con la ciudadanía. En el transcurso de 1992 a 1995, se asignaron 265 compromisos. Entre los resultados más significativos de este programa esta la agilización del servicio al público en el registro civil y los servicios registrales con la automatización de procesos para la certificación de estudios, y la eficientización de servicios de procuración de justicia.

En lo correspondiente al registro civil, se implementó el programa integral de modernización del registro civil en el Estado de Sonora, el cual tiene como objetivo elevar la calidad y cobertura en la prestación de los servicios por medio de un proceso de automatización, con tecnología líder en el ramo, lo cual permite proporcionar el servicio en el mismo momento de la solicitud.

Ante la relación de coordinación existente entre la Dirección General del Registro Público de la Propiedad y de Comercio, y la Dirección General de Catastro, se fusionaron éstas dos unidades al crearse el Instituto Catastral y Registral del Estado de Sonora.

Al interior de éste órgano, se diseñó un programa computarizado que contiene la información necesaria para conocer en forma inmediata lo relativo a propiedades

inmobiliarias, así como los cambios que se suscitan en ellas. Esto permitió reducir el tiempo de los trámites que realizan particulares, notarios y dependencias oficiales.

Desconcentración de los servicios de procuración de justicia.- Para hacer llegar los servicios de la Procuraduría General de Justicia, se planteó una composición estructural desconcentrada de esta dependencia con la creación de las delegaciones regionales en Caborca, Ciudad Obregón, y Nogales.

En la promulgación del nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría en el mes de octubre de 1996, esta Dirección General siguió conservando sus mismas atribuciones y solo se modificó en una de ellas el concepto de simplificación por el de desarrollo, como se denota en la fracción siguiente: Fracción V.- Asesorar y apoyar, en materia de modernización y **desarrollo** administrativo a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, cuando así lo soliciten. ( Boletín oficial número 33 del 21 de octubre de 1996. ).

Su estructura orgánica se vio modificada por la aparición de la Dirección de Desarrollo Administrativo, y la Subdirección de Simplificación Administrativa, con una plantilla de personal de aproximadamente 25 personas.

#### **5.2.7.-Cuantificación del impacto obtenido sobre documentos administrativos.**

Las acciones de modernización empleadas hasta 1997 para lograr que las dependencias y entidades elaboraran sus manuales de organización y de procedimientos, así como sus reglamentos interiores, era a través de la difusión y

distribución de guías técnicas e impartición de cursos para la elaboración de los mismos, lo cual no representaba acciones de obligatoriedad para que estas instancias se comprometieran en su cumplimiento.

Por eso, ya para finalizar el sexenio, se implementó un programa de trabajo para preparar la entrega recepción para el sexenio entrante, en donde se incluyó un apartado en el cual se indicaba que las dependencias y entidades deben entregar sus documentos debidamente elaborados y actualizados ante la Secretaría de la Contraloría General para su validación correspondiente.

La estructura organizacional del Gobierno del Estado constaba de: la gubernatura, once dependencias y la Procuraduría General de Justicia, y 27 organismos públicos descentralizados o entidades como a continuación se muestra en el cuadro siguiente:

Total de unidades administrativas por dependencias y entidades y su cumplimiento en la elaboración de documentos administrativos a septiembre de 1997.

TABLA No. 2

Dependencia	Total de unidades administrativas	Tipo de Documentos elaborados		
		Reglamento Interior	Manual de Organización	Manual de Procedimientos
Gubernatura	7	1	0	1
Secretaría de Gobierno	13	1	2	2
Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público	8	1	4	5
Secretaría de Finanzas	7	1	3	3
Secretaría de la Contraloría General del Estado	5	1	5	4
Secretaría de Educación y Cultura	22	1	0	0
Secretaría de Salud Pública	8	1	6	8
Secretaría de Infraestructura Urbana y Ecología.	8	1	7	5
Secretaría de Desarrollo económico y Productividad.	9	1	7	5
Secretaría de Fomento Agrícola.	3	1	3	3
Secretaría de Fomento Ganadero	4	1	4	0
Secretaría de Fomento al Turismo	4	1	0	0
Procuraduría General de Justicia del Estado	8	-	6	3
Subtotal	107	12	47	39
Organismos Públicos Descentralizados	27	7	6	5
Total	134	19	53	44

Fuente: Secretaría de la Contraloría General del Estado. Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo.

Como se podrá observar, hubo 4 dependencias que no aportaron sus documentos en la forma requerida, como lo son: Gubernatura, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Educación y Cultura, y la Secretaría de Turismo ignorándose las

causas por las cuales no enviaron sus correspondientes documentos. Las restantes instancias cumplieron en su mayoría a medias ya para finalizar el sexenio obteniéndose en las dependencias un cumplimiento en los manuales de organización de un 44%, y en los manuales de procedimientos de un 36%; asimismo, en las entidades se obtuvo un cumplimiento en los manuales de organización de un 22%, y en los manuales de procedimientos de un 19%.

#### **5.2.8.-Estructura orgánica de la Secretaría de la Contraloría General del Estado durante 1991-1997.**

Para la atención, estudio, planeación, y resolución de los asuntos de su competencia, la Secretaría de la Contraloría General del Estado contará con las siguientes unidades administrativas :

Secretaría.

Dirección General de Normatividad, Responsabilidades y Situación Patrimonial.

Dirección General de Auditoría Gubernamental y Control de Obra Pública.

Dirección General de Modernización Administrativa.

Dirección General de Planeación, Administración y Evaluación.

Unidad de Desregulación Económica y Simplificación Administrativa.

Estructura orgánica de la Dirección General de Modernización Administrativa durante 1991-1997.

A partir de su incorporación a la Secretaría de la Contraloría General, esta Dirección General conservó su misma estructura hasta mediados de 1991, cuando se creó la Dirección de Organización y casi inmediatamente la Subdirección de Simplificación, operando con esta estructura orgánica hasta el año de 1997, siendo ésta la siguiente:

- 1.0 Dirección General de Modernización Administrativa
  - 1.1 Dirección de Organización
    - 1.1.1. Departamento de Organización
  - 1.2 Subdirección de Simplificación Administrativa
    - 1.2.1. Departamento de Simplificación

### **5.3.- ACCIONES DE MODERNIZACIÓN IMPLEMENTADOS DURANTE 1998-2002.**

Debido a la poca respuesta observada por las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal en la presentación de sus documentos administrativos, como lo son los manuales de organización, de procedimientos, y reglamentos interiores, la Secretaría de la Contraloría inicia este sexenio con una instrumentación de acciones encaminadas a promover una administración pública más eficiente y que fortalezcan las estrategias para eliminar el rezago existente.

A principios de 1998, se dio una reestructuración al interior de esta Secretaría, con la creación de una Subsecretaría, la Dirección General de Fiscalización de Obra Pública, la Dirección General de Contraloría Social, la Dirección General de

Auditoría de Eficiencia, y la Dirección General de Informática para quedar con la siguiente estructura :

Secretaría.

Subsecretaría.

Dirección General de Normatividad, responsabilidades y Situación Patrimonial.

Dirección General de Auditoría Gubernamental.

Dirección General de Fiscalización de Obra Pública.

Dirección General de Contraloría Social.

Dirección General de Modernización Administrativa.

Dirección General de Informática.

Dirección General de Asuntos Jurídicos.

Dirección General de Administración.

Dirección General de Auditoría de Eficiencia.

En esta reestructuración, al desaparecer la Unidad de Desregulación Económica y Simplificación Administrativa, sus atribuciones son absorbidas por esta Dirección General como se muestra en este nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría, el cual se promulgó en el mes de noviembre de 1998 en el Boletín Oficial número 41 sección 2.

Artículo 13.- La Dirección General de Modernización Administrativa estará adscrita a la Subsecretaría y tendrá a su cargo las atribuciones siguientes:

- I. Someter a la aprobación del Secretario los lineamientos que coadyuven al fortalecimiento del sistema integral de modernización y desarrollo administrativo.
- II. Asesorar y apoyar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal en el proceso de formulación de sus proyectos de modernización administrativa

- III. Integrar y formular en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, el programa Estatal de Modernización Administrativa, así como vigilar, evaluar y difundir sus resultados.
- IV. Impulsar en las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, el proceso de desregulación y simplificación administrativa en su conjunto, así como dar seguimiento y evaluación del mismo.
- V. Promover la conformación de grupos de trabajo interinstitucionales para la definición y elaboración de proyectos para la desregulación y simplificación administrativa.
- VI. Formular estudios para la actualización constante del marco regulatorio de la actividad económica estatal, planteando las propuestas de nuevas disposiciones legislativas y administrativas que sean conducentes, así como modificaciones y adiciones al marco vigente.
- VII. Elaborar y mantener permanentemente actualizado el Registro de Trámites Empresariales.
- VIII. Coordinar y promover a través de una Unidad Móvil de Atención Ciudadana, las acciones que permitan captar la opinión de los usuarios sobre la calidad de los servicios al público que proporcionan las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal para retroalimentar la gestión pública y generar propuestas, compromisos y acciones para su optimización.
- IX. Contribuir en el fortalecimiento del Subsistema Estatal de Quejas, Denuncias, Sugerencias y Atención Ciudadana.

- X. Elaborar y someter a la consideración del titular de la Secretaría, las guías metodológicas para la elaboración de los documentos básicos de organización de la Administración Pública Estatal.
- XI. Coadyuvar con las dependencias y entidades en la formulación y actualización de sus reglamentos interiores, manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público.
- XII. Presentar a su superior jerárquico, los anteproyectos de reglamentos interiores y manuales administrativos de las dependencias que cumplan con los requerimientos metodológicos para su formulación.
- XIII. Efectuar, previa orden del Secretario, revisiones tendentes a:
  - a).- Comprobar que cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal tengan debidamente publicados su reglamento interior y manual de organización.
  - b).- Comprobar que cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal tengan debidamente autorizados su manual de procedimientos y su manual de servicios al público.
  - c).- Comprobar que la estructura orgánica de cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal corresponda a la establecida en su reglamento interior.
  - d).- Comprobar que el funcionamiento de cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, corresponda a lo establecido en su manual de organización.
  - e).- Comprobar que los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público se encuentren permanentemente actualizados

- f).- Proponer sobre la base de la información obtenida en las revisiones que realice, las acciones que considere necesarias para que tanto el reglamento interior como los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público de cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal cumplan con la ley y las normatividades que sobre esta materia se expidan.
- ⟨IV. Integrar y mantener permanentemente actualizada, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, la información relacionada con el manual General de Organización del Poder Ejecutivo del Estado, el Manual de Servicios al Público, como el Directorio de los Servidores Públicos que componen la Administración Pública Estatal.
- ⟨V. Promover acciones de coordinación entre las dependencias y entidades y los demás ámbitos de gobierno cuando así lo requiera el proceso de modernización administrativa en el Estado.
- ⟨VI. Proporcionar asesorías a los Ayuntamientos en materia de modernización y simplificación administrativa, cuando así lo soliciten.
- ⟨VII. Las demás que le confieran las disposiciones legales aplicables y las que le delegue el titular de la Secretaría dentro de la esfera de sus atribuciones.

### **5.3.1.-Cuantificación del impacto obtenido sobre documentos administrativos durante 1998.**

Durante 1998, el titular de esta secretaría se abocó directamente con cada uno de los titulares de las dependencias y las entidades para elaborar un programa de trabajo donde se comprometieran en la designación de un enlace para la

elaboración de sus respectivos documentos, para lo cual, se apoyarán en el personal responsable de otorgar la asesoría correspondiente para su integración, de la Dirección General de Modernización Administrativa. En esta tarea, la Secretaría de la Contraloría y la Contaduría Mayor de Hacienda del Congreso del Estado, se coordinaron para ejercer presión al interior de las dependencias y entidades para que cumplan con las observaciones realizadas en la formulación de sus respectivos documentos.

Con el fin de darle mas formalidad a la elaboración de los manuales, se agregó un apartado en sus contenidos, en donde se plasmaría las firmas de elaboración y aprobación de los titulares de las dependencias y entidades respectivas, así como la firma de validación del Secretario de la Contraloría.

Se actualizaron las guías para la elaboración de estos documentos y se distribuyeron con oficios a los titulares de las unidades administrativas correspondientes, asesorando al mismo tiempo a los enlaces designados sobre su contenido, para que se abocaran a la integración de los mismos. En este caso, el personal de la Dirección General de Modernización Administrativa, implementó la estrategia de acudir con cada uno de los enlaces designados en la formulación de los manuales para asesorarlos constantemente desde su inicio hasta su terminación.

En el cuadro siguiente se hace mención al cumplimiento observado en las dependencias correspondientes sobre el envío de sus documentos en este año de 1998.

Total de unidades administrativas por dependencias y entidades y su cumplimiento en documentos administrativos en 1998.

TABLA No. 3

Dependencia	Total de unidades administrativas	Tipo de Documentos elaborados		
		Reglamento Interior	Manual de Organización	Manual de Procedimientos
Gubernatura	8	0	1	0
Secretaría de Gobierno	13	0	11	4
Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público	9	0	9	1
Secretaría de Finanzas	9	1	4	0
Secretaría de la Contraloría General del Estado	8	1	0	0
Secretaría de Educación y Cultura	22	0	19	0
Secretaría de Salud Pública	8	0	3	0
Secretaría de Infraestructura Urbana y Ecología.	9	1	9	0
Secretaría de Desarrollo económico y Productividad.	9	0	7	1
Secretaría de Fomento Agrícola.	6	1	1	0
Secretaría de Fomento Ganadero	5	1	0	0
Secretaría de Fomento al Turismo	5	1	5	0
Procuraduría General de Justicia del Estado	10	-	8	0
Subtotal	122	6	77	6
Organismos Públicos Descentralizados	29	13	16	1
Total	151	19	93	7

Fuente: Secretaría de la Contraloría General del Estado. Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo ( borradores de registros ).

En este año la administración pública estatal consta de 13 dependencias y 29 entidades, sumando un total de 42, las cuales tienen adscritas 151 unidades administrativas y cada una debía tener sus respectivos reglamentos interiores así como sus manuales. Las acciones emprendidas por la Contraloría para lograr que estas metas se cumplieran en dichas instancias, arrojó como resultado que al finalizar 1998 se obtuviera un total de 119 documentos, correspondiendo 89 en las dependencias y 30 en las entidades.

En lo que respecta a las dependencias, tenemos que el cumplimiento observado en manuales de organización fue de un 63%, y en manuales de procedimientos un 5% sumando un total de 68%, con lo cual se logró un avance del 19% con respecto al porcentaje obtenido en el sexenio anterior sobre todo en el renglón correspondiente a los manuales de organización, el cual fue de un 44%.

En lo que respecta a las entidades, el cumplimiento obtenido en manuales de organización fue de un 55% y en manuales de procedimientos, 3.44%, sumando un total de 58.44%. Aquí también se obtuvo un mejor avance en la formulación de los manuales de organización con respecto al sexenio anterior, de un 33%.

Como se podrá observar hubo un mejor logro en lo correspondiente a los manuales de organización con respecto a los manuales de procedimientos, esto debido en gran parte a que las Secretarías de Gobierno, la de Educación y Cultura y la de Turismo, aportaron éstos casi en un 100% cada una, en comparación con el sexenio anterior que fue nula su respuesta. Algo igual sucedió

con las entidades, ya que aportaron en casi un 200% más los manuales de organización:

Tocante a los reglamentos interiores de las dependencias y las entidades, se puede decir que de las primeras solo se presentaron reformas debido a que ya lo tienen elaborado, en tanto que de las segundas, se enviaron en su mayoría, de aquellas que no cumplieron durante el sexenio anterior.

Cabe hacer la observación de que no todos los manuales que se enviaban inmediatamente se validaban por la Secretaría de la Contraloría, sino que pasaban por un proceso de dos a tres revisiones y el tiempo que transcurría entre observaciones y correcciones, dependía de las ganas que le metieran en las unidades administrativas los enlaces responsables de su integración.

### **5.3.2.-Cuantificación del impacto obtenido sobre documentos administrativos durante 1999.**

En este año, se continuaron utilizando las mismas técnicas de recopilación de la información al interior de las diferentes unidades administrativas de las dependencias y entidades, tratando de que éstas cumplan en la formulación de sus respectivos documentos.

El cumplimiento observado en este año, se presenta en el cuadro siguiente:

Total de unidades administrativas por dependencias y entidades y su cumplimiento en documentos administrativos en 1999.

TABLA No. 4

Dependencia	Total de unidades administrativas	Tipo de Documentos elaborados		
		Reglamento Interior	Manual de Organización	Manual de Procedimientos
Gubernatura	9	0	1	0
Secretaría de Gobierno	13	0	2	1
Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público	9	0	2	7
Secretaría de Finanzas	9	0	5	0
Secretaría de la Contraloría General del Estado	8	0	4	0
Secretaría de Educación y Cultura	22	0	0	0
Secretaría de Salud Pública	8	0	1	0
Secretaría de Infraestructura Urbana y Ecología.	9	0	0	0
Secretaría de Desarrollo económico y Productividad.	9	1	0	0
Secretaría de Fomento Agrícola.	6	1	6	0
Secretaría de Fomento Ganadero	5	0	5	2
Secretaría de Fomento al Turismo	5	0	5	0
Procuraduría General de Justicia del Estado	10	-	2	5
Subtotal	122	2	33	15
Organismos Públicos Descentralizados	29	14	19	11
Total	151	16	50	26

Fuente: Secretaría de la Contraloría General del Estado Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo (portadores de registros)

El cumplimiento observado en este año en las dependencias y entidades en la presentación de sus documentos fue el siguiente:

En las dependencias, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento en los manuales de organización de un 27%, mientras que en los manuales de procedimientos, un 13% con lo cual se registró una disminución en el cumplimiento de los manuales de organización de casi un 50% con respecto al año anterior y esto debido mas que nada a que no enviaron para su actualización algunas dependencias que el año pasado cumplieron en casi un 100%, como lo fueron las siguientes Secretarías: Educación y Cultura, Gobierno, la Procuraduría General de Justicia, y Desarrollo Económico y Productividad. En lo que respecta a los manuales de procedimientos, se obtuvo una aportación aceptable de dos dependencias de estos documentos, lo cual significó un aumento de alrededor de un 8% con respecto al año anterior, destacando la Secretaría de Planeación del Desarrollo con un envío de seis manuales mas que el año pasado, o sea, que enviaron un total de siete unidades administrativas de nueve que están adscritas con un cumplimiento de alrededor de un 80%; Le siguió en ese orden la Procuraduría General de Justicia, con un envío de cinco manuales, lo que representa un 50% de cumplimiento del total de 10 unidades adscritas: La Secretaría de Fomento Ganadero, cumplió con 2 manuales , representando un 40%; y la Secretaría de Gobierno con un manual, con un 8% de cumplimiento.

En las entidades se registró un aumento de 3 manuales de organización con respecto al año anterior con un envío de 19, mientras que en los manuales de

procedimientos se registró un aumento de 10 documentos con un total de 11, lo que arrojó casi un incremento de un 100% con respecto al año anterior. Otro renglón donde se presentó un buen avance, fue en la presentación de los reglamentos interiores con un total de 14, y un cumplimiento de un 100% respecto del año anterior.

A principios del año 2000, se solicitó el apoyo a esta Dirección General por parte de la Dirección General de Auditoría de Eficiencia de esta Secretaría, para realizar una serie de auditorías administrativas al interior de las diferentes dependencias. Dichas funciones se relacionaban con levantamientos de información del personal ahí adscrito, un análisis de los puestos que ocupaban, sus funciones, sueldos, etc. Este trabajo se desarrolló por espacio de seis meses, tiempo en el cual no se revisó ni asesoró a las dependencias en lo correspondiente a la elaboración de sus manuales. En estos meses la Dirección General sufrió unas modificaciones en su estructura orgánica, creándose unas nuevas direcciones de área para quedar integrada en la forma siguiente:

- 1.0 Dirección General
  - 1.1 Dirección de Desarrollo Administrativo
    - 1.1.1 Departamento de Organización
  - 1.2 Dirección de Evaluación de la Gestión Pública
    - 1.2.1 Subdirección General de Auditorías al Desempeño
      - 1.2.1.1 Departamento de Supervisión de Auditoría
    - 1.2.2 Subdirección General de Evaluación de Programas Sociales
      - 1.2.2.1 Departamento de Procesamiento y Análisis de Información
  - 1.3. Dirección de Simplificación Administrativa
    - 1.3.1 Subdirección de Publicaciones
  - 1.4 Dirección de Desarrollo Profesional
    - 1.4.1 Departamento de Capacitación
    - 1.4.2. Departamento de Calidad

Asimismo, estos movimientos trajeron consigo que las atribuciones de la Dirección General de Auditoría de Eficiencia se agregaran a esta Dirección General, con lo cual se modificó su nombre por el de Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo por lo que se modificaron también sus atribuciones, las cuales vienen contempladas en la actualización del Reglamento Interior publicado hasta el año 2001. (Boletín Oficial de ese año )

### **5.3.3.-Cuantificación del impacto obtenido sobre documentos administrativos durante el 2000.**

En lo correspondiente al cumplimiento observado en este año por las dependencias y entidades con respecto a los manuales de organización y procedimientos, se continuó con el mismo método de obtención de la información utilizado en el año anterior, obteniéndose algunos resultados como se muestra en el cuadro siguiente.

Total de unidades administrativas por dependencias y entidades y su cumplimiento en documentos administrativos en el 2000.

TABLA No. 5

Dependencia	Total unidades administrativas	Tipo de Documentos elaborados		
		Reglamento Interior	Manual de Organización	Manual de Procedimientos
Gubernatura	9	0	9	6
Secretaría de Gobierno	13	1	5	3
Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público	9	0	0	7
Secretaría de Finanzas	12	1	2	2
Secretaría de la Contraloría General del Estado	8	0	0	0
Secretaría de Educación y Cultura	22	0	0	0
Secretaría de Salud Pública	8	0	0	0
Secretaría de Infraestructura Urbana y Ecología.	9	0	4	7
Secretaría de Desarrollo económico y Productividad.	9	1	8	8
Secretaría de Fomento Agrícola.	3	1	0	0
Secretaría de Fomento Ganadero	5	0	0	0
Secretaría de Fomento al Turismo	5	0	0	0
Procuraduría General de Justicia del Estado	10	1	0	0
Subtotal	122	3	28	33
Organismos Públicos Descentralizados	29	15	15	7
Total	151	18	43	40

Fuente: Secretaría de la Contraloría General del Estado. Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo ( borradores de registros ).

Análisis a la información presentada.

En este año, se presentó la novedad de que la Gubernatura envió sus documentos correspondiente a los manuales de organización y de procedimientos para lo cual se empleó la estrategia de acudir y hablar con algunos titulares de las nueve instancias adscritas para que se nombrara un enlace con el cual nosotros nos coordinaríamos para proporcionarles las asesorías para la integración de dichos documentos. Asimismo, en la Secretaría de Finanzas se presentó un aumento en el número de sus unidades administrativas subiendo a un total de doce, en tanto que en la Secretaría de Fomento Agrícola, disminuyó en tres unidades quedando en un número de tres unidades administrativas.

En lo correspondiente al cumplimiento en la presentación de los manuales vemos que en las dependencias se obtuvo un 23% en lo que respecta a los manuales de organización, mientras que en los de procedimientos, se registró un porcentaje de un 27% tanto para su actualización como para su validación. De aquí se puede inferir que aún cuando se tuvo una disminución en el cumplimiento de los manuales de organización con respecto al año pasado, de cinco documentos, se observó una aceptable respuesta en las instancias correspondientes a: la Gubernatura, a la Secretaría de Gobierno, y a la Secretaría de Desarrollo Económico y Productividad. Por otro lado, en los manuales de procedimientos, se obtuvo un incremento en el cumplimiento con respecto del año pasado superior al 100 %, destacando la Gubernatura, la Secretaría de Planeación del Desarrollo, la Secretaría de Infraestructura Urbana y Ecología, y la Secretaría de Desarrollo Económico y Productividad.

#### **5.3.4.-Cuantificación del impacto obtenido sobre documentos administrativos durante el 2001**

Este año se caracterizó por las constantes asesorías brindadas a la Secretaría de Gobierno, Finanzas, Secretaría de Infraestructura Urbana y Ecología, y la Secretaría de Desarrollo Económico y Productividad , para la integración de sus manuales de Organización y procedimientos, tarea en la cual nos abocamos dos personas acudiendo directamente con los enlaces designados, y en otras ocasiones con los titulares de las unidades administrativas.

Los resultados obtenidos del total de asesorías proporcionadas, se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Total de unidades administrativas por dependencias y entidades y su cumplimiento en documentos administrativos en el 2001.

TABLA No. 6

Dependencia	Total de unidades administrativas	Tipo de Documentos elaborados		
		Reglamento Interior	Manual de Organización	Manual de Procedimientos
Gubernatura	6	0	2	0
Secretaría de Gobierno	13	1	6	7
Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público	9	0	0	2
Secretaría de Finanzas	12		8	6
Secretaría de la Contraloría General del Estado	9	0	5	0
Secretaría de Educación y Cultura	22	0	0	1
Secretaría de Salud Pública	7	0	1	0
Secretaría de Infraestructura Urbana y Ecología.	9	0	2	7
Secretaría de Desarrollo económico y Productividad.	9	1	8	7
Secretaría de Fomento Agrícola.	6	1	6	0
Secretaría de Fomento Ganadero	6	0	0	0
Secretaría de Fomento al Turismo	6	0	0	0
Procuraduría General de Justicia del Estado	9	1	0	0
Subtotal	123	3	37	34
Organismos Públicos Descentralizados	43	15	14	10
Total	166	18	51	44

Fuente: Secretaría de la Contraloría General del Estado. Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo ( borradores de registros ).

#### **Análisis de los resultados obtenidos.**

En un total de 123 unidades administrativas se obtuvo un número de 37 manuales de organización y 34 manuales de procedimientos , con un porcentaje del 28% y 25% respectivamente, lo cual representa resultados menores a los esperados, ya

que se puede decir que sólo respondieron aquellas dependencias a las que se les estaba visitando, en tanto que las restantes continuaron sin preocuparse mucho por cumplir con sus entregas respectivas.

Por otro lado, en las entidades se obtuvo también porcentajes bajos ya que cumplieron solo 14 instancias con sus manuales de organización y 10 con los de procedimientos, con un 33% y un 23% respectivamente. Todo esto hacía suponer que no se estaban aplicando medidas mas estrictas para hacerles ver a los titulares de las dependencias que atendieran con mas responsabilidad las solicitudes presentadas por esta secretaría .

#### **5.3.5.- Cuantificación del impacto obtenido sobre documentos administrativos durante el 2002**

Este año se caracterizó por las asesorías aplicadas en exclusivo para la Secretaría de Educación y Cultura, sobre todo en el apartado de sus manuales de procedimientos ya que no contaban con dichos documentos. Para ello, nos abocamos a cubrir dicha tarea , acudiendo directamente con el enlace designado, y otras veces con los titulares de las unidades administrativas respectivas. De igual modo se procedió con las dependencias restantes , aunque en menor proporción, para evitar que se presentara una situación igual a la del año pasado.

En este año también se hicieron una serie de reformas a los reglamentos interiores de la Gobernatura del Ejecutivo, y en la Secretaría de Gobierno, adecuándose sus correspondientes estructuras.

Los logros obtenidos se señalan a continuación en el cuadro siguiente.

Total de unidades administrativas por dependencias y entidades y su cumplimiento en documentos administrativos en el 2002.

TABLA No. 7

Dependencia	Total de unidades administrativas	Tipo de Documentos elaborados		
		Reglamento Interior	Manual De Organización	Manual de Procedimientos
Gubernatura	6	0	0	0
Secretaría de Gobierno	22	1	18	19
Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público	10	0	10	8
Secretaría de Finanzas	12		7	12
Secretaría de la Contraloría General del Estado	9	0	4	7
Secretaría de Educación y Cultura	22	1	8	22
Secretaría de Salud Pública	7	0	7	7
Secretaría de Infraestructura Urbana y Ecología.	13	0	5	2
Secretaría de Desarrollo económico y Productividad.	9	0	0	1
Secretaría de Fomento Agrícola.	6	0	0	6
Secretaría de Fomento Ganadero	6	0	6	1
Secretaría de Fomento al Turismo	6	0	6	6
Procuraduría General de Justicia del Estado	9	0	8	3
Subtotal	137	2	79	94
Organismos Públicos Descentralizados	43	15	17	18
Total	180	17	96	112

Fuente: Secretaría de la Contraloría General del Estado. Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo ( borradores de registros ).

### **Análisis sobre la información obtenida.**

En un total de 137 unidades administrativas, 79 reportaron sus manuales de organización, en tanto que 94 lo hicieron con sus manuales de procedimientos, cumpliéndose con porcentajes aceptables de un 58%, y un 72% respectivamente. Como se podrá apreciar en el cuadro estadístico, sólo dos dependencias no reportaron dichos documentos, de lo que se infiere que hubo una respuesta mas favorable en estas instancias con respecto al año pasado, pero que todavía no es lo suficientemente bueno para tener el cumplimiento deseado de un 100% por lo que se tendrán que diseñar otras estrategias mas agresivas para el próximo año y en el futuro.

### **5.3.6.- Actualización e implementación del Programa de Modernización y Simplificación Administrativa.**

En este año, se hicieron una serie de adecuaciones al Programa de Modernización y Simplificación Administrativa, con el fin de ampliar el abanico de acciones a emprender por esta Unidad al interior de las dependencias y entidades. Esto se logró a través de una serie de reuniones con representantes de SECODAM, a fin de uniformar criterios sobre el contenido que en lo sucesivo llevaría este programa.

Este programa presenta una serie de objetivos, estrategias y líneas de acción las cuales se muestran a continuación:

#### 5.3.6.1-OBJETIVOS:

##### GENERAL:

promover una Administración Pública Estatal mas efectiva en el cumplimiento de los propósitos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 1998 – 2003, que preste servicios públicos de calidad, sustentándose en una organización profesional, eficiente y con sistemas de trabajo óptimos.

##### ESPECIFICOS:

- Mejorar las estructuras y procesos involucrados en la prestación de servicios públicos de mayor impacto a la ciudadanía.
- Actualizar y redefinir el marco de actuación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.
- Incorporar a la Administración Pública Estatal sistemas de Administración de la información que permitan su registro, consulta, emisión y conservación en forma precisa y oportuna.
- Dotar al servidor público de los medios e instrumentos que hagan posible el aprovechamiento e incremento de su capacidad productiva y creativa en la prestación de los servicios a la ciudadanía.

### **5.3.6.2.-Estrategias y líneas de acción**

En la formulación del Programa se refrendan las cuatro estrategias: a) Mejoramiento de la atención al público, b) Desarrollo institucional, c) Desarrollo informático, y d) Profesionalización de los servidores públicos.

#### **5.3.6.2.1.- Mejoramiento de la atención al público**

Este propósito reviste especial importancia considerando a la población usuaria, como los destinatarios de los bienes y servicios públicos y a quienes legítimamente les corresponde exigir mayor calidad en su recepción.

Bajo esta premisa, las dependencias y entidades deberán procurar a la ciudadanía el acceso oportuno y expedito a los diversos servicios, así como a mecanismos de recepción de su percepción sobre el desempeño gubernamental, proponiéndose las siguientes líneas de acción:

##### **5.3.6.2.1.1.- Simplificación Administrativa**

Constituyen acciones orientadas a eliminar aquello que no agrega valor a la realización de los trámites en el ámbito de los servicios públicos, o cuyas condiciones inhiben a la ciudadanía el cumplimiento de sus obligaciones o el ejercicio de sus derechos. Aquí pueden contemplarse, proyectos relacionados con:

- a) Establecimiento de estándares e indicadores de los servicios al público.
- b) Análisis de requisitos de los trámites y supresión de aquellos que se requieran mas de una vez en el mismo proceso y/o no agregan valor en la realización del trámite.
- c) Análisis de tiempos de respuesta establecidos con la finalidad de disminuirlos.
- d) Diseño e instrumentación de procesos administrativos más eficaces, simples y directos.

#### 5.3.6.2.1.2.- Mejora Regulatoria

Es el conjunto de acciones tendientes a la eliminación o abrogación de disposiciones jurídico - administrativas, cuya utilidad haya sido superada por la realidad y su cumplimiento sea un obstáculo para el empresariado en atención a sus obligaciones o en el ejercicio de sus derechos, es decir, representa la creación de un marco regulatorio orientado a promover las inversiones de los particulares, asegurando los estándares de seguridad social, laboral, protección al ambiente y educación. Esta línea de acción comprende proyectos con relación:

- a) Revisión y en su caso desarrollo de propuestas para reformar disposiciones jurídicas y administrativas que establezcan requisitos, trámites e instancias innecesarios en la instalación y operación de las empresas.
- b) Revisión del marco regulatorio de la actividad económica a fin de identificar disposiciones obsoletas. sujetas de abrogación.

#### **5.3.6.2.1.3. Rediseño de Procedimientos en Servicios de Alto Impacto Social.**

Comprende acciones para agilizar y hacer mas transparentes los procedimientos y gestiones mayormente demandados por la ciudadanía, los cuales por su alta demanda, pueden convertirse en procesos lentos, complicados y poco transparentes. Para contribuir en esta línea se pueden realizar los siguientes proyectos:

- a) Análisis o en su caso rediseño de los trámites con mayor impacto social y/o económico ofrecidos por las Unidades Administrativas.
- b) Desarrollo e instrumentación de sistemas apoyados en tecnología avanzada, que permitan agilizar servicios públicos de mayor impacto social.
- c) Establecimiento de estándares e indicadores de servicios.

#### **5.3.6.2.1.4.- Acondicionamiento de Áreas de Atención al Público**

El espacio destinado por las oficinas públicas para recibir a la población usuaria de sus servicios, representa una oportunidad de difundir mejor imagen de la actuación gubernamental, siendo preciso realizar trabajos encaminados a fortalecer la funcionalidad de dichas áreas, de tal manera que se incluya proyectos sobre:

- a) Redistribución de espacios de oficinas públicas, aprovechando la infraestructura existente, en función de una mayor seguridad para usuarios y servidores públicos.
- b) Realización de trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo a fin de mantener en óptimas condiciones a oficinas de atención al público en las dependencias y entidades.
- c) Señalización en las áreas de atención al público para facilitar su localización.
- d) Implementación de mecanismos para la asignación de turnos.

#### **5.3.6.2.1.5.- Información, Orientación y Participación Ciudadana**

Se refiere a la búsqueda e implantación de mecanismos que permitan a la sociedad estar informados sobre los diferentes servicios otorgados a la comunidad, así como, emitir su percepción sobre el desempeño gubernamental, ya que sus observaciones constituyen la manera más directa de conocer el grado de efectividad de los servicios otorgados y son una fuente de información indispensable para mejorar el servicio público. Este rubro implica, proyectos de la siguiente naturaleza:

- a) Instalación de módulos de atención al público y buzones de quejas y sugerencias en oficinas con una mayor afluencia ciudadana.
- b) Colocación de tableros donde se describa información básica para la ciudadanía, sobre los servicios otorgados por dependencias y entidades.

- c) Utilización en lo posible de medios de comunicación masiva para difundir los servicios de mayor interés para la ciudadanía.
- d) Realización de encuestas periódicas entre la ciudadanía, para evaluar su percepción sobre los servicios recibidos.
- e) Difusión de estándares e indicadores de servicio al público usuario.

#### **5.3.6.2.2.- DESARROLLO INSTITUCIONAL:**

La estrategia obedece a la imperiosa necesidad de que la Administración Pública Estatal documente su funcionamiento, por lo que este rubro comprende el proceso permanente de revisión, rediseño y adecuación de los Reglamentos Interiores y los Manuales de Organización y de Procedimientos. Para cumplir con esta estrategia se presentan las siguientes líneas de acción:

##### **5.3.6.2.2.1.- Análisis Organizacional:**

Esta línea de acción comprende el estudio del funcionamiento de cada Unidad Administrativa a fin de buscar una eficiente congruencia entre las atribuciones de las dependencias y entidades, con sus programas operativos anuales y la estructura organizacional; por lo que se pueden emprender los siguientes proyectos:

- a) Diseño o adecuación de la estructura organizacional con criterios de optimización para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- b) Rediseño de la función pública privilegiando objetivos sustantivos y de impacto en la atención ciudadana.

#### **5.3.6.2.2.2.- Elaboración, Actualización y difusión de Reglamentos Interiores.**

El Reglamento Interior es un documento normativo que señala las atribuciones y las unidades administrativas de las dependencias y entidades, así como las suplencias de sus titulares, en casos de ausencia. Con el fin de que existan criterios unificados en su formulación, la Secretaría de la Contraloría General del Estado, a través de la Dirección General de Modernización Administrativa, ofrece la Guía Técnica respectiva, así como la asesoría que se requiere

En este sentido y ante el carácter dinámico de la administración pública, es importante que las oficinas públicas cuenten con este documento legal, en donde se encuentran sustentadas tanto su estructura como sus diversas actividades, por lo que implica la realización de proyectos en torno a:

- a) Revisión, adecuación y en su caso elaboración del Reglamento Interior, y sometimiento del proyecto a consideración de la Secretaría de la Contraloría en el Boletín Oficial.
- b) Difusión del Reglamento Interior o sus adecuaciones ante los servidores públicos, para contribuir al conocimiento del funcionamiento y normatividad de sus unidades de adscripción.

#### **5.3.6.2.2.3.- Elaboración, Actualización y difusión de los Manuales Administrativos.**

Los Manuales Administrativos son documentos que definen funciones y procedimientos de las Unidades Administrativas de las dependencias y entidades, clasificándose en manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público

Los manuales de organización contienen la estructura orgánica, organigramas y los objetivos y funciones, siendo un medio valioso de presentar en forma integral el funcionamiento de cualquier organización.

El manual de procedimientos, describe secuencial y detalladamente, todas las tareas asignadas, estableciendo las áreas responsables de las mismas y los medios básicos para su instrumentación y adecuado desarrollo.

El manual de servicios al público es un documento a través del cual se da a conocer a la ciudadanía los servicios bajo responsabilidad de cada unidad administrativa de las dependencias y entidades, describiéndose los requisitos, costos, horarios y lugares de atención al público así como el tiempo que dura la gestión. Los proyectos a implementar en este sentido son:

- a) Revisión y adecuación y en su caso elaboración de los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, sometiendo los proyectos a consideración de la Secretaría de la Contraloría General del Estado.
- b) Difusión de los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público o sus adecuaciones ante los servidores públicos, para contribuir al conocimiento de la organización y funcionamiento de sus unidades de adscripción.
- c) Para el apoyo en la formulación de estos documentos, la Secretaría de la Contraloría General del Estado a través de la Dirección General de Modernización Administrativa, ofrece las guías metodológicas respectivas, así como la asesoría requerida.

#### 5.3.6.2.2.4 **Descentralización y Desconcentración de facultades.**

Los manuales de organización contienen la estructura orgánica, organigramas y los objetivos y funciones, siendo un medio valioso de presentar en forma integral el funcionamiento de cualquier organización.

El manual de procedimientos, describe secuencial y detalladamente, todas las tareas asignadas, estableciendo las áreas responsables de las mismas y los medios básicos para su instrumentación y adecuado desarrollo.

El manual de servicios al público es un documento a través del cual se da a conocer a la ciudadanía los servicios bajo responsabilidad de cada unidad administrativa de las dependencias y entidades, describiéndose los requisitos, costos, horarios y lugares de atención al público así como el tiempo que dura la gestión. Los proyectos a implementar en este sentido son:

- a) Revisión y adecuación y en su caso elaboración de los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, sometiendo los proyectos a consideración de la Secretaría de la Contraloría General del Estado.
- b) Difusión de los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público o sus adecuaciones ante los servidores públicos, para contribuir al conocimiento de la organización y funcionamiento de sus unidades de adscripción.
- c) Para el apoyo en la formulación de estos documentos, la Secretaría de la Contraloría General del Estado a través de la Dirección General de Modernización Administrativa, ofrece las guías metodológicas respectivas, así como la asesoría requerida.

#### 5.3.6.2.2.4 **Descentralización y Desconcentración de facultades.**

En la Administración Pública Estatal se concibe a la descentralización como un proceso por medio del cual se transfieren responsabilidades y/o recursos de un ámbito de gobierno a otro, puede ser del Gobierno Federal al Estatal o del Estatal al Municipal, a través de la concertación.

Por otro lado, la desconcentración consiste en asignar actividades a determinados órganos, sin que pierdan la relación jerárquica con el órgano central de adscripción. Existen dos modalidades de desconcentración:

Por función: Es cuando el titular de una Dependencia o Entidad delega a sus funcionarios u órganos subalternos, la responsabilidad de una o varias funciones junto con los recursos y apoyos administrativos necesarios.

Por territorio: Es la transferencia de recursos humanos, financieros y materiales hacia determinados ámbitos geográficos del Estado, es la expresión físico-territorial de la desconcentración administrativa y un ejemplo ilustrativo lo constituyen la operación de las agencias fiscales y las oficialías del registro civil.

Ambos procesos representan una herramienta para modernizar la Administración Pública ya que su objetivo es acercar las instancias de decisión y respuesta a los lugares en donde se suscitan las demandas de la población. A este rubro pueden corresponderle los siguientes proyectos:

- a) Revisión de facultades y atribuciones encomendadas a la administración pública estatal, que en términos legales podrían transferirse hacia los Ayuntamientos a fin de ser ejercidos con criterios específicos acordes al Municipio, que hagan posible incrementar la efectividad de los programas institucionales.
- b) Formulación de propuestas de transferencia de facultades de la Federación al Estado a fin de otorgar mejor servicio a la ciudadanía.

- c) Revisión de facultades y atribuciones para detectar oportunidades de creación y fortalecimiento de órganos desconcentrados con poder de decisión en ámbitos territoriales específicos

#### 5.3.6.2.3.- **Desarrollo Informático.**

En el mejoramiento de funciones de Gobierno de una manera más ágil y práctica. En el mejoramiento de funciones institucionales es imprescindible contar con la tecnología adecuada para eficientar los procesos de trabajo y el uso de documentos de gestión inherentes a dependencias y entidades, a fin de que la ciudadanía pueda realizar sus gestiones ante las instituciones. Entre las líneas de acción destacan las siguientes:

##### 5.3.6.2.3.1.-**Diseño de sistemas de información para agilizar la gestión pública y la prestación de los servicios a la Optimización del uso de Infraestructura Informática.**

Las acciones aquí contempladas se relacionan a proyectos específicos conducentes a una ampliación en el uso de los sistemas existentes o a la sustitución de los mismos, de tal forma que contribuyan a mejorar la calidad y oportunidad de los servicios públicos y promueva una cultura de comunicación a través de medios electrónicos en sustitución de los impresos. Se propone implementar proyectos sobre:

- a) Diseño de sistemas de información para agilizar la gestión pública y la prestación de los servicios a la ciudadanía

b) Impulso del acceso de usuarios a información y/o servicios correspondientes a dependencias y entidades, a través de sistemas de autoconsulta o medios de comunicación remota como la Internet.

c) Integración de bancos de información por dependencia o entidad, que permitan dar seguimiento y control a los programas institucionales.

d) Tecnificación de la prestación de servicios públicos con mayor impacto social o económico tales como del:

- ✓ Registro Civil.
- ✓ Registro Público de la propiedad.
- ✓ Transportes.
- ✓ Ecología.
- ✓ Salud Pública.
- ✓ Regulación Sanitaria.
- ✓ Procuración de Justicia.
- ✓ Recaudación de impuestos y derechos.

e) Capacitación en el uso de software que permita abatir la sub-utilización de la infraestructura informática.

Lo anterior no pretende limitar el universo de servicios públicos a considerar en este rubro, pudiéndose incluir todos aquellos que a criterio de las oficinas públicas sea necesario modernizar.

#### **5.3.6.2.3.2.-Modernización de la Administración de Información y Documentos.**

a la gestión gubernamental. Aquí se refieren al mejoramiento de la calidad en el manejo y emisión de documentos, así como de los archivos de gestión, promoviendo una mayor oportunidad en el acceso a la información y en la expedición de documentos de tal forma que se obtenga mayor oportunidad en la consulta y sólo se emitan documentos necesarios para dar sustento a proyectos sobre:

- a) Revisión de los diversos tipos de documentos institucionales y determinación de técnicas más adecuadas para su conservación y consulta.
- b) Regulación en la emisión de documentos a las cantidades estrictamente necesarias.
- c) Mejoramiento de las instalaciones y técnicas de conservación y recuperación de documentos de gestión

#### **5.3.6.2.4.- Profesionalización del Servidor Público.**

El proceso de modernización administrativa, hace necesaria la existencia de esquemas de desarrollo profesional que permitan al servidor público estar actualizado y perfeccionar sus actitudes y aptitudes. La profesionalización para su mayor beneficio, debe formar parte de un esquema de servicio civil de carrera regido por principios de eficiencia e idoneidad del personal adscrito a las diversas dependencias y entidades. En este sentido las líneas de acción son:

#### **5.3.6.2.4.1.- Evaluación y Selección del Personal**

La selección del personal que desempeñará las diversas funciones que implica la gestión pública es uno de los factores del cual dependerá en gran medida el lograr una administración efectiva, considerando que los recursos bajo su responsabilidad. Por lo tanto esta línea de acción comprende proyectos como:

- a) Realizar diagnósticos sobre los perfiles aplicables a cada uno de los puestos existentes en las dependencias y entidades.
- b) Los recursos humanos son el elemento más importante en cualquier tipo de organización, en ese sentido, la plantilla del personal público debe integrarse en base a una congruencia entre el perfil del servidor público y las funciones de evaluación al personal que busque seleccionar al prospecto más adecuado para ocupar los diversos puestos en las dependencias y entidades.

#### **5.3.6.2.4.2.- Capacitación y Desarrollo del Personal**

La capacitación de servidores públicos debe estar fundamentada en un profundo análisis de las necesidades de cada dependencia y entidad así como de sus servidores públicos, para elaborar un programa de actividades de capacitación y desarrollo acorde a sus requerimientos. Para ello se propone proyectos tales como:

- a) Realización de diagnósticos de necesidades de capacitación del personal adscrito a las dependencias y entidades.

- b) Elaboración de programas de capacitación acordes al diagnóstico de necesidades y enfocado a optimizar habilidades, conocimientos y actitudes de los servidores públicos en el desarrollo de su labor.
- d) Diseñar sistemas de evaluación al personal existente que permitan detectar sus requerimientos de capacitación prioritarios en la congruencia con el perfil de cada puesto existente en las dependencias y entidades.
- e) Realización de convenios con instituciones de educación superior, asociaciones, colegios u otros organismos para profesionalizar a servidores públicos a través de cursos, diplomados, especialidades y postgrados.
- e) Diseño e instrumentación de un sistema de incentivos, o reconocimientos que motive a los servidores públicos a que hagan una carrera en el servicio público, basándose en su experiencia, eficiencia y profesionalización.
- f) Adecuación de catálogos y perfiles de puestos, en atención a las necesidades específicas de cada dependencia o entidad.

5.3.6.2.5.- Participación de las dependencias en la formulación de sus proyectos por cada estrategia.

DEPENDENCIAS	PROYECTOS			% de Cumplimiento al 31 de diciembre
	Comprometidos	A cumplir el 31 de diciembre	Cumplidos	
Secretaría de Gobierno	41	41	37	90%
Secretaría de la Contraloría	11	11	11	100%
Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público	13	10	8	80%
Secretaría de Finanzas	2	2	2	100%
Secretaría de Salud Pública	13	6	6	100%
Secretaría de Educación y Cultura	4	4	4	100%
Secretaría de Desarrollo Económico y Productividad	9	9	8	89%
Secretaría de Fomento Agrícola	10	10	7	70%
Secretaría de Fomento Ganadero	4	4	3	75%
Secretaría de Fomento al Turismo	2	2	2	100%
Procuraduría General de Justicia del Estado	45	45	43	96%
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>144</b>	<b>131</b>	<b>91%</b>

5.3.6.2.5.1.- Participación de la secretaría de la contraloría general del estado.

a).- Mejoramiento de la atención al público.

Elaboración de 86 estudios de calidad en el servicio en dependencias y entidades del Gobierno del Estado, para emitir el " círculo de excelencia en el servicio".

b).- Desarrollo institucional.

Actualización del Reglamento Interior.

- Actualización del Manual General de Organización.
  - Implementación del Sistema de Aseguramiento de Calidad basado en la norma ISO 9002/1994, aplicable a 44 procedimientos y un instructivo correspondientes al área DE Auditoría Gubernamental, así como a la Dirección General de Administración e Informática y la Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo.
  - Otorgamiento de 264 asesorías para las dependencias y entidades, con la finalidad de que elaboren su Reglamento Interior y sus manuales administrativos.
- c).- Desarrollo informático
- Operación del Sistema Compranet, con la finalidad de agilizar y transparentar el procedimiento mediante el cual se llevan a cabo las licitaciones y contratos en las dependencias y entidades estatales.
  - Dotación de equipo de cómputo portátil a personal auditor de la Dirección General de Auditoría Gubernamental, para eficientar su trabajo de campo.
  - Diseño de sistema para el control y emisión de reportes relativos al Padrón Vehicular del Gobierno del Estado.
  - Diseño e implementación de sistema para la actualización permanente, tanto en el intranet como en el internet, de la información correspondiente al Directorio de la Administración Pública Estatal.
  - Diseño e implementación de base de datos que facilita la actualización del Manual de Servicios al Público, el cual se contempla en el C.D. "la contraloría a tu servicio".

- Impulso y fortalecimiento a la capacitación para apoyar el proceso de control gubernamental de la Secretaría, mediante la impartición de 109 cursos a través de la Dirección de Desarrollo Profesional.

#### 5.3.6.2.6.-ESTRUCTURAS ORGÁNICAS.

Las estructuras que actualmente tienen la Secretaría de la Contraloría, como la Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo, son las siguientes:

a).- Estructura actual de la Secretaría de la Contraloría General del estado.

#### 1.0 Secretaría

1.0.1 Unidad de Comisarios Públicos

1.0.2 Unidad de Vinculación para la Transparencia

1.1. Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial

1.2. Dirección General de Asuntos Jurídicos y Normatividad

1.3. Dirección General de Auditoría Gubernamental

1.4. Dirección General de Fiscalización de Obra Pública

1.5. Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo

1.6. Dirección General de Contraloría Social y Atención Ciudadana

1.7. Dirección General de Administración

1.8. Dirección General de Licitaciones y Contratos para Adquisiciones, Obras Públicas y Servicios

b).- Estructura orgánica actual de la Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo.

#### 1.0 Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo

1.1. Dirección de Desarrollo Administrativo

1.2. Dirección de Evaluación de la Gestión Pública

1.3. Dirección de Simplificación Administrativa

1.4. Dirección de Desarrollo Profesional

1.5. Dirección de Desarrollo Tecnológico

c).- Objetivo y funciones de la Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo.

#### Objetivo

Promover el desarrollo de las dependencias y entidades que conforman la Administración Pública Estatal en materia de modernización administrativa, a través de acciones de evaluación, desarrollo profesional, coordinación, asesoría, orientación y validación de documentos administrativos, así como fomentar el desarrollo informático de la dependencia.

#### Funciones :

- Coordinar el diseño del Sistema Integral de Modernización y Simplificación Administrativa, así como las estrategias y lineamientos que coadyuvan a su fortalecimiento.
- Someter a consideración del Secretario, el Sistema Integral de Modernización y Simplificación Administrativa, y supervisar su funcionamiento.
- Planear, programar y organizar conjuntamente con las dependencias y entidades, las acciones que coadyuvan en la integración del programa Estatal de Modernización Administrativa.
- Someter a la aprobación del Secretario, el Programa Estatal de Modernización Administrativa, así como vigilar y evaluar su ejecución y difundir sus resultados.
- Establecer las directrices a las que deban sujetarse las dependencias y entidades, en materia de modernización administrativa.

- Establecer la metodología para evaluar el desempeño de las dependencias y entidades en la ejecución de los programas de gobierno, y la prestación de servicios de las mismas.
- Evaluar el desempeño de las dependencias y entidades en la ejecución de los programas de gobierno y la prestación de servicios a cargo de las mismas.
- Someter a consideración del Secretario, los resultados de las evaluaciones, asimismo, proponer las acciones necesarias para corregir las deficiencias detectadas y posteriormente presentar dichos resultados y recomendaciones a las dependencias y entidades evaluadas.
- Promover y coordinar acciones de modernización administrativa al interior de las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo Estatal.
- Coadyuvar en la formación de grupos de trabajo interinstitucionales, para la elaboración de proyectos para la desregulación y simplificación administrativa.
- Evaluar y dar seguimiento a los proyectos de modernización administrativa inscritas en el Programa Estatal de Modernización Administrativa, emprendidos por las instancias estatales.
- Editar y mantener actualizada la información necesaria para la expedición de documentos, que permitan fortalecer la comunicación al interior de las dependencias y entidades así como a nivel de usuarios de los diversos servicios proporcionados por éstas.
- Efectuar revisiones y solicitar información a las dependencias y entidades relativa a comprobar la vigencia de sus reglamentos interiores, manuales de organización y procedimientos.

- Verificar que la estructura orgánica de las dependencias y entidades, corresponda a la del reglamento interior vigente y a la vez, con su manual de organización.
- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.