

## **PRESENTACIÓN**

El presente documento plantea una propuesta ciudadana en materia de Modernización Gubernamental y Mejora de la Gestión, con el objeto de que el Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo **realice avances que transformen la operación cotidiana de las Dependencias y Entidades integrantes del Gobierno hacia el logro de resultados verificables y esperados por los usuarios y los habitantes del Estado, en apego al marco legal vigente y a partir de los ejes rectores que aquí se presentan.**

## **OBJETIVOS**

- 1.- Maximizar la calidad y la calidez de los servicios que los usuarios y los habitantes del Estado esperan y demandan.
- 2.- Incrementar la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de las atribuciones de las Dependencias y Entidades integrantes del Gobierno del Estado.
- 3.- Minimizar costos de operación en la administración pública estatal.
- 4.- Asegurar que el Gobierno Estatal actúe con calidad y calidez, de manera cercana a la población y bajo los principios de disciplina, legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, integridad, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia, previstos en el artículo 7 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

## INTRODUCCIÓN

El artículo 71 de la Constitución Política del Estado de Hidalgo, en sus fracciones XL y XLVII establece como facultades del Gobernador del Estado, el mantener a la Administración Pública en constante superación, adecuándola a las necesidades técnicas y humanas de la Entidad, así como conducir y promover el desarrollo integral del Estado, de conformidad con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo estatal.

La complejidad y amplitud de la estructura organizacional de la Administración Pública Estatal, permite llevar a cabo los objetivos antes referidos, a través del Programa Especial que se propone, el cual constituye una alternativa para fortalecer la confianza y preservar la buena percepción de los usuarios y los habitantes del Estado, hacia las Instituciones y la gestión de la Administración Pública del Estado de Hidalgo, posibilitando en primer término, la **coordinación de esfuerzos** entre servidores públicos del Poder Ejecutivo del Estado *para lograr la operatividad de las políticas y programas de gobierno, así como alcanzar los objetivos y metas institucionales con orientación a brindar los resultados esperados por los*

*usuarios y los habitantes del Estado*, facilitando y asegurando la existencia de *mecanismos preventivos de control interno que permitan la evaluación estratégica del cumplimiento de los objetivos y metas* de todas y cada una de las Dependencias y Entidades integrantes del Gobierno, desde el propio Poder Ejecutivo.

## JUSTIFICACIÓN

La pertinencia de esta propuesta en Materia de Modernización Gubernamental y Mejora de la Gestión se fundamenta en el marco jurídico que se señala en el capítulo correspondiente de este documento, así como en la realización de acciones de Gobierno basadas en resultados esperados y el rediseño de trámites y servicios sencillos, accesibles y orientados a las necesidades de los habitantes y de los usuarios, en el marco de una atención integral, con calidad y calidez, lo anterior con absoluta flexibilidad de acuerdo a la capacidad de cada Dependencia o Entidad.

En relación a lo anterior y a manera de antecedentes, no debe soslayarse mencionar que los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), han implementado una serie de reformas a la Administración Pública, entre las cuales podemos distinguir las relacionadas con la mejora de los servicios públicos y las relaciones con los usuarios y los habitantes, las cuales tienen como objeto un MEJOR GOBIERNO, lo que se traduce en la mejora de la prestación de servicios,

una regulación de mejor calidad, mejor acceso a la información gubernamental y mayor transparencia.

La Reforma Administrativa en México se inscribe en dicho contexto, llevada a cabo a partir de 1982, siendo la meta un Estado más fuerte y no necesariamente más grande, lo que se logró en cierta medida a través de un primer esfuerzo de reducción a las estructuras, trámites y procedimientos administrativos de la Administración Pública Federal; enseguida, durante la administración del Presidente Salinas de Gortari, con la Estrategia de Modernización del Estado, se avanzó en el cambio estructural dando prioridad al estricto desempeño de la Administración Pública, la eficacia y la eficiencia de los Servicios Públicos, estableciendo medidas de buena gobernanza como claridad y transparencia en las funciones públicas, información a la ciudadanía, mecanismos de voz para la sociedad, fortalecimiento del pacto federal y desregulación para alentar la actividad privada. Cabe recordar que la modernización de las empresas públicas implicó sujetarlas a criterios de desempeño, rentabilidad, competencia en el mercado y a convenios de desempeño y calidad.

*“Programa Especial en materia de Modernización  
Gubernamental y Mejora de la Gestión”*

Durante la gestión del Presidente Zedillo, se formuló el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP) con acciones de participación y atención ciudadana, descentralización y desconcentración administrativa, medición y evaluación de la gestión pública, y dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

En la Administración Presidencial 2000-2006, la Modernización Gubernamental y Mejora de la Gestión se llevó a cabo a través de la llamada Agenda de Buen Gobierno basada en las líneas de acción: **1.** Gobierno honesto y transparente; **2.** Gobierno Profesional; **3.** Gobierno de Calidad; **4.** Gobierno Digital; **5.** Gobierno con Mejora Regulatoria; y **6.** Un Gobierno que cueste menos; asimismo, se expidió un Código de Ética para la Administración Pública Federal.

Durante la pasada gestión de la Administración Pública Federal, se formuló el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008 – 2012, con la finalidad de mejorar el desempeño del Gobierno Federal a fin de responder de manera más eficaz a las demandas y a las necesidades de los ciudadanos, lo que se relaciona directamente con las

facultades actuales de la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública de la Secretaría de la Función Pública, de conformidad con lo establecido en el artículo 23 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.

No se omite mencionar, que en el Estado de Hidalgo, durante la gestión del Lic. Miguel Ángel Osorio Chong, el Gobierno de nuestro Estado, instrumentó la Agenda de Modernización e Innovación del Gobernador (AMIGO), con la finalidad de fortalecer la política de racionalidad de la administración pública, a través de la sistematización de los procesos gubernamentales de mayor impacto a fin de reducir tiempos y mejorar la eficiencia administrativa; generando un ahorro histórico para el Estado en materia de racionalidad, disciplina y eficiencia del gasto y fortaleciendo los mecanismos de rendición de cuentas, que permitieron consolidar una administración más transparente, refrendando la confianza de la población en sus instituciones, a través de los siguientes ejes: 1. Gobierno basado en resultados. 2. Gobierno cercano a la gente. 3. Gobierno Honesto y Transparente. 4. Gobierno Competitivo. 5. Gobierno sin muros ni horarios. 6. Gobierno con servicios de calidad.



*“Programa Especial en materia de Modernización  
Gubernamental y Mejora de la Gestión”*

Es por lo anterior que, a efecto de dar continuidad a esa Agenda de Modernización e Innovación del Gobernador, es que se propone la formulación de un Programa Especial en materia de Modernización Gubernamental y Mejora de la Gestión, mismo que de ser aprobado se podría implementar a través de la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental, en coordinación con todas y cada una de las Dependencias y Entidades integrantes del Gobierno del Estado.

## **MARCO LEGAL**

- Constitución Política del Estado de Hidalgo.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Hidalgo.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley General de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Plan Estatal de Desarrollo.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental.
- Código de Ética, Principios y Valores del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo.

## PROPUESTA

El Programa Especial que se propone consiste en la Modernización Gubernamental y Mejora de la Gestión Pública, como una Estrategia del Ejecutivo enfocada a realizar avances que transformen la operación cotidiana de las Dependencias y Entidades integrantes del Gobierno hacia el logro de resultados verificables y esperados por los usuarios y habitantes. Dicho Programa Especial se podría llevar a cabo a través de los siguientes ejes rectores, objetivos y líneas estratégicas:

### I.- EJES RECTORES.

- Acciones de Gobierno basadas en **resultados esperados**.
- **Trámites y servicios sencillos, accesibles** y orientados al usuario, en el marco de una atención integral con calidad y calidez, utilizando el Lenguaje Ciudadano.
- Flexibilidad de acuerdo a la **capacidad de cada institución**.

**1ER. OBJETIVO.** MAXIMIZAR LA CALIDAD Y LA CALIDEZ DE LOS SERVICIOS QUE LOS USUARIOS Y LOS HABITANTES DEL ESTADO ESPERAN Y DEMANDAN.

**Líneas Estratégicas.**

- **Eliminación, fusión y mejora** de trámites y servicios.
- Máxima explotación de las Tecnologías de la Información (**TIC’S**) en la realización de trámites, extendiendo los beneficios del gobierno electrónico.
- Disminución de **cargas administrativas** a los usuarios en tiempo, requisitos y costos.
- Incremento en la **calidad y calidez del trato y la atención a los usuarios** que soliciten servicios y realicen trámites, para producir un cambio en la cultura organizacional.
- **Campaña permanente de difusión de las obligaciones** de los servidores públicos estatales, relacionadas con el trato y la atención a los usuarios, en el ejercicio de sus funciones.

**2DO. OBJETIVO.** INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS ATRIBUCIONES DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES INTEGRANTES DEL GOBIERNO ESTATAL.

**Líneas Estratégicas.**

- **Reducción y simplificación** de la regulación interna existente.
- **Estandarizar procesos** de la gestión institucional en el ámbito de: estructuras, nómina, contrataciones, recursos humanos, imagen de las áreas de servicio.
- **Evaluación** al desempeño institucional, incentivando el valor agregado en la atención a los usuarios con calidad y calidez.
- **Realización de auditorías al desempeño** a cargo de la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental y los Órganos Internos de Control.
- **Revisión exhaustiva al marco jurídico** aplicable a las funciones de los servidores públicos estatales, para generar estricto apego a la cultura de la legalidad, publicando los manuales de organización, operación y procedimientos en el Periódico Oficial del Estado.

### 3ER. OBJETIVO. MINIMIZAR COSTOS DE OPERACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

#### **Líneas Estratégicas.**

- Generar prácticas administrativas **eficientes y eficaces**, a través de la realización de permanentes revisiones de control y auditorías a cargo de la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental y los Órganos Internos de Control.
- **Mejorar la planeación** de proyectos, privilegiando la máxima legalidad y transparencia en el ejercicio de los recursos públicos.
- Reducir el **costo del soporte administrativo** para transferir los ahorros a tareas sustantivas, enfocadas a atender las necesidades prioritarias de la población.

**4o. OBJETIVO.** ASEGURAR QUE EL GOBIERNO ESTATAL ACTÚE CON CALIDAD Y CALIDEZ, DE MANERA CERCANA A LA POBLACIÓN Y BAJO LOS PRINCIPIOS DE DISCIPLINA, LEGALIDAD, OBJETIVIDAD, PROFESIONALISMO, HONRADEZ, LEALTAD, IMPARCIALIDAD, INTEGRIDAD, RENDICIÓN DE CUENTAS, EFICACIA Y EFICIENCIA, PREVISTOS EN EL ARTÍCULO 7 DE LA LEY GENERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

**Líneas Estratégicas.**

- **Aspecto Preventivo:** Generación de proyectos que deriven, o bien de las necesidades de mejora propias de cada Institución del Gobierno del Estado, o de alguna evaluación, ya sea interna o externa.
- **Aspecto Correctivo:** Imposición de sanciones administrativas que sean proporcionales a las conductas infractoras de las obligaciones de los servidores públicos, a cargo de los Órganos Internos de Control o la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental.

## **II.- OPERACIÓN DEL PROGRAMA ESPECIAL.**

**MEJORAR LA GESTIÓN** en las Dependencias y Entidades integrantes del Gobierno Estatal, en lo que se refiere a sus procesos sustantivos y de apoyo, que involucren un número importante de trámites y servicios para los usuarios y los habitantes del Estado, traducéndose lo anterior, en **MODERNIZACIÓN GUBERNAMENTAL**, a través de dos módulos:

*MÓDULO NORMATIVO.* Consiste en la Mejora de las Políticas y normas de aplicación general para la Administración Pública, a efecto de fortalecer las áreas comunes a todas las instituciones del Gobierno del Estado.

Cada área se desagrega en temas denominados **sistemas**, que consideran etapas de desarrollo asociadas a acciones progresivas, así como a indicadores de gestión para verificar resultados.

Dichos SISTEMAS son:

- a) Trámites y servicios con calidad y calidez;
- b) Procesos más eficientes;
- c) Mejora regulatoria interna;
- d) Atención y participación ciudadana; y
- e) Gobierno electrónico.



Cada uno de los sistemas antes mencionados se encuentra relacionado con las Líneas Estratégicas supracitadas.

Cabe señalar que el Módulo Normativo ofrece la oportunidad de definir, articular y modificar el marco normativo, para facilitar la gestión de las instituciones, eliminar prácticas burocráticas y fomentar una cultura de servicio, flexibilidad y rapidez. Como ejemplo (meramente orientador) de los logros obtenidos en la Administración Pública Federal, a través del Programa Especial de Mejora de la Gestión durante el año 2010 se diseñaron las siguientes estrategias:

**Regulación Base Cero.-** Reducción y Mejora del Marco Normativo, los Procesos y los Trámites para disminuir las cargas administrativas del ciudadano, abatir los costos de operación de la gestión gubernamental y lograr una mayor eficiencia.

**Manuales Administrativos de Operación General.-** Con la finalidad de simplificar y eliminar el exceso de regulación interna de las dependencias y entidades, se emitieron disposiciones administrativas de operación general en las siguientes materias: Adquisiciones, Auditoría, Control, Obra Pública, Recursos Financieros, Recursos Humanos, Recursos Materiales y Servicios Generales, Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y Transparencia.

*MÓDULO INSTITUCIONAL.* Corresponde a la articulación y sistematización de las acciones y proyectos de las instituciones de la Administración Pública Estatal, para atender los resultados de las diversas evaluaciones y diagnósticos, lo que se traducirá en mejorar su desempeño, es decir, establecer mecanismos que integren las acciones y proyectos que realicen las Dependencias y Entidades integrantes del Gobierno del Estado

para mejorar la gestión. Lo anterior, relacionado con **Evaluaciones Estratégicas a las Instituciones (como resultado de Revisiones de Control y/o Auditorías)** efectuadas en torno a la Modernización Gubernamental y la Mejora de la Gestión, que lleve a cabo la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental y los Órganos Internos de Control.

El modulo Institucional tiene como propósito mejorar la gestión de cada una de las Instituciones de la Administración Pública del Estado, en sus procesos sustantivos y administrativos, ello, a través de los proyectos de mejora que integren en las áreas temáticas a las que se refieren los sistemas del Programa Especial que se propone.

Los proyectos que deriven de necesidades de mejora propias de cada Institución del Gobierno del Estado, formarán parte del COMPONENTE ESTÁNDAR y los proyectos que deriven de alguna evaluación, ya sea interna o externa, formarán parte del COMPONENTE ESPECÍFICO. En ambos componentes la operación de proyectos de mejora será idéntica. Para cada proyecto de mejora la Institución definirá el calendario de trabajo, el cual será autorizado por la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental.

Los proyectos en los que intervengan varias Instituciones, se clasificarán en PROYECTOS CONSOLIDADOS y PROYECTOS INTERINSTITUCIONALES.

Los primeros serán los ejecutados por un grupo de instituciones **QUE OPEREN COMO UNA SOLA ORGANIZACIÓN**, debido a que exista una relación funcional o de afinidad entre ellas (en este tipo de proyectos, las actividades de cada institución corresponden al mismo alcance), y la Institución que funja como coordinadora asumirá la responsabilidad de

formular e integrar el proyecto, que incluye las actividades particulares de las instituciones a las cuales coordina.

El segundo tipo de proyectos son aquellos ejecutados por un grupo de instituciones que operan en forma independiente y que, estarán coordinadas por una de ellas, únicamente para el desarrollo del proyecto, a fin de resolver problemas complejos y de gran magnitud. En este caso, las instituciones que participen formularán e integrarán su propio proyecto, el cual tendrá un alcance particular que deberá ser diferente al de otras instituciones, pero que contribuya de manera determinante al proyecto interinstitucional.

La Institución que encabece el proyecto interinstitucional deberá asegurar que los resultados individuales de cada proyecto asociado contribuyan con eficacia y eficiencia, a los resultados esperados.

La operación de cualquier tipo de proyecto, se realizará a través de las siguientes fases:

**I.- Definición de la Estrategia Institucional.** La estrategia institucional deberá especificar la manera en que el Programa Especial será utilizado por la Institución para la ejecución de políticas públicas que se traduzcan en la percepción de un gobierno cercano a la población, partiendo de las necesidades internas de la Institución, con proyección al exterior, para mejorar su gestión. Para que esta estrategia sea adoptada, es necesario establecer y hacer visible a todos los niveles el compromiso de la Institución con ella.

**II.- Planeación de la Mejora de la Gestión.** Se podrá emitir una Guía para Integrar Proyectos de Mejora, cuya metodología y herramientas brindarán

elementos para integrar, valorar y seleccionar los proyectos que conformarán el Proyecto de Mejora de la Gestión, a través de los siguientes pasos: **a)** Identificación de Acciones de Mejora y/o Recomendaciones Correctivas o Preventivas; **b)** Definición de iniciativas de proyectos de mejora, documentadas en fichas de proyectos de mejora; **c)** Definición del Impacto, lo que se determinará aplicando un cuestionario para definir el impacto de los proyectos de mejora; **d)** La selección de la facilidad de ejecución, en base a las siguientes categorías: Análisis de situación, Regulación en normas, Regulación en Trámites y Servicios, Mejora de Procesos, Trámites y Servicios, Incorporación de buenas prácticas y mejora de estándares, Uso de herramientas de tecnología de información y comunicaciones, Atención ciudadana integral en una oficina, Procesos y trámites 100% en línea, Reingeniería y Proyectos interinstitucionales; **e)** Estimar el costo; **f)** Definir la factibilidad; y **g)** Clasificar los Proyectos de Mejora, con la finalidad de seleccionar los que serán ejecutados.

**III.- Ejecución de proyectos de mejora**, a través de los siguientes pasos: **a)** Transformación de Iniciativas en Proyectos; **b)** Ejecutar acciones de proyectos; **c)** Cerrar proyectos; y **d)** Asegurar mejoras.

**IV.- Evaluación y aseguramiento de resultados**, medidos a través de indicadores de proyecto.

**V.- Aprendizaje Institucional**, como un activo de la Institución y enfocado a proyectos futuros.

**Número de servidores públicos para operar el programa por Institución. 3:** El Contralor Interno o Comisario, el servidor público de la Institución que funja como Enlace con la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental y el designado como responsable por el Titular de la

Institución, de preferencia no menor a dos niveles jerárquicos por debajo del referido Titular, dada la relevancia del Programa Especial que se propone.

## **ROL DE LOS CONTRALORES INTERNOS Y/O COMISARIOS.**

- 1.- Apoyar a las Áreas de las Instituciones de forma permanente, proponiendo mejores prácticas de innovación y planeación de corto, mediano y largo plazo, en relación a las áreas de oportunidad detectadas y acciones de mejora propuestas a los Titulares de las Instituciones con motivo de las Revisiones realizadas.
- 2.- Apoyar los esfuerzos institucionales e impulsar el logro de los objetivos planteados con plena orientación a los resultados esperados por los usuarios y los habitantes del Estado.
- 3.- Emitir opiniones, en los equipos de trabajo de las Instituciones para promover la calidad y relevancia de las acciones comprometidas con el cumplimiento del Programa Especial relacionado con la Modernización Gubernamental y la Mejora de la Gestión.
- 4.- Promover que las acciones que las instituciones comprometan para cumplir con el Programa Especial relacionado con la Modernización Gubernamental y la Mejora de la Gestión, se encuentren alineadas a los objetivos y líneas estratégicas de dicho Programa, y que los indicadores estén orientados a medir el logro de los objetivos planteados en el Programa de referencia.

5.- Emitir propuestas, sobre la correspondencia entre las acciones implementadas y comprometidas por las Instituciones y los resultados esperados y alcanzados.

6.- Identificar elementos que limiten la implementación de acciones institucionales comprometidas con el cumplimiento del Programa Especial relacionado con la Modernización Gubernamental y la Mejora de la Gestión y emitir propuestas para resolverlos.

7.- Emitir opinión, de los resultados institucionales alcanzados así como de la manera de mejorar la calidad de los mismos, en aras de satisfacer las necesidades de los usuarios y de los habitantes del Estado.

8.- Verificar, la operación del Programa Especial de acuerdo con los formatos, directrices y fechas.

9.- Autorizar los plazos planeados por las instituciones para la operación del Programa Especial.

10.- Evaluar los resultados obtenidos de las acciones institucionales comprometidas con el Programa Especial relacionado con la Modernización Gubernamental y la Mejora de la Gestión, con el objeto de comprobar el alcance de los objetivos del mencionado Programa Especial, con plena orientación a los resultados esperados por los usuarios y los habitantes del Estado.

## **ATRIBUCIONES DE LAS ÁREAS Y/O INSTITUCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

- 1.- Establecer acciones, compromisos, calendarios, y resultados planeados de acuerdo con los elementos del módulo Institucional de la presente propuesta.
- 2.- **Integrar las acciones nuevas y los proyectos en marcha para la mejora de la gestión.**
- 3.- Definir los responsables de estos logros, y los plazos planeados por la institución y autorizados por la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental.
- 4.- **Proponer la incorporación elementos de medición para la mejora de la gestión.**
- 5.- Documentar las acciones y proyectos, e informar sobre los avances de manera periódica a la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental.

## **III.- DOCUMENTOS DE APOYO.**

- a) Cuestionario para identificar acciones de mejora.
- b) Ficha de proyecto de mejora.
- c) Cuestionario para definir el impacto del proyecto de mejora.
- d) Tabla para seleccionar la categoría de proyecto de mejora según su facilidad de ejecución.

e) Formato para estimar el costo de inversión de un proyecto de mejora.

f) Tabla para definir el nivel de costo del proyecto de mejora.

**Muchas gracias.**