

CAPÍTULO II

BASE LEGAL, ORGANIZATIVA Y PROGRAMÁTICA QUE SUSTENTA LAS ACCIONES DE SIMPLIFICACIÓN Y DESREGULACIÓN

1.- BASE LEGAL

Los principales ordenamientos jurídicos de los cuales se derivan las atribuciones de la Secretaría de la Contraloría y Modernización Administrativa y de las unidades administrativas que la componen son los siguientes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Coahuila de Zaragoza.
- Ley de Obras Públicas para el Estado de Coahuila de Zaragoza.
- Ley para Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios para el Estado de Coahuila de Zaragoza.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Convenios que celebran, por una parte, el gobierno del estado a través de la Secretaría de la Contraloría y Modernización Administrativa con los 38 municipios de la entidad, para llevar a cabo acciones que apoyen el desarrollo y modernización administrativa.
- Convenio de Coordinación que celebran el Ejecutivo Federal y el Ejecutivo del Estado de Coahuila, que tiene por objeto *El fortalecimiento del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Colaboración en Materia de Desarrollo Administrativo*.
- Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría y Modernización Administrativa.

De acuerdo a la aprobación y Decreto de la Ley Orgánica por parte del Congreso del Estado de Coahuila de Zaragoza, se menciona que dicha ley tiene por objeto establecer las bases para la organización y funcionamiento de la administración pública del estado, centralizada y paraestatal.

Con fundamento en el Artículo 33 de la Ley Orgánica, la Secretaría de la Contraloría y Modernización Administrativa tiene a su cargo la vigilancia, fiscalización y control de los ingresos, gastos, recursos y obligaciones de la administración pública estatal, así como el establecimiento de políticas, criterios y lineamientos generales para su modernización.

Considerando lo anterior, las funciones específicas de la Dirección General de Desarrollo y Modernización Administrativa y las disposiciones jurídico administrativas en las cuales se sustentan las acciones de modernización, vienen definidas en las siguientes fracciones de la Ley Orgánica:

- VII. Intervenir para efectos de verificación en los actos de entrega y recepción de las unidades administrativas y de los activos que conforman el patrimonio de la administración pública estatal.
- XV. Supervisar, evaluar y coordinar los programas de mejoramiento y modernización administrativa en cada una de las dependencias y vigilar que estos programas sean adecuados y congruentes con los objetivos de la administración estatal.
- XVI. Vigilar que las dependencias cuenten con los manuales de organización, manuales de procedimientos administrativos y reglamento interior, y que en la práctica se ejercite lo señalado en dichos manuales.
- XVII. Emitir su opinión sobre la creación, modificación o supresión de dependencias de la administración pública y entidades paraestatales.
- XVIII. Emitir su opinión sobre los proyectos de leyes, reglamentos o cualquier otra disposición que modifique la estructura orgánica del gobierno y los sistemas y procedimientos administrativos de las dependencias gubernamentales.
- XIX. Planear, dirigir y coordinar programas de modernización y de calidad total, tendientes a mejorar la productividad de la administración pública estatal.
- XX. Proponer medidas tendientes a la simplificación de los trámites y procedimientos internos de las dependencias y entidades de la administración pública estatal, así como los que ante ellos deban efectuar los particulares con arreglo a las leyes.
- XXI. Dictar las normas técnicas y criterios de aplicación a que deba de sujetarse la planeación, programación y evaluación de las acciones que en materia de informática lleven a cabo las dependencias de la administración pública estatal y otorgar la asesoría correspondiente.

Otro sustento jurídico administrativo que justifica las acciones del área de modernización es el mismo Reglamento Interno de la Secretaría de la Contraloría y Modernización Administrativa, el cual menciona diversas funciones y atribuciones en los siguientes artículos y fracciones:

Capítulo II

Artículo 6, Fracciones:

- XV. Supervisar, evaluar y coordinar los programas de mejoramiento y modernización administrativa en cada una de las dependencias y vigilar que estos programas sean adecuados y congruentes con los objetivos de la administración estatal.
- XVI. Vigilar que las dependencias cuenten con los manuales de organización, manuales de procedimientos administrativos y reglamento interior, y que en la práctica se ejercite lo señalado en dichos manuales.
- XVII. Emitir su opinión sobre la creación, modificación o supresión de dependencias y entidades de la administración pública estatal. Emitir su opinión sobre los proyectos de leyes, reglamentos o cualquier otra disposición que modifique la estructura orgánica del gobierno y los sistemas y procedimientos administrativos de las dependencias gubernamentales.
- XIX. Planear, dirigir y coordinar programas de modernización y de calidad total, tendientes a mejorar la productividad de la administración pública estatal.
- XX. Proponer medidas tendientes a la simplificación de los trámites y procedimientos internos de dependencias y entidades de la administración pública estatal, así como los que ante ellos deban efectuar los particulares con arreglo a las leyes.
- XXI. Dictar las normas técnicas y criterios de aplicación a que deba sujetarse la planeación, programación y evaluación de las acciones, que en materia de informática, lleven a cabo las dependencias de la administración pública estatal y otorgar la asesoría correspondiente.
- XXII. Opinar sobre la creación de órganos internos de control en las dependencias y entidades de la administración pública estatal.
- XXIII. Los demás que emanen de las leyes y reglamentos aplicables, así como las que le asigne el Titular del Ejecutivo del Estado.

Si nos enfocamos a las estructuras administrativas encargadas de la integración, promoción, seguimiento y evaluación de las medidas de simpli-

ficación podemos enfocarnos al Manual de Organización de la misma Secretaría de la Contraloría y Modernización Administrativa, del cual se incluyen algunos puntos a continuación.

2.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El manual destaca en su introducción que la administración pública desempeña un papel esencial para el desarrollo del país, por ende debe ser accesible, moderna y eficiente. La sociedad requiere de una administración pública orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía, que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive y demanda el país, que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla puntualmente con programas precisos y claros de rendición de cuentas.

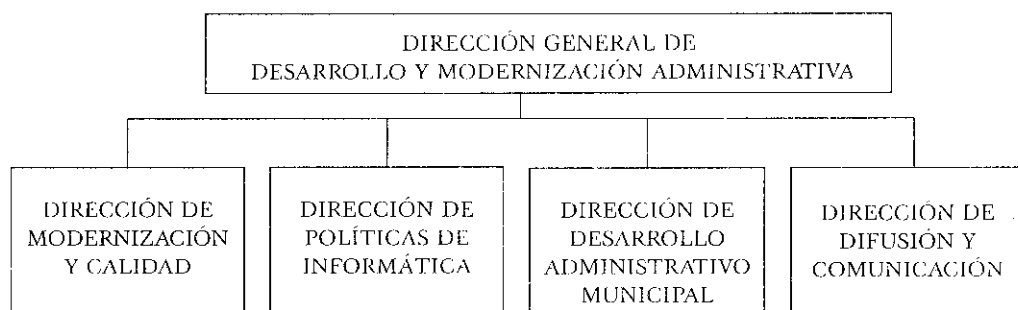
Consciente de ello, el gobierno del Estado de Coahuila, se propuso desde el inicio de la actual administración del C. Lic. Enrique Martínez y Martínez, Titular del Ejecutivo Estatal, a través del Plan Estatal de Desarrollo 1999-2005, que la administración pública del estado debe ser un medio para servir mejor a los coahuilenses, ya que éstos demandan una gestión pública ágil, eficiente y honesta que atienda y resuelva sus problemas y de ninguna manera quieren una administración burocrática, lenta y desfasada que entorpezca en lugar de que ayude.

Bajo este contexto, el presente manual tiene como objetivo el dar a conocer el funcionamiento interno de la Secretaría de la Contraloría y Modernización Administrativa y de las unidades administrativas correspondientes a modernización.

Un compromiso importante no es el de elaborar un documento árido, técnico y de corte meramente funcional, sino el de proporcionar un manual de administración con calidad, que resalte la importancia de cada unidad administrativa y de su papel dentro de la dependencia. En él, se describen clara y detenidamente las funciones que se realizan en cada unidad administrativa, lo cual permite facilitar el conocimiento y la fluidez en la comunicación, que debe existir dentro de la organización que coadyuva a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propicie la coordinación en el trabajo.

La Secretaría de la Contraloría y la Modernización Administrativa se compone en su Estructura Organica de las siguientes Direcciones:

Estructura de Organización de la Dirección General de Desarrollo y Modernización Administrativa



Objetivo:

Instrumentación de las estrategias de desarrollo y modernización administrativa de la administración pública mediante el incremento de la productividad, la capacitación del personal y el trabajo en equipo bajo el esquema de calidad total y mejora continua.

Funciones:

- Acordar el despacho de los asuntos relevantes de las unidades administrativas a su cargo.
- Desempeñar las funciones y comisiones que el Secretario le delegue y encomiende informando sobre el desarrollo de sus actividades.
- Someter a la aprobación del Secretario aquellos estudios y proyectos que se elaboren en el área de su responsabilidad y que así lo ameriten.
- Vigilar que en todos los asuntos de la Dirección General de Desarrollo y Modernización Administrativa y en las unidades adscritas a ella, se de cumplimiento a los ordenamientos legales y a las disposiciones que resulten aplicables.
- Coordinar las labores encomendadas a su cargo y establecer mecanismos de integración e interpelación que propicien el trabajo de equipo para desempeñar las labores encomendadas a su cargo.
- Planear, programar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de las unidades administrativas que se le hubieren adscrito.
- Formular y someter a la consideración del Secretario los anteproyectos de programas y presupuestos de egresos que le correspondan, así como revisar y validar los correspondientes a las unidades administrativas que se le hubieren adscrito.

- Intervenir en la formulación de proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás disposiciones relacionadas a los asuntos de su competencia.
- Dictar las medidas necesarias de mejoramiento administrativo en las unidades administrativas que estén a cargo y proponer al Secretario la delegación en servicios públicos subalternos, de atribuciones que se le hayan encomendado;
- Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones y aquéllos que le sean señalados por delegación o le correspondan por suplencia.
- Proporcionar la asesoría o cooperación técnica que le sea requerida por el Secretario, otras unidades de la Secretaría, o por dependencias y entidades de la administración pública del estado, de acuerdo con las normas, políticas y lineamientos que sean aplicables.
- Resolver los recursos administrativos que legalmente le correspondan o se le hubieren atribuido por acuerdo delegatorio de facultades por el Secretario.
- Planear, programar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de los programas para modernización y mejora continua en la administración pública municipal y
- Dictar la normatividad de aplicación a que deba sujetarse la planeación, programación y evaluación de las acciones en materia de informática que lleven a cabo las dependencias de la administración pública estatal, así como otorgar la asesoría correspondiente.

Dirección de Modernización y Calidad

Objetivo:

Propiciar la implementación de mecanismos para el desarrollo en cuanto a modernización y calidad de la administración pública estatal.

Funciones:

- Desarrollar y proponer a su superior jerárquico las normas administrativas y técnicas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control de la administración pública estatal;
- Evaluar programas de mejoramiento administrativo en coordinación con cada una de las dependencias y entidades, y vigilar que sean adecuados y congruentes con los objetivos de la administración pública estatal;

- Mantener actualizado un manual general de las normas expedidas para el funcionamiento de los órganos de control de las dependencias y entidades de la administración pública estatal;
- Opinar respecto a los cambios organizacionales que se realicen en las dependencias y entidades de la administración pública estatal, así como en la creación, modificación o supresión de las unidades que conforman sus estructuras administrativas;
- Mantener actualizados los Manuales de Organización, de Procedimientos Administrativos y el Reglamento Interior de la Secretaría y proporcionar apoyo para su adecuada utilización;
- Organizar y coordinar eventos de desarrollo y actualización profesional del personal asignado a los órganos de control de las dependencias y entidades de la administración pública estatal;
- Promover la automatización y modernización de los sistemas y procedimientos utilizados en los órganos de control de la administración pública estatal;
- Analizar, elaborar y documentar los procesos y procedimientos para fines de control interno de acuerdo con los recursos a cargo de las dependencias y entidades de la administración pública estatal;
- Realizar evaluaciones de los sistemas, métodos y procedimientos de control interno establecidos en las dependencias y entidades para proponer mejoras a los mismos;
- Brindar asesorías a las dependencias y entidades de la administración pública estatal en materia de sistemas, métodos y procedimientos con propósitos de control interno; y
- Las demás que le confieran las disposiciones legales aplicables, el Secretario y el Director General de su adscripción dentro de la esfera de sus atribuciones.

Dirección de Políticas de Informática

Objetivo:

Diseñar, implementar y mantener Sistemas de Informática, así como dictar las normas técnicas y criterios de aplicación a que deba sujetarse la planeación, programación, y evaluación de las acciones, que en materia de informática lleven a cabo las dependencias de la administración pública estatal, otorgando la asesoría correspondiente.

Funciones:

- Realizar estudios y evaluaciones de las innovaciones técnicas de sistemas de informática para sugerir los cambios pertinentes en los órganos de la administración pública estatal;
- Establecer y mantener un sistema de información, sobre las actividades realizadas por la Secretaría con propósitos de control;
- Elaborar y proponer las normas técnicas y criterios de aplicación a que deba sujetarse la planeación, programación y evaluación de las acciones que en materia de informática lleven a cabo las dependencias y entidades de la administración pública estatal;
- Practicar revisiones, verificaciones y evaluaciones respecto a licencias y/o utilización de programas de informática y programas de cómputo en las dependencias y entidades de la administración pública estatal;
- Realizar revisiones, verificaciones y evaluaciones de vigilancia en las dependencias y entidades de la administración pública estatal con respecto a la utilización de equipos de informática o sus accesorios y su adecuación con el plan estatal de informática así como la normatividad vigente;
- Diseñar, desarrollar e implementar sistemas de informática que permitan hacer más eficiente el uso de recursos propios de la Secretaría; y
- Las demás que le confieran y las que señalen las disposiciones legales relativas, así como las que competen a las unidades administrativas que se le hubieren adscrito.

Dirección de Desarrollo Administrativo Municipal

Objetivo:

Propiciar la implementación de mecanismos para el desarrollo en cuanto a modernización y calidad de la administración pública municipal.

Funciones:

Realizar la difusión de las normas de control emitidas por las autoridades competentes de la Federación y del Estado, en cuanto sean aplicables en las dependencias y entidades de la administración pública municipal;

- Apoyar a las administraciones municipales, a solicitud de las mismas, con acciones de modernización, de mejora de procesos, simplificación administrativa y programas de capacitación;

- Organizar y coordinar eventos de desarrollo y actualización profesional del personal asignado a los órganos de control de las dependencias y entidades de la administración pública municipal;
- Promover la automatización y modernización de los sistemas y procedimientos utilizados por los órganos de control de la administración pública municipal;
- Auxiliar a los municipios, previa solicitud de los mismos, en las funciones de control patrimonial de acuerdo a los convenios que se celebren para tal efecto; y
- Las demás que le confieran y las que señalen las disposiciones legales relativas, así como las que competen a las unidades administrativas que se le hubieren adscrito.

Dirección de Difusión y Comunicación

Objetivo:

Realizar la difusión interna y externa de información referente a la Secretaría a través de publicaciones, eventos y medios de comunicación.

Funciones:

- Coordinar la elaboración y edición de publicaciones sobre las actividades institucionales de los órganos de control;
- Emitir opiniones y recomendaciones sobre proyectos de normas y disposiciones gubernamentales relativas a control y evaluación;
- Recopilar y difundir información de los diferentes medios de comunicación, referente a los acontecimientos de interés para la Secretaría;
- Realizar la difusión de las normas de control emitidas por las autoridades competentes de la Federación y del estado en cuanto sean aplicables en las dependencias y entidades de la administración pública estatal; y
- Las demás que le confieran las disposiciones legales aplicables, el Secretario y el Director General de su adscripción dentro de la esfera de sus atribuciones.

Con la finalidad de eficientar y hacer más transparente el desarrollo de los Comités de Planeación para el Desarrollo del Estado de Coahuila (COPLADEC), se han desarrollado 8 diferentes instancias o subcomités sectoriales y 13 subcomités especiales.

Los COPLADEC son los órganos de consulta, decisión, coordinación y concertación entre los tres niveles de gobierno y la sociedad civil (sector social y privado); que permite la participación conjunta de los mismos en la solución de la problemática sectorial y municipal que prevalecen en el estado.

Las funciones principales son promover y coadyuvar en la elaboración y actualización del Plan Estatal de Desarrollo; fomentar la coordinación entre los gobiernos federal, estatal y municipal y la cooperación de los sectores social y privado; coordinar el control de evaluación del Plan Estatal de Desarrollo; formular y proponer a los ejecutivos federal y estatal, programas de inversión, gastos y financiamiento para la entidad; sugerir a los Ejecutivos Federal y Estatal, programas y acciones a concertar en el marco del Convenio de Desarrollo Social; promover la celebración de acuerdos de cooperación entre el sector público y los sectores social y privado; promover la coordinación con otros comités para coadyuvar en la definición y evaluación de planes de desarrollo de regiones interestatales; fungir como órgano de consulta tanto del gobierno estatal como de los gobiernos federal y municipal, sobre la situación socioeconómica de la entidad; proponer a los gobiernos federal, estatal y municipal, medidas de carácter jurídico, administrativo y financiero, necesarias para el cumplimiento de las funciones y la consecución de los objetivos del propio comité; acordar el establecimiento de subcomités sectoriales, regionales y especiales, así como grupos de trabajo, que actuarán como auxiliares del comité.

Dentro de los diferentes subcomités que apoyarán el desarrollo del COPLADEC está la formación del subcomité especial de la modernización de la administración pública, integrado por instituciones educativas del estado, así como empresas consultoras de la región y funcionarios de las dependencias de gobierno que nos ayudaran a establecer con mayor eficiencia las propuestas que se manejen.

El subcomité es un órgano auxiliar del COPLADEC el cual participará en la elaboración y actualización del Plan Estatal de Desarrollo; prioriza las propuestas de modernización y las turna al COPLADEC, asegurando su congruencia con dicho Plan Estatal determinando su factibilidad técnico-económica; evalúa el cumplimiento, conforme al Plan y enriquece la propuesta con obras y acciones contempladas.

El subcomité de la modernización de la administración pública está formado por un coordinador, que es el titular de la Secretaría de la Contraloría y Modernización Administrativa; un secretario técnico, que es el representante del COPLADEC y el titular de la dependencia federal responsable de moderni-

zación; los titulares de los órganos regionales de las entidades federales cuyas acciones se ubiquen dentro del sector; titulares de las dependencias y entidades estatales cuyas acciones se ubiquen dentro del sector y los representantes de las organizaciones de los sectores social y privado del estado cuyas acciones se ubiquen dentro del sector.

Bajo todo el esquema de modernización de la administración pública y basándonos en el enfoque de simplificación y mejora regulatoria en la administración estatal se definieron acciones y esquemas de trabajo.

3.- ¿QUÉ PUEDE SER MODERNIZABLE DENTRO DEL GOBIERNO DEL ESTADO?

Analizando la estructura de gobierno podemos considerar 4 factores de gran importancia a tomar en cuenta como modernizables dentro de la administración pública y a partir de las cuales se organiza el Plan de Trabajo de la Dirección General de Desarrollo y Modernización Administrativa de la misma Secretaría de la Contraloría.

Haciendo un análisis profundo de los diferentes servicios que el gobierno del estado ofrece tanto interna, como externamente, y la naturaleza misma de las funciones de las diferentes dependencias, se mencionan a continuación los aspectos susceptibles de modernización:

Procesos y procedimientos

En primera instancia el programa de modernización se enfoca principalmente en apoyar la realización de los manuales de organización de cada una de las dependencias con la finalidad de poder tener un esquema de cómo están estructuradas las mismas y así ir estableciendo áreas de oportunidad en los procesos y procedimientos y ver funcionalmente cada área.

No se trata de criticar o encontrar deficiencias a la actual estructura: el propósito de modernizar pretende mejorar el proceso de adecuación del aparato público, así como sus técnicas y procedimientos, para exponerlas ante las expectativas de la sociedad actual.

Es obligación del nuevo gobierno evaluar, y como consecuencia de ello, evolucionar en la prestación de servicios públicos, desde sus diversas y variadas perspectivas, que permitan hacerle frente a los retos que seguramente traerá el nuevo milenio. Existe el compromiso indisoluble de fomentar el crecimiento y el desarrollo con base en la justicia social; por ello, diseñamos y

ofrecemos una administración pública más eficiente, con mayor capacidad de respuesta y de maniobra, receptiva a las demandas sociales y siempre tratando de resolver éstas a través de acciones concretas que recojan el sentir ciudadano.

El área de procesos y procedimientos nos ayudará definitivamente a simplificar, desregular, y descentralizar al sector público, con base en una revisión de las principales acciones que ayuden directamente a cumplir nuestro Plan Estatal de Desarrollo, logrando así dar mejores servicios a la ciudadanía y entre las dependencias de la estructura gubernamental.

Considerando que uno de los pasos importantes para la certificación de los servicios en calidad es la documentación de todos los procesos, también el programa de modernización deberá apoyar directamente a todas las instituciones del gobierno a documentar y realizar los manuales que nos permitirán directamente llevar un mejor control de ellos.

Para esto es necesario tener una cartera amplia de consultores que nos permitan hacer uso de sus conocimientos para la revisión de áreas de oportunidad de cada una de las dependencias y así generar una elaboración de proyectos de mejora continua, administrando directamente cada uno de esos procesos, esto con la acción directa y la disposición de cada uno de los responsables de cada una de las dependencias.

Es importante mencionar que de acuerdo al presupuesto asignado se puede hacer uso también del apoyo de universitarios con la finalidad de que podamos racionalizar la labor de esta área.

Con posterioridad se mostrará con más detalle la operación de esta área en particular.

Profesionalización del recurso humano

De acuerdo al Artículo 33 de la Ley Orgánica del Estado se considera un apartado en donde se especifica las funciones de la Dirección General de Desarrollo y Modernización Administrativa y se considera el rubro de la capacitación del recurso humano como parte fundamental de la modernización.

El ciudadano sabe muy bien que una administración pública requiere de personas preparadas y actualizadas en todos los campos de su competencia; por lo tanto es necesario configurar y operar líneas de acción soportadas por bases de funcionamiento que aseguren un tramo de control adecuado, una conectividad con la estructura social, y en operación efectiva con las unidades administrativas en procesos globales. Todo ello está dirigido a la obtención de

una mayor eficiencia, a la desburocratización, a la gestión de misiones, al control de calidad, a la flexibilidad en la contratación y remuneración de los servidores públicos, a los incentivos para estimular la eficiencia, a la sectorización, a la institución progresiva del servicio civil de carrera.

Para llevar a cabo la profesionalización del servidor público dentro del gobierno del estado es imperativo consolidar un programa de capacitación que vaya orientado a los diferentes niveles de la estructura gubernamental y que abarque principalmente los temas de mayor necesidad en las diferentes dependencias; a través de este programa se llevará a cabo una relación de los cursos que se imparten con una evaluación a fondo del impacto que está teniendo en el desenvolvimiento de las funciones de los capacitados.

Es importante mencionar que este programa de capacitación será el primer paso para conformar y se vaya consolidando la creación de un Centro de Capacitación al Servidor Público y a largo plazo concretar un Instituto de Profesionalización del Servidor Público y así establecer el Servicio Civil de Carrera.

Aunque es muy importante diferenciar la capacitación del adiestramiento, es necesario poder llevar a cabo todo un programa que sea aplicable a las funciones básicas del servidor público, orientándose directamente a la mejora de los servicios y al cambio de actitud en el ofrecimiento de este producto. Y consecuente con esto, formar todo un programa académico estructurado, con la finalidad de poder definir las etapas y los niveles de toda una preparación del funcionario.

La participación decidida de las dependencias y entidades de la Administración Pública en la ejecución del Programa de Modernización es el componente esencial en el proceso de transformación que el Ejecutivo Estatal ha impulsado para este sexenio

En este contexto, El Plan Estatal de Desarrollo y el Programa de Modernización reconocerán la carencia y la necesidad de la adecuada dignificación y profesionalización de los servidores públicos, toda vez que los recursos humanos son el mayor potencial y medio fundamental del cambio de cualquier organización.

El programa de modernización, establece el subprograma de dignificación, profesionalización y ética del servidor público, cuyos objetivos son: contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuyan a la continuidad que deben tener

los programas de trabajo; e impulsar en el servicio público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la presentación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y responsabilidad.

En términos generales el objetivo de la propuesta del Servicio Civil de Carrera es tener como propósito el contar con un cuerpo de servidores públicos que respondan oportuna, eficaz, y transparentemente a las demandas de la sociedad y que asegure la ejecución y el cumplimiento de los programas de gobierno.

El servicio civil de carrera, puede constar de cuatro grandes componentes que se ponen a consideración:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Desarrollo profesional (sueldo, estímulos, prestaciones, capacitación, promoción, y evaluación del desempeño).
- Separación del personal.

Para esto se considera poder llevar a cabo contactos con instituciones que tienen experiencia en este rubro, como el INAP y conocer los avances que han tenido otros estados.

Infraestructura e imagen

Cuando se menciona a las oficinas de gobierno siempre existe una imagen negativa y una mala impresión de las mismas ante la comunidad.

Es imperativo el desarrollo de un programa de modernización de la imagen de las oficinas y de la infraestructura de las mismas. Para esto, al igual que las áreas antes mencionadas es necesario generar todo un plan de trabajo para poder estandarizar la imagen y la infraestructura de las dependencias de gobierno, con esto refiriéndose no sólo a los espacios físicos, al mobiliario, y a los colores sino también a la imagen corporal del servidor público y que al final de cuentas esto afecta directamente al impacto que se tiene en la ciudadanía de los diferentes servicios que recibe por parte del gobierno del estado.

Para complementar la modernización de esta área es necesario hacer un análisis a partir de lo que se ha denominado las tres I's: Identidad, Identificación e Imagen.

La identidad se refiere a la pregunta de *¿quiénes somos?*, la identificación se refiere al sistema de símbolos con los que representamos aquello que somos, y la imagen es la construcción de nuestra reputación en la mente de los ciudadanos.

Una buena modernización es el resultado de la adecuada combinación de estos tres conceptos, en la que la identidad, a través de sus elementos de identificación (integrada por el sistema simbólico que representa lo que somos), conseguirá ser igual o muy similar a la imagen que se ve reflejada tanto en la infraestructura como en la misma presencia del servidor.

La identidad reside en la definición del concepto de institución, que se integra por la misión, la visión y los valores. La misión responde a la pregunta de quiénes somos y cuál es nuestra razón de ser, para qué existimos, por lo que queda en el ámbito de la identidad.

Aunque estos conceptos son de mayor impacto o trascendencia, son aplicables a lo que se quiere dentro de la modernización de la infraestructura e imagen del gobierno del estado y que si ampliamos más este tema pudiese abarcar hasta la definición de todo un programa de comunicación integral, que influya directamente a la satisfacción visual de nuestra sociedad.

Nuevas tecnologías y políticas de informática

Considerando los avances tecnológicos que en estos tiempos se han llevado a cabo, es de gran importancia para el gobierno del estado incursionar en la innovación tecnológica ya que además es un factor que va muy relacionado con todas las áreas modernizables y que es pilar fundamental del mismo concepto de modernización.

Al igual que la infraestructura, es muy característico hablar de equipo obsoleto y de sistemas anticuados cuando mencionamos los servicios que tiene el gobierno del estado. Es por eso que es necesario unificar y homologar todos los esfuerzos que las diferentes dependencias tienen, para así poder eficientar la operación de la administración pública a través de sofisticados sistemas de información.

El uso de una red interna (*INTRANET*) para facilitar el intercambio de documentación, así como tener un sistema de correo electrónico para poder ahorrar en papelería y en trámites burocráticos y ahorrar en llamadas telefónicas es imperativo en estos tiempos en donde ya la administración tiene un enfoque virtual y de economización de recursos.

Aunque suena fantasioso decirlo, es una realidad que ya podemos palpar dentro del mismo gobierno pero que únicamente es palpable gracias al tipo de liderazgo y al conocimiento del uso de tecnología de los mismos encargados de las dependencias.

Es necesario hacer un cambio cultural en donde se tiene que hacer del conocimiento de todos los involucrados de los beneficios que se tienen del uso de la tecnología, considerando hasta una misma capacitación sobre el uso de nuevos sistemas de información.

Considerando todo lo anterior se concluye que la Dirección General de Desarrollo y Modernización Administrativa se desprende bajo el concepto de una identidad de apoyo, (consultoría y auditoría interna), en donde sus servicios se enfocarán a las dependencias de gobierno y en conjunto eficientarán los servicios para el consumidor final: *La Sociedad*; enfocándose principalmente en la modernización de los procesos y procedimientos, en la profesionalización del recurso humano, en la estandarización de la infraestructura e imagen y en la aplicación de nuevas tecnologías y políticas de informática.

4.- REESTRUCTURACIÓN DE ENFOQUE

Para cumplir con lo antes mencionado es necesario darle una reorientación a todo el aparato gubernamental considerando como principales puntos:

- Todo el gobierno del estado orientarlo a la sociedad. *Un gobierno con sentido humano.*
- Creación de sinergias (un mismo rumbo).
- Menos niveles y más trabajo en equipo.
- Reorientación de la cantidad de gente: Menos burocracia, más operativos.
- Menos gente, mejor pagada
- Para obtener esta reestructuración es necesario considerar las funciones del gobierno en base a resultados que cumplan con los diferentes objetivos establecidos de cada una de las dependencias y no a actividades como normalmente se maneja dentro de la administración pública, logrando así un esquema de evaluación del desempeño y ampliar el conocimiento de las funciones claves de cada dependencia.

5.- ORIENTACIÓN HACIA EL PLAN ESTATAL DE GOBIERNO

Para poder modernizar las diferentes áreas del gobierno del estado es de gran importancia delimitar un proceso de calidad que defina el rumbo de la organización con base en un contexto global que se vuelva cada vez más indispensable; de otra forma las acciones se tornarían anárquicas y no tendrían un sentido claro.

Además, la inexistencia de una misión y de las estrategias que orienten al gobierno del estado favorecería en un caso extremo la tiranía de los ciudadanos.

Con este fin el proyecto de modernización tiene que aplicarse en las diferentes áreas de gobierno que están más relacionadas con las estrategias prioritarias del Plan Estatal de Desarrollo.

6.- MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Después de hacer una investigación de lo que realmente se quiere dentro del área de modernización y de varias sesiones de trabajo con el equipo de la misma dirección se concretó la siguiente misión, que de alguna forma tiene que estar ligada a la misión de la Secretaría de la Contraloría y Modernización Administrativa y a la misma misión del gobierno del estado para que así funja de acuerdo a las necesidades del mismo Plan Estatal de Gobierno.

La Dirección General de Desarrollo y Modernización Administrativa es el área de la Secretaría de la Contraloría y Modernización Administrativa del estado, enfocada principalmente a apoyar a las diferentes dependencias del gobierno a planear, organizar, direccionar, evaluar y normar los factores modernizables que harán cumplir la misión y el Plan Estatal de Gobierno, a través de programas específicos y sistemas de calidad y así satisfacer las necesidades de la sociedad.

Objetivo General:

Diseñar e implementar mecanismos para el desarrollo en cuanto a la modernización y mejora continua de la administración pública estatal, enfocados principalmente en el diseño de estrategias para el cumplimiento del Plan Estatal de Gobierno.

Procesos y procedimientos

- Diagnosticar y detectar los focos rojos de los diferentes procesos y procedimientos de las dependencias de gobierno del estado a través de las prioridades del Plan Estatal de Gobierno y de la gestoría social.

- Proponer las herramientas, normas administrativas y técnicas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control de la administración pública estatal.
- Evaluar programas de mejoramiento administrativo en coordinación con cada una de las dependencias y entidades de acuerdo a las estrategias definidas y vigilar que sean adecuados y congruentes con los objetivos de la administración pública estatal.
- Mantener actualizados los Manuales de Organización, de Procedimientos Administrativos y el Reglamento Interior de la Secretaría y proporcionar apoyo para su adecuada utilización.
- Analizar y documentar los procesos y procedimientos para fines de control interno de acuerdo con los recursos a cargo de las dependencias y entidades de la administración pública estatal.
- Promover la automatización y modernización de los sistemas y procedimientos utilizados en los órganos de control de la administración pública estatal.
- Efectuar evaluaciones periódicas de los sistemas, métodos y procedimientos de control interno establecidos en las dependencias y entidades para proponer mejoras a los mismos.
- Brindar asesorías a las dependencias y entidades de la administración pública estatal en materia de sistemas, métodos y procedimientos con propósitos de mantener y mejorar el control interno.

Profesionalización del recurso humano

- Intervenir en los cambios organizacionales que se realicen en las dependencias y entidades de la administración pública de acuerdo al perfil y a las funciones de cada dependencia.
- Organizar y coordinar programas de desarrollo y actualización profesional del personal asignado a los órganos de control de las dependencias y entidades de la administración pública estatal.
- Evaluar la imagen del funcionario de acuerdo a los servicios y funciones.
- Implementar el Programa del Servidor Público de Carrera para incentivar a la profesionalización de los funcionarios.
- Auditar y normar el desempeño de cada programa de capacitación de acuerdo a las funciones de cada dependencia.
- Crear un centro de capacitación para el servidor público.
- Desarrollar un instituto de formación del servidor público.

Infraestructura e Imagen

- Estandarizar el inmobiliario de las dependencias de gobierno para establecer una imagen de servicio en base a una congruencia de la identidad de la estructura de gobierno.
- Estandarizar el mobiliario de las dependencias de gobierno de acuerdo a la normatividad y en base al proyecto de modernización.
- Normar y auditar las instalaciones de cada dependencia para que cumplan con las especificaciones del programa de modernización.
- Establecer reglamentos internos por dependencia para el uso de colores, texturas, del equipo tanto mobiliario como inmobiliario.
- Nuevas tecnologías y políticas de informática
- Desarrollar nuevos sistemas de información para el mejoramiento de los procesos de cada dependencia.
- Desarrollar el *INTRANET* del gobierno del estado.
- Crear el uso del *INTERNET* integrado como herramienta de trabajo dentro de las diferentes funciones del gobierno del estado.
- Generar una página de *INTERNET* del gobierno del estado integrada y con un mismo servidor y una misma imagen.
- Crear políticas del uso de los sistemas de información y la reglamentación de los mismos.
- Auditar y monitorear el inventario del equipo de cómputo de acuerdo a las especificaciones del gobierno del estado.
- Normar el uso de equipo de cómputo de acuerdo a las especificaciones de certificación.

Filosofía del programa de modernización

La definición de un ideal cambiará con el tiempo. Por tanto, crear un proceso que se mejore continuamente es más importante que encontrar la perfección.

Para el logro de la implementación de un programa de modernización, cualquiera que éste sea, es necesario el mejoramiento continuo gradual. Es definitivo que al referirnos a todo un cambio de cultura y de hábitos es necesario que sea poco a poco y así ir generando un compromiso de las diferentes áreas, en relación a esto se comentan los siguientes puntos:

- Hacia el mejoramiento continuo con multitud de pequeños logros, no con unos cuantos milagros.

- Hay que tener una orientación hacia los ciudadanos y buscar realmente ese *Sentido Humano* que se quiere.
- Orientación hacia la misión de la organización (misión del gobierno del Estado de Coahuila).
- Orientación a la administración de procesos
 - Procesos vs. Áreas Funcionales
 - Procesos vs. Jerarquías
 - Procesos vs. Población
- Orientación al trabajo en equipo.
- Uso de procesos dinámicos y flexibles.

7.- ACCIONES PRINCIPALES A SEGUIR DE ACUERDO A LAS ÁREAS MODERNIZABLES:

Formación de un comité consultivo

Para la generación de un compromiso con un programa de modernización dentro del gobierno del estado, es necesario empezar por su titular, y es así como se puede ir permeando a través de los diferentes niveles de la estructura gubernamental, es por eso de gran importancia que el Gobernador del Estado pueda encabezar la formación de un comité de modernización y que el mismo comité esté formado por los representantes de cada una de las dependencias que en este caso es el mismo gabinete y así desarrollar un esquema de trabajo de un equipo comprometido con los ideales del gobierno.

Diagnóstico Estratégico

Se propone una sesión de 8 horas mínimo para definir *¿Quiénes somos?*, *¿Por qué estamos aquí?*, *¿Quiénes son nuestros clientes?*, línea de acción y principales prioridades del Plan Estatal de Gobierno.

Para poder tener esto es necesario definir cuál es la misión del gobierno del estado, la cual es la razón de ser de la institución, misma que explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

La misión ubica la identidad de la institución y la dirección requerida. Determina de manera sintética y clara su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada.

La visión representa el escenario altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un período de largo plazo.

De igual manera la visión permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible; debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.

Los objetivos estratégicos definen específicamente qué se quiere lograr en función de la misión y visión de la institución, con base en las necesidades de la población usuaria, las políticas públicas y el marco normativo correspondiente. Se refieren a los resultados finales, que se deben obtener en el ámbito específico de la institución; es importante no confundirlos con los propósitos intermedios de las acciones que deben cumplirse para llegar al resultado final. Son una descripción cualitativa, clara y concreta, que no incluye las metas cuantitativas en el enunciado mismo.

- *Diagnóstico de Recursos Humanos.* Implementar un diagnóstico de recursos humanos, con la finalidad de tener un amplio esquema de los perfiles del personal y relacionarlo con los perfiles del puesto; asimismo obtener las necesidades básicas para la simplificación de las estructuras y el plan de capacitación.
- *Análisis de Áreas de Servicio.* Desarrollar un área de gestión social, complementando los procesos prioritarios del Plan Estatal de Desarrollo y así detectar las principales necesidades de la sociedad.
- *Administración de Procesos.* De acuerdo a las acciones prioritarias obtenidas de la planeación o del diagnóstico estratégico. (Formación de equipos de trabajo)
- *Rediseño de Servicios.* Facilitar procesos.
- *Programa de Capacitación.* Formación de un centro de capacitación para la modernización y así llegar a definir todo el programa de servicio civil de carrera.

A través de este programa se permitirá consolidar y aumentar el desempeño de las personas, ya que los conceptos manejados en el mismo están basados en el aprendizaje como punto de partida para desarrollar equipos con habilidades individuales.

Adicionalmente este programa permitirá la identificación de áreas donde se pueda mejorar la colaboración, interacción y comunicación. Puesto que las nuevas filosofías de capacitación y desarrollo manejadas en este programa, facilitarán la comprensión de los conceptos relacionados con la calidad de vida, solución de problemas, creatividad e innovación y el diseño de estrategias que permitirán la generación de elementos de información para evaluar las posibilidades de establecer un programa integral.

- *Formar el área de infraestructura e imagen.*

Sistema de medición a través de indicadores

Dentro del esquema metodológico del sistema para el desarrollo administrativo en el estado, se contempla trabajar en 3 etapas.

En las dos primeras etapas, se realiza un diagnóstico en donde se definen ciertos elementos como punto de partida para la definición del programa de modernización. Para ello se considera como primera fase el análisis del marco legal estatal, las políticas y las estrategias de gobierno, así como los elementos resultantes del diagnóstico estratégico llevado a cabo por los altos niveles de gobierno.

La segunda fase corresponde a la integración del programa de modernización estatal con un enfoque a las necesidades legítimas de la comunidad.

Con base en lo anterior, en la tercera etapa se definen los objetivos, estrategias y acciones de modernización orientadas a la solución de problemas concretos y necesidades relevantes, lo que permite mejorar la ejecución de los procesos de las dependencias de gobierno y proporcionar los servicios de calidad que requieren los usuarios.

La ejecución del programa debe estar sujeta a seguimiento y evaluaciones continuas, a fin de garantizar que se alcancen los objetivos definidos, utilizando indicadores que permitan conocer el impacto logrado en las áreas de trabajo en la opinión de los usuarios.

Hay que hacer cuantificables los objetivos, establecer los compromisos y la magnitud de los retos a lograr para satisfacer las necesidades de la población que atienden, evaluar el cumplimiento de nuestros objetivos, aplicar la autoevaluación para definir el desempeño y detectar o prevenir desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos, manteniendo el control de la operación.

La estrategia de trabajo para la definición de indicadores de gestión y su implantación incluye dos sesiones de trabajo donde se expone y habilita a los participantes en la herramienta metodológica, utilizando como caso práctico elementos propios de su área de trabajo y definiendo las acciones que tendrían que desarrollar posteriormente.

Las dos sesiones tienen una duración de 12 horas cada una. Se recomienda dejar un periodo de un mes entre las sesiones, con el fin de que los facilitadores construyan los indicadores a partir de los elementos metodológicos.

Tomando en cuenta todo el programa de modernización para nuestro gobierno es necesario no perder y remarcar la necesidad de certificar las funciones o procesos más importantes de las dependencias de gobierno y lograr la calidad en el servicio, esto bajo la regla del ISO 9002.

Uno de los mecanismos para hacer más transparente la gestión pública, lo constituye el establecimiento de estándares de calidad en los servicios prioritarios, que permiten al usuario de los mismos identificar los criterios en los que recibirá el bien o servicio, evitando así la subjetividad y discrecionalidad en la presentación de los mismos.

La estrategia de trabajo para la definición de estándares, su implantación y difusión incluye una sesión de trabajo de seis horas de duración, para dar a conocer la herramienta metodológica y habilitar a los participantes utilizando como caso práctico didáctico, elementos propios de su área de trabajo, definiendo las acciones que tendrán que desarrollar posteriormente.

Tomando en cuenta que se tiene establecido un programa de modernización completo, es necesario sensibilizar a las personas adecuadas para que en conjunto se pueda desarrollar grupos o equipos de trabajo en base a comités para desarrollar y modernizar las diferentes áreas antes mencionadas, pero definitivamente el primer paso es nuestro como gobierno y que es nada más cuestión de implementar el programa y contagiar a la demás gente de ese espíritu de servicio que mucha falta le hace al servidor público. Además sería de gran importancia buscar un mayor compromiso generando incentivos dentro del gabinete a través de Premios Anuales de Calidad, o Premios al Mejor Servidor Público y así generar una competencia sana de mejoramiento de los servicios del gobierno del estado.