

CAPÍTULO IV

EXPERIENCIAS RELEVANTES EN MATERIA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

A continuación se reseñan por dependencia, las experiencias más representativas:

1.- SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Para satisfacer los estándares requeridos en la atención a los usuarios o clientes, se creó un Comité de Mejora Continua mediante el cual se estableció un sistema de autoevaluación que permite lograr la mejora en la calidad de los servicios que presta –en este caso– la Contraloría, a través de sus programas y proyectos, con un enfoque eminentemente encaminado a la satisfacción de los clientes.

El Comité de Mejora Continua está compuesto por todos los integrantes de la Alta Dirección de la Secretaría de la Contraloría; este comité, identifica por unidades administrativas las necesidades de los clientes, para después canalizarlas a la Dirección de Área con la finalidad de incluirlas en las estrategias de la planeación anual, desarrollando de esta manera el ciclo de satisfacción de clientes. Para ello cuentan con la aplicación de cuestionarios sobre la prestación de los servicios públicos, en los cuales los usuarios o clientes evalúan la calidad de los mismos.

En el caso de la Secretaría de la Contraloría del Estado de Guanajuato, la alta dirección ha participado directamente en la realización de mejoras en varios aspectos, tales como: planeación estratégica y reingeniería de procesos (mapeo); imagen institucional y calidad del servicio (satisfacción del cliente); pero sobre todo, año con año se ha fortalecido la relación humana y solidaria con y entre el personal de la dependencia.

Es importante mencionar que la ciudadanía participa activamente, manifestando ante la Secretaría de la Contraloría, sus posibles inconformidades ante la prestación de los servicios que reciben y sobre las deficiencias de los mismos, lo cual representa para la Institución el avance hacia la mejora continua, a partir de la información recabada de las opiniones y sugerencias

del público usuario. Aunado a lo anterior, la Secretaría, a través de reuniones mensuales con el personal de cada una de las áreas que la conforman, sujetas a un proceso de mejora continua para garantizar su cumplimiento.

Los sistemas de indicadores que tiene establecidos la Contraloría, se utilizan para: control de actividades, reportes oportunos, mejora de procesos y toma de decisiones.

En reuniones periódicas, tanto regionales como nacionales de las contralorías estatales del país, se exponen experiencias, las cuales son analizadas y comparadas con las de la Secretaría de la Contraloría del Estado de Guanajuato a efecto de tomar y adecuar los procesos de instrumentación más exitosos y viables.

A solicitud de otras entidades federativas, se ha proporcionado asesoría, capacitación y establecimiento de los sistemas desarrollados por el personal de la Secretaría de Contraloría, que en su momento han sido de vanguardia y continúan siéndolo, tales como: los sistemas de declaración de situación patrimonial vía disquete y vía correo electrónico, que redujeron el tiempo de atención de entre treinta y quince minutos a tan sólo cinco minutos, evitando con ello incluso, el desplazamiento físico del declarante. Es importante mencionar que estas innovaciones surgieron a propuesta del personal de la Secretaría.

La participación activa de los servidores públicos de la entidad, ha sido fundamental, ya que, el trabajo conjunto de las dependencias, el ejecutivo estatal y los municipios, conlleva a la íntima relación entre el ciudadano, los servicios y sus autoridades, a través de un proceso de democracia efectiva, con el propósito de alcanzar el objetivo máximo de buen gobierno.

Otra acción implementada por la Secretaría de la Contraloría en los últimos años, ha sido el mejoramiento de las condiciones de los espacios físicos, con la finalidad de proporcionar los satisfactores necesarios para que el personal cumpla de manera eficiente y eficaz con sus funciones tanto profesionales como personales.

En un trabajo conjunto entre gobierno y sociedad, la Secretaría de la Contraloría logra establecer una vigilancia permanente en la aplicación de los recursos, para que sean usados en forma honesta y transparente; con ello Guanajuato, ha obtenido diversos resultados, entre los que destacan:

- La consolidación de una sociedad participativa en el control y vigilancia de los recursos.
- Ciudadanos que participan en el correcto actuar de los servidores públicos, al presentar quejas y/o denuncias.
- Servidores públicos honestos que cumplen al presentar su declaración patrimonial.

Aunado a lo anterior, se instrumentaron las siguientes herramientas: elaboración de trípticos, dípticos, pósteres, revistas, publicaciones, etc., que son difundidas entre la sociedad por diversos medios, así como, artículos, mensajes, promociones y entrevistas en prensa escrita, radio, televisión e *INTERNET*.

La presencia audiovisual de esta dependencia en los medios masivos de comunicación antes señalados, ocupa cobertura con intervenciones diarias, las cuales difunden campañas publicitarias y la imagen corporativa; de esta manera, se mantiene informada a la ciudadanía sobre los avances, estrategias y proyectos que la Secretaría de la Contraloría realiza. A través de los medios de información las actividades se difundieron diariamente, 60 spots en radio, 3 en televisión y 3 notas diarias en prensa escrita.

Durante el periodo marzo-junio de 1998, aparecieron 105 notas periodísticas referentes a la Secretaría de la Contraloría; de dicha información, 81 notas fueron favorables y tan solo 24 fueron desfavorables.

2.- SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS*

La Secretaría de Planeación y Finanzas es una dependencia del ejecutivo, cuya tarea fundamental se basa en la administración adecuada de los recursos humanos, financieros y materiales, con los cuales el gobierno cuenta para la realización de sus objetivos.

Misión: Obtener y administrar con transparencia el ingreso para destinarlo con honestidad al gasto público y así contribuir al desarrollo del estado.

Visión: Ser una dependencia reconocida y digna de confianza que consolide las finanzas estatales y genere beneficios sociales para los guanajuatenses.

Para el logro de sus metas la Secretaría se propuso como políticas esenciales, las siguientes:

* La información que contiene esta parte de la investigación se sustenta en Memoria de Trabajo 1995-1999 editado por la Secretaría de Planeación y Finanzas del estado de Guanajuato.

- Modernización de la administración pública.
- Establecimiento de una alianza con los sectores productivos.
- Mantenimiento de las condiciones de atracción de inversiones.
- Planeación y promoción para la creación de infraestructura.
- Certidumbre jurídica.
- Capacitación continua para el desarrollo humano.
- Aprendizaje organizacional.
- Información estadística oportuna y confiable.
- Conciencia ecológica.
- Solidez financiera.
- Promoción de globalización exitosa.
- Cultura de calidad.
- Firmes interlocutores con el resto del gobierno.

El Sistema Financiero (Contable-Presupuestal), utilizado por el gobierno estatal, preocupado por mejorar día con día, define acciones encaminadas a rediseñar los Procesos Administrativos con la idea central de lograr resultados que generen un valor agregado significativo a los mismos.

Con este objetivo la Secretaría de Planeación y Finanzas en 1998 adopta tecnología vanguardista como herramienta de trabajo para contar con un buen gobierno y tener cuentas claras.

El gobierno del Estado de Guanajuato, con el ánimo de informar a la sociedad de manera clara y transparente de las Finanzas Públicas toma acciones encaminadas a mejorar sus Sistemas que permitan una óptima aplicación y administración de los recursos públicos.

Es por ello que en el mes de enero de 1998, inicia el Proceso de Implantación del Sistema Integral de la Hacienda Pública (SIHP), en sus etapas de configuración y parametrización del sistema, para posteriormente y una vez concluida su implantación, entra en producción el 24 de agosto de 1998.

- Definición de Procesos

El proceso de Implantación del Sistema Integral de la Hacienda Pública, inicia en el mes de enero de 1998, con los macroprocesos de presupuesto y contabilidad, para ello se conformó un equipo de proyecto interdisciplinario de treinta personas de tiempo completo procedentes de diferentes dependencias.

Se inicia primeramente con el análisis de los procesos estándar del sistema R/3, seleccionando y definiendo los procesos aplicables al área de la Dirección General de Presupuesto y Contabilidad, de tal manera que los 54 procesos que se tenían en el área de presupuesto se reducen a 12, y de 15 que se tenían en el área de contabilidad y egresos se determinan 5.

- Configuración y parametrización del sistema.

Este proceso consistió en adecuar la funcionalidad del estándar del sistema R/3 a los requerimientos y necesidades del gobierno del estado de Guanajuato, aprovechando al máximo todas las bondades y beneficios que nos ofrece el sistema.

Una vez que se concluyeron las fases anteriores se inició la etapa de prueba del sistema Integral de la Hacienda pública, en esta etapa se realizaron pruebas que permitieron validar la entrada en producción del sistema R/3.

- Capacitación a usuarios del sistema R/3.

Un grupo de cuatro personas adscritas a la Dirección General de Presupuesto y Contabilidad, capacitan alrededor de 45 personas adscritas a la misma Dirección, en los procesos del módulo de contabilidad (FI) y de Presupuesto (TR/FM), los fundamentales para desarrollar sus funciones.

- Inicio de la entrada en producción del sistema.

El Sistema Integral de Hacienda Pública, inicia operaciones en producción el día 24 de agosto de 1998, es importante mencionar que a la fecha se han integrado módulos adicionales, tal es el caso del Módulo de Sistemas de Proyectos (PS), para el control de los proyectos de inversión (obra pública).

Mejoras en los procesos

A raíz de la entrada en producción del Sistema Integral de la Hacienda Pública, se han reducido considerablemente los tiempos en el trámite de documentos en virtud de que anteriormente se tardaba en pagar una factura aproximadamente 15 días ahora es al tercer día, considerando que se debe planear el egreso.

Otro punto relevante es que se eliminaron las conciliaciones presupuestales-contables ya que las afectaciones tanto al presupuesto como a la contabilidad son en línea.

Avances en la Dirección General de Egresos

Se han obtenido logros tendientes a proporcionar servicios de calidad total a sus clientes, cumpliendo con el pago oportuno y eficiente de los compromisos contraídos por el gobierno del estado. Son de destacarse:

- Implementación del sistema R/3 en sustitución del *Progress*.
- Instalación de la Banca Electrónica.
- Remodelación física de la Dirección general de Egresos.
- Instalación de equipo de cómputo.
- Capacitación continua.
- Reducción del personal.

COMPRANET

En agosto de 1997, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo del Gobierno Federal, se presentó a la Secretaría de Planeación y Finanzas, y a la Contraloría del Estado, el sistema electrónico de publicación de información para la realización de compras COMPRANET.

Actualmente mediante el proceso de publicación por COMPRANET se han emitido un total de 14 licitaciones públicas a lo largo de 1999.

Tarjeta Inteligente de Combustible

La Dirección de Servicios Generales se encarga de dotar de combustible a la flotilla de vehículos del gobierno del estado. Hasta octubre de 1998, este proceso implicaba el trabajo de cuatro personas que imprimían información en vales de forma continua en dos días y elaboraban un reporte y recibo para que cada Dependencia recogiera sus vales al tercer día. Con este sistema de vales, era usual detectar un uso indebido de los mismos; aunado al tiempo invertido y al gasto en combustible, había que pagar el formato de vale.

Debido a la necesidad de ahorrar tiempos y recursos, tanto de la propia Dirección de Servicios generales como de las demás dependencias, se buscó una opción de mayor eficiencia y seguridad. La conclusión fue el uso de una tarjeta electrónica.

Con esta nueva tecnología los usuarios de vehículos oficiales pueden obtener sus dotaciones de combustible en menos tiempo y desde 31 estaciones de gasolina ubicadas en 24 localidades de todo el estado, además de los 6 puntos en Guanajuato capital.

El trámite ahora es realizado por una persona y se paga tan sólo al proveedor de las tarjetas en lugar de pagar por separado a cada estación de servicio. Con todo el trámite se reduce drásticamente en tiempo y se tienen mes con mes reportes de consumo en beneficio de los coordinadores administrativos de cada dependencia.

Sistema Integral de Hacienda Pública (SIHP) (PROJECT SYSTEM)

La Secretaría de Planeación y Finanzas ha iniciado la operación del Sistema Integral de Hacienda Pública. A través del SIHP, el gobierno del estado podrá operar de manera eficiente los macroprocesos clave en las áreas de finanzas y administración y así mejorar la calidad de los servicios ofrecidos en este ámbito. La construcción del SIHP fue posible mediante la utilización de herramientas de tecnologías de información, de tal forma que nos permite contar ya con un sistema que refleja la transparencia de las finanzas y que permite la óptima aplicación y administración de los recursos de gobierno del Estado de Guanajuato, impulsando una mejora de los procesos administrativos a través de la adopción de tecnología vanguardista como herramienta de apoyo para forjar un buen gobierno, y así contribuir a mejorar la calidad de vida de los servidores públicos.

La reingeniería del gobierno consiste en una transformación fundamental de la administración pública para obtener incrementos dramáticos en su efectividad, eficiencia, eficacia, adaptabilidad y capacidad para innovar. Esta transformación es lograda mediante el cambio del propósito incentivos, estructura de poder y cultura de un gobierno.

La tecnología de información (TI) permite, de manera rápida y con resultados importantes, lograr una reingeniería del gobierno. Entre otros resultados específicos, se pretende lograr un mejor acceso de los ciudadanos a los servicios gubernamentales, y colaborar para posicionar a los ciudadanos en el foco de atención del que hacer de los gobiernos.

Primer esfuerzo para el rediseño de procesos

Desde enero de 1996 a mediados de julio de 1997, la Secretaría de Planeación y Finanzas, a través de la Dirección General de Informática, se dedicó a revisar los diferentes macroprocesos clave en las áreas de finanzas y administración. Utilizando una metodología propia, adaptada de las metodologías de Michael Hammer, James Champy, Raymond Manganelli y Mark Klein, se realizó un análisis y diagramación de procesos que permitió rediseñar de manera teórica algunos de estos macroprocesos, particularmente el macroproceso de adquisiciones.

Por otro lado, la situación al respecto de sistemas de información de las diferentes áreas funcionales era tal que se presentaba una fragmentación de la información y de los procesos mismos. Cada área funcional o departamento se concentraban en sus propias actividades que les correspondían, sin considerar los procesos llevados a cabo en otras áreas, ni sus clientes.

Este tipo de organización funcional, también tiene un impacto en la fragmentación de los sistemas de información de los diferentes departamentos. Cada departamento tiene su propio sistema: presupuesto, contabilidad, egresos, ingresos, adquisiciones, inversiones públicas, etc.; los sistemas diferentes no se comunican.

Particularmente en el caso de los macroprocesos de la Secretaría de Planeación y Finanzas, este tipo de organización funcional conducía a una serie de disfunciones que impactaban directamente en la insatisfacción de los usuarios (clientes) externos e internos: actividades duplicadas u obsoletas, procesos costosos, información poco confiable, trámites administrativos largos, exceso de controles manuales, registros contables manuales, errores y numerosas actividades sin valor agregado. Por otro lado, la Cuenta Pública entregada al H. Congreso es elaborada bajo presión debido a las disfunciones anteriormente mencionadas, al igual que demasiadas conciliaciones entre los registros de información en los sistemas de presupuesto y contabilidad.

Servicio Público de Carrera

En 1995 se plantearon las bases que regirían el proyecto, ello derivado de la necesidad de crear sistemas y condiciones que permitieran atraer, motivar, capacitar y retener a los mejores funcionarios y servidores públicos.

Asimismo, se planteaba construir los mecanismos que pudiesen asegurar que los empleados del ejecutivo diseñaran un plan de carrera dentro de la administración pública, a fin de incrementar el capital humano del gobierno del estado.

En este plan, se plasmaba como prioridad, que la planeación de recursos humanos ofreciera posibilidades de desarrollo y progreso de los servidores públicos.

Sin duda este plan ofrecía un sin número de posibilidades para profesionalizar el quehacer público, sin embargo, también involucraba el riesgo de convertirse en un aparato rígido, burocrático, el cual gestara un poder por sí mismo en cuanto no se controlara.

En el año de 1996, se comienzan a definir las primeras actividades para desarrollar el proyecto, tales como:

- Ciclo de conferencias de recursos humanos en la administración pública para el Servicio Público de Carrera (del 6 al 13 de noviembre).
- Dentro de la agenda del C. Gobernador constitucional del estado, el 18 de noviembre se llevó a cabo una reunión con los tres poderes para la presentación del proyecto de Servicio Público de carrera.

A mediados de 1997 la Universidad Autónoma de Guanajuato entrega un modelo bosquejado de lo que sería el posible Sistema del Servicio Civil de Carrera, lo cual suscitó, que la Secretaría de Planeación y Finanzas, por medio de la Dirección General de Personal, se hiciera responsable en la totalidad del proyecto, de este modo se retoman acciones para informar a los servidores públicos, que había pasado hasta ese momento con el proyecto en cuestión, ello se hizo a través de la revista Únete.

En 1998, se comienzan a desarrollar 4 de los subsistemas del modelo inicial, este trabajo es descriptivo y señala teóricamente, cuáles son los procedimientos a seguir para la implementación del mismo.

La Comisión Estatal de Agua y Saneamiento por acuerdo del gabinete y dadas las características organizacionales que presenta, es elegida como muestra para pilotear y evaluar los alcances y deficiencias del sistema, por lo que en el mes de julio del mismo año, se llevó a cabo el levantamiento de perfiles de desempeño y depuración de información arrojada de esta actividad.

Premio Estatal de Administración Pública

El pasado 14 de diciembre de 1999, con la presentación del trabajo Nuevo Convenio de Colaboración Administrativa en Materia de Inspección Fiscal de Alcoholes Estados-Municipios, el Director General de Auditoría Fiscal obtuvo el Primer Lugar del Premio Estatal de Administración Pública 1999, que anualmente otorga el Estado de Guanajuato.

Este reconocimiento premia las aportaciones destacadas, la elaboración de estudios e iniciativas que contribuyen al mejoramiento de la administración pública estatal o a la comunidad.

Premio Guanajuato a la Calidad

Se designó a finales de 1997 un facilitador de tiempo completo para dedicarse exclusivamente a la implantación del Programa de Calidad. Una oficina recaudadora (León) pasó a la segunda fase del Premio Guanajuato a la Calidad.

A raíz de los resultados se autorizó una retabulación del personal de las oficinas recaudadoras. Se obtuvo la mejor calificación de todas las dependencias del gobierno del estado en cuanto al cumplimiento de meta y evaluación de la satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios, fueron 7 las oficinas recaudadoras participantes.

Se instalaron sillas y televisores en las 4 oficinas recaudadoras más grandes haciendo más agradable la estancia de los contribuyentes con lo que se disminuyó a cero el número de reclamos de los contribuyentes por exceso de tiempo en los procesos y se instalaron baños para el público en las 4 oficinas recaudadoras más grandes del estado.

En 1999, se inició la implantación de un programa de manejo de estrés que constó de 9 cursos para mandos medios y superiores, con la finalidad de promover la calidad personal. Aunado a lo anterior, se inició también un Diplomado en Desarrollo de Habilidades en Alta Dirección.

Se capacitó a las Secretarías en *calidad en el servicio*. Se enviaron 4 personas a Japón dentro del programa de AOTS en México a capacitarse en lo más avanzado sobre calidad total.

La experiencia obtenida en el caso de la Secretaría de Planeación y Finanzas fue de suma importancia, ya que, se inició al interior de esta dependencia un Programa de Calidad Total, cuyos objetivos se enfocaron a brindar un mejor servicio a la ciudadanía. Bajo esta perspectiva, se establecieron acciones con la finalidad de facilitar al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, con la apertura de módulos receptores provisionales y delegacionales permanentes de oficinas recaudadoras, ubicadas en diferentes puntos de servicio. Simultáneamente se estableció la opción de pago con tarjeta bancaria.

El mejoramiento de la imagen pública de las áreas administrativas de la Secretaría, es uno de los esfuerzos encaminados al logro de la mejora continua. Para ello se remodelaron 16 oficinas recaudadoras, y se continuó con la capacitación y la uniformación del personal adscrito a estas oficinas.

Se realizaron acciones de difusión para dar a conocer a los particulares la forma, plazo, requisitos y lugares para llevar a cabo el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, mediante radio, televisión, anuncios espectaculares, pósteres, periódicos y volantes.

Prospectiva al año 2000

- Es necesario contar con espacios fijos y permanentes para la instalación de equipos informáticos en las oficinas de las Direcciones Regionales de Auditoría Fiscal de Irapuato y Celaya, por lo que se requiere tener edificios propios del gobierno del estado, que garanticen el mantenimiento y conservación de las instalaciones y bienes de las oficinas.
- Que en materia de programación de revisiones fiscales, es necesario hacer las gestiones pertinentes ante las autoridades federales para que en un mediano plazo la entidad pueda participar en la programación de las revisiones fiscales que realiza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y que esa programación se analice y en su caso se autorice en los comités y subcomités de programación, los que actualmente sólo conocen de las propuestas que presentan las entidades federativas.
- Que al fin de tener una cobertura estatal y con ello cubrir los 46 municipios del estado, por lo que se refiere a la programación y ejecución de revisores fiscales en impuestos federales, es pertinente realizar acciones encaminadas a crear una cuarta Dirección de auditoría Fiscal, con sede en la ciudad de San Miguel de Allende, Gto., para que ésta se aboque a hacer presencia fiscal en la zona norte del estado, ya que actualmente ésta se encuentra desatendida por la autoridad fiscal.
- Para la siguiente etapa de implantación y consolidación del Sistema Integral de Hacienda Pública, se terminará la descentralización del sistema a las dependencias, para lo cual se definieron tres diferentes niveles de descentralización en función de las posibilidades de interacción y explotación del sistema:
 - Nivel I. Las dependencias descentralizadas a este nivel podrán realizar la consulta de información al sistema, específicamente relacionada con su presupuesto, estado de adquisiciones, pagos, etc., así como la emisión de reportes como el estado de situación presupuestal, entre otros.
 - Nivel II. Las dependencias descentralizadas a este nivel podrán hacer consultas y emisión de reportes, y adicionalmente registrar sus operaciones presupuestales tales como pagos a terceros, gastos de operación, etc.
 - Nivel III. Las dependencias descentralizadas a este nivel cuentan con la liberación total del ejercicio presupuestal, pueden emitir pagos, cheques, hacer transferencias presupuestales y en general cualquier transacción relacionada con el control presupuestal de su dependencia.

- Se realizará el Programa integral de Capacitación a Usuarios del sistema, el cual comprenderá la capacitación de hasta 400 personas en los diferentes módulos que componen el Sistema Integral de hacienda Pública, y se concluirá la elaboración del estudio de retorno de la inversión, que permitirá conocer el impacto organizacional que ha tenido el uso de la tecnología incorporada en el control presupuestal.
- En materia de calidad total, se pretende: elaborar un Programa de Difusión y Promoción de Valores.
- Construir una vitrina para difusión del Programa de Calidad y eventos importantes en la Secretaría.
- Elaborar un Manual de Organización de la Secretaría de Mandos Medios y Superiores.
- Elaborar la Memoria del Programa de calidad de la Secretaría.
- Certificar en la Norma ISO 9002 a la Dirección General de Inversiones Públicas a la Coordinación del Programa de calidad y a las áreas de atención al contribuyente que ya han logrado un buen avance en cuanto a la calidad del servicio.
- Apoyar a los municipios del estado difundiendo la calidad como estrategia de construcción de un buen gobierno.

3.- PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL ESTADO DE GUANAJUATO

El caso de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Guanajuato, representa otro de los ejemplos más significativos, en materia de simplificación administrativa; en un primer momento podemos mencionar que, en el área de Visitaduría General creada en 1994, se incrementó en un 48% el número de quejas recibidas por la ineficiencia y negligencia en los servicios que otorgaba. Por tal motivo, hacia el año de 1998, se plantea la necesidad de brindar recursos con la finalidad de fortalecer y descentralizar los servicios de dicha área, de tal forma que en el mismo año se crean cuatro nuevas plazas de agentes del ministerio público, bajo el rubro de visitadores auxiliares, tal nombramiento serviría de apoyo a las actividades y funciones de la Visitaduría en cada una de las cuatro sedes regionales que la componen, estando bajo el mando directivo del Subprocurador de Justicia Estatal.

Durante el mismo año se asignó un espacio para oficina, mobiliario y equipo de cómputo, además un vehículo para las visitadurías auxiliares de las regiones "B", "C" y "D", considerando que son éstas las que tienen un mayor número de municipios que atender entre sí; las Sedes Regionales de la Visitaduría

General se establecen de la siguiente manera: la región "A" en León, la "B" en Irapuato, la "C" en Celaya y la "D" en Guanajuato.

Con este fortalecimiento institucional se han logrado mejoras significativas en procedimientos para la investigación de las quejas, emitiéndose según el caso, respuestas o soluciones al quejoso en un menor tiempo, conteniendo por supuesto la propuesta de sanción a consideración de los Subprocuradores y en su caso del Procurador.

Los visitadurías auxiliares, ahora pueden realizar permanentes visitas de evaluación y control técnico-jurídico en las diferentes áreas del ministerio público, policía judicial y servicios periciales, a fin de verificar el buen desempeño de los servidores públicos.

Sobre la base de un total de 1,510 quejas recibidas en la Visitaduría General, (de las cuales, 841 fueron positivas y 618 negativas, 29 sobreseídas, 2 suspendidas y pendientes por resolver 20) se puede estimar de manera proporcional el porcentaje de quejas que corresponde a cada una de las siguientes áreas: personal directivo 4.11%, servicios periciales 5.43%, personal de apoyo el 11.59%, policía judicial 28.3% y ministerio público 50.53%. Las sanciones a que son acreedores consisten desde uno hasta 8 días de multa, amonestación, apercibimiento, cambio de lugar de trabajo o despromoción, suspensión, pago de daños, cese o renuncia, e incluso inicio de averiguación previa.

Motivos de queja más frecuentes por área:

MINISTERIO PÚBLICO

- Inconformidad con la determinación de archivo.
- Inconformidad con la determinación de reserva.
- No recibir denuncia.
- Girar citatorio fuera de averiguación previa.
- Desobedecer órdenes de sus superiores.
- Mala atención al público.
- Deficiencias en la integración de averiguación previa.
- No asistir a cursos de capacitación.

POLICÍA JUDICIAL

- Daños a unidad oficial.
- Inasistencia a sus labores.

- Mala atención al público.
- Desobedecer órdenes de sus superiores.
- Hacer comparecer con oficio de investigación.
- Falta de probidad y honradez.
- Extravío de equipo.
- Cometer actos de violencia contra particulares.

SERVICIOS PERICIALES

- Error al emitir dictamen.
- No rendir puntualmente informes periciales.
- No localizársele para rendir peritaje de lesiones.
- No localizársele para rendir peritaje de necropsia.
- No asistir a cursos de capacitación.

PERSONAL DE APOYO

- No rendir informes estadísticos oportunamente.
- No dar de baja averiguaciones previas en el libro de registro.
- No registrar averiguaciones previas en el libro general.
- No asistir a cursos de capacitación.
- Mala atención al público.
- Desobedecer órdenes superiores.

Para subsanar esta área se implementaron acciones estratégicas modernas, para el mejoramiento institucional de las distintas regiones, bajo la premisa de atender a la ciudadanía de acuerdo a los siguientes puntos del nuevo sistema de control de averiguaciones previas y estadísticas:

- Mejora en el servicio al usuario.
- Disminución de tiempos de respuesta.
- Aplicación de programa de cargas de trabajo en las agencias.
- Mayor control en la integración de la averiguación previa.
- Mayor amplitud para rubros estadísticos.
- Utilización a futuro de los datos estadísticos en sistemas georeferenciales.
- Concentración de la información en un menor tiempo.
- Concentración de la información en un menor tiempo.

- Resguardo y seguridad de información.
- Facilitación en la alimentación de información masiva.

A través del área de Comunicación Social y de las estrategias de acción de la misma, se fortaleció el compromiso y los vínculos con la sociedad guanajuatense, con la finalidad de identificar las fuerzas y debilidades del Ministerio Público como institución de servicio público. Estas acciones se inician con foros de acercamiento con el ciudadano, así, diversos grupos e instituciones participan en ellos tales como: sector estudiantil, colegios de abogados, ayuntamientos, comités de colonos y sociedad en general.

Los foros se plantearon en virtud de:

- Generar confianza en los funcionarios de la procuraduría, a través del diálogo y la sociedad.
- Motivar la participación activa de la sociedad, en la presentación de las denuncias y la disminución de la incidencia delictiva.
- Concientizar a la sociedad sobre el consumo de sustancias tóxicas y la interrelación que existe con la generación de violencia y el delito.
- Involucrar a los niños, padres de familia y sociedad en general en las campañas de prevención del delito.
- Informar sobre los servicios que prestan las diferentes áreas de la Procuraduría, como son las Agencias del Ministerio Público, la Policía Judicial, Servicios Periciales, Visitaduría General y atención a víctimas.
- Informar sobre las opciones de desarrollo humano que ofrece el Instituto de Formación Profesional "Lic. Rogelio Acosta Cárdenas", como parte la Institución.
- Escuchar las necesidades y propuestas de la sociedad para trabajar en conjunto y lograr un ambiente de paz y seguridad.

La labor de comunicación social de la dependencia tuvo como consecuencia un gran acercamiento con la población, aún en aquellos municipios más alejados, acudiendo continuamente en las ciudades sede de las Subprocuradurías; con estas acciones se han logrado simplificar de forma óptima los procesos administrativos de la dependencia.

La Procuraduría en su afán constante de mejoramiento, instrumenta un Programa Permanente de Prevención del Delito, para consolidar una cultura de autoprotección y prevención del delito, informando y fomentando la participación ciudadana. Por 4 años se destinó una partida presupuestal a impresiones

y publicaciones con temas sobre prevención de las adicciones, robo a casa y comercio, robo de ganado, prevención de la violencia intrafamiliar, abuso sexual de menores, robo de vehículos, difusión de servicios, fomento a la denuncia y campañas de moralización para el desarrollo de la dependencia entre otras.

A partir del Modelo de Planeación Estratégica del Gobierno del Estado 1995-2000, se crea el área *Staff* de Planeación y Calidad Estratégica, como apoyo a la Dirección General Administrativa. Esta área tiene como función: coordinar el análisis y la evaluación de la institución, supervisando que las acciones estén enfocadas hacia el logro de los objetivos y metas planteadas por el gobierno estatal, a partir de las exigencias y necesidades que la sociedad plantea.

A finales de 1996 la Procuraduría General de Justicia Estatal, como otras dependencias de gobierno, se afilió a la Institución "Guanajuato para la Calidad, A.C."; así, en 1997 participó en el "Premio Guanajuato para la Calidad". Aunado a lo anterior, se logra la creación de la Dirección de Calidad como área *Staff*, dependiente orgánicamente de la Dirección General Administrativa en coordinación estrecha con el área de planeación estratégica, los cuales elaboraron el "Programa Maestro de Calidad de la Procuraduría General de Justicia", logrando el primer "Programa de Trabajo" y la primera etapa del "Premio Guanajuato a la Calidad".

En 1998 se obtuvieron los siguientes resultados:

- Capacitación al personal de la Procuraduría.
- Se diseñó la agencia modelo del Ministerio Público "MP 2000".
- Se participó en el sistema *INTRAGOB*, logrando obtener 313 puntos de 1000.

4.- DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DEL ESTADO DE GUANAJUATO

En el marco de la modernización y de las estrategias del gobierno del Estado de Guanajuato para incrementar la productividad y Calidad de los servicios públicos, en el año de 1995 dio inicio en la Dirección General de Tránsito y Transporte del Estado un proceso radical, organizado y gradual tendiente a la identificación y definición de los procesos de trabajo que tiene a su cargo, con objeto de mejorarlos por medio de su desregulación y simplificación.

La desregulación, simplificación y redimensionamiento de la organización serán partes fundamentales del trabajo cotidiano para alcanzar la excelencia en el servicio y para lograr resultados sustantivos.

El objetivo central de la Dirección General consiste en describir los antecedentes, acciones, tareas, retos y perspectivas de los procesos de modernización, simplificación y desregulación realizados por la misma, las experiencias significativas que dimensionan los esfuerzos realizados y los obstáculos superados para la consecución del propósito de hacer de ella una dependencia con sensibilidad en la atención y con agilidad, legalidad, eficiencia y transparencia en la realización de sus procesos de trabajo, para superar las expectativas de los usuarios de los servicios que presta; todo ello a través de:

- Elaboración de un diseño de mecanismos e instrumentos jurídico-administrativos que impulsen la modernización y simplificación en la Dirección General.
- Valoración de antecedentes y resultados alcanzados, que permitan plantear las perspectivas del desarrollo administrativo bajo el enfoque de un mejor servicio a la sociedad, a efecto de institucionalizar el quehacer.
- Una evaluación de algunas experiencias significativas de mejoramiento de los servicios públicos, reconociendo éxitos y fracasos y el aprendizaje que, de ellos, se derivan.
- El fomento a la participación social y ciudadana en la definición de necesidades de modernización de trámites y servicios y en la evaluación de los resultados.

En la Dirección General de Tránsito y Transporte del Estado se concibe a la desregulación y simplificación como conceptos con un sentido más profundo que el simple quitar reglas o hacer más sencilla, más fácil o menos complicada la manera de realizar las actividades.

La modernización de la administración pública deberá estar encaminada a satisfacer las necesidades y superar las expectativas de la ciudadanía, de los usuarios de los servicios que brinda, de su personal y de la propia organización, con lo que se logrará forjar un Buen Gobierno, competitivo, transparente, honesto, participativo y práctico, que trabaje mejor, cueste menos y genere mayores beneficios a la sociedad.

4.1 Diagnóstico e Identificación de los Problemas que enfrentaba la Dirección General y que fueron punto de partida para iniciar los Esfuerzos de Modernización y Simplificación Administrativa

Como un primer paso hacia la modernización y simplificación administrativa de la Dirección General, se llevó a cabo un diagnóstico organizacional, que consistió en conocer el perfil de la organización e identificar su problemática.

Acerca del perfil de la organización se encontró que el 23 de octubre de 1992 aparece en el nuevo *Reglamento Interno de la Secretaría de Gobierno* la actual denominación de la *Dirección General de Tránsito y Transporte*. El 18 de agosto de 1993 se publica la actual *Ley de Tránsito y Transporte del Estado*, en febrero de 1995 el *Reglamento de Tránsito* y el 27 de junio del mismo año el *Reglamento del Transporte*.

Los principales servicios que ofrece la Dirección General de Tránsito y Transporte son :

- Vigilancia del Tránsito en las Carreteras de Jurisdicción Estatal, las cuales abarcan una extensión de 4,980+350 km, y para facilitar esta actividad se instalaron 28 módulos de seguridad y auxilio vial.
- Supervisión del Servicio Público de Transporte de personas, carga, mixto y especial en sus diferentes modalidades.
- Servicios Administrativos de Tránsito y Transporte.

Actualmente la Dirección General de Tránsito y Transporte cuenta con las Unidades Administrativas que se observan en el siguiente Organigrama:



Los Principales Usuarios de la Dirección a nivel Estatal son los concesionarios y permisionarios y la ciudadanía en general.

Los requerimientos de cada segmento de usuarios con relación al otorgamiento de concesiones para el servicio público de transporte en sus diferentes modalidades son:

Tipo de Servicio	Número de Concesiones
Taxi	9,656
Ruta fija	5,724
Mixto	56
Grúas	35
Carga	720
Materialista	2,265
Turístico	61
Funerario	172
Permisos eventuales	920
Estudios técnicos de transporte	301

Los requisitos claves de los clientes para los servicios son:

Por parte de los concesionarios y Permisionarios.

- Prórroga de la vida útil de las unidades destinadas al servicio público.
- Aumento de tarifas.
- Incremento de unidades, ampliaciones de rutas, modificaciones de éstas basado en estudios técnicos de transporte.
- Información sobre fondos de garantía para seguridad de pasajeros, unidades y daños a terceros.

Por parte de la Ciudadanía.

- Simplificación y desregulación de los requisitos para los diversos trámites.
- Mayor información sobre trámites.
- Vigilancia en carreteras.
- Información turística.

4.2 Identificación de la Problemática de la Dirección General de Tránsito y Transporte

La organización arrastraba con problemas tales como:

- La falta de control operativo y administrativo, dado que el personal no contaba con una cultura de trabajo y servicio y por lo tanto no se podía garantizar la consistencia y estandarización de las actividades y procesos de trabajo.
- Falta de supervisión en todas las áreas de la Dirección General y muy especialmente la falta de orden en el archivo.
- Imagen de corporación con acciones de abuso de autoridad, prepotencia y corrupción.
- Dificultad para erradicar viejos vicios de transportistas, como:

- Falta de plaqueo o permiso con unidades de servicio público de transporte.
 - Brindar servicio público con unidades irregulares (extranjeras).
 - Invasión de rutas.
 - Incumplimiento o modificación unilateral de derroteros.
 - Rutas concesionadas y no explotadas.
 - Utilizar vehículos de servicio público fuera de la vida útil establecida por la ley.
 - Venta o renta de concesiones.
 - Excesiva utilización de dirigentes o gestores para realizar trámites.
 - Falta de control técnico y administrativo, debido a que el personal no contaba con una cultura de trabajo y servicio y por lo tanto no se podía garantizar la consistencia y estandarización de los procesos de trabajo.
- Que el Estado realizaba facultades y funciones que de manera directa debe asumir el municipio en el Proceso de Municipalización del Transporte Público, turnándose como un ente absoluto de las operaciones que determinen el crecimiento económico y el desarrollo integral de la sociedad dependiendo el municipio del control estatal.
 - Que el gobierno del estado prestaba el servicio público de tránsito al municipio de Guanajuato, con elementos propios del estado.
 - Al inicio de la presente administración no se contaba con un procedimiento específico que le brindará transparencia y seguridad al solicitante de concesiones.
 - La gran cantidad de juicios de amparo que se promovían en contra de esta Dirección General, y a los cuales en varias ocasiones rendían los informes previos y justificados solicitados; mucho menos se cumplían con los términos establecidos en la Ley de Amparo, por lo tanto no se les daba seguimiento.
 - La mayoría de las demandas de nulidad promovidas ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo era porque se emitían actos por parte de esta Dirección General o sus unidades administrativas sin tener la precaución de fundar y motivar los actos, o bien por no dar contestación a las peticiones de los particulares.
 - El documento carecía de seguridad (era fácil de falsificar)
 - El trámite no era personal, se hacía muchas veces a través de gestores.
 - Muchos requisitos sin valor agregado.

- No existía un procedimiento estandarizado.
- Poca información sobre el trámite.
- No existía un padrón de conductores.
- Costo elevado por pedir tantas copias, fotografías, exámenes, etc.
- Mucho tiempo en el trámite.
- No se contaba con Módulos de Seguridad Vial para brindar mejor seguridad en carreteras.
- En el año de 1995 solo el 2% de conductores en el Estado de Guanajuato usaba el Cinturón de Seguridad.
- No existía una metodología basada en la estructura de un modelo, para el cálculo y determinación de la tarifa.
- Existen muchas zonas marginadas que carecen del servicio público, también constantemente surgen centros poblacionales a los que hay que dotar de transporte.
- Los incrementos tarifarios en el servicio de transporte público de personas no se otorgaban en función de un análisis de costos, de movilidad y de las condiciones económicas de los usuarios.
- Falta de atención al transporte de servicio público por el estado, ante la falta de recursos humanos para atender con eficiencia menesteres de tránsito y transporte, a la vez aunado a la política del federalismo donde se promueve la descentralización de funciones del estado al municipio contemplado en el artículo 6 de la Ley de Tránsito y Transporte en vigor.
- El concesionario no cuenta con el título–concesión, además existen trámites de cesión de derechos que aún no han sido concluidos.
- Existían muchas unidades que no cumplían con la vida útil que señala la Ley de Tránsito y Transporte y Reglamento de Transporte.
- Había muchas unidades sin plaquear.
- No existía un sistema de evaluación que permitiera certificar los saberes y haceres del personal operativo de la Dirección General de Tránsito y Transporte.
- El Estado de Guanajuato no contaba con operadores del Transporte Público capacitado en materia de seguridad vial y fundamentos legales, teniendo por consecuencia un índice elevado de accidentes de tránsito e infracciones por mal trato al usuario y cobros no autorizados. Además que en administraciones anteriores se vendía el tarjetón o era falsificado.

- Los municipios no contaban con el servicio de expedición de licencias de conducir, por lo que a través de la firma de los convenios de municipalización se delegan las funciones de operación de este servicio, y el Estado continua normándolo, ahorrando con esto tiempo y costos al usuario en su traslado, así como en la tramitación de sus documentos.
- No se contaba con un catálogo actualizado del servicio público de transporte sin ruta fija (taxi) para consulta segura, confiable y expedita.
- No existía una herramienta ni tampoco un sistema en donde los usuarios externaran sus opiniones acerca de nuestros servicios.
- No había sistema para medir la satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos, por lo que no se conocían cuáles eran las necesidades de los mismos.
- Falta de identificación de la corporación, lo que provoca la confusión con otras corporaciones policiacas.

4.3 Descripción de los Programas, Acciones y Experiencias de Reforma y Desarrollo Administrativo emprendidas por la Dirección General de Tránsito y Transporte

Como respuesta a la problemática detectada por medio del diagnóstico organizacional, la Dirección General decidió implantar un *Modelo de Calidad Total y Mejoramiento Continuo*, al que se le llamó *...Más Allá del Servicio Público...*, con el cual se busca sistemáticamente y mediante la participación organizada de todos los que la integramos, el mejoramiento continuo de los servicios que brinda, encaminados a la productividad y calidad en cada una de sus unidades de trabajo.

El Modelo de Calidad Total y Mejoramiento Continuo *...Más Allá del Servicio Público...* se caracteriza porque en su diseño e implementación, para alcanzar y consolidar una cultura de calidad organizacional, participan todos sus integrantes definiendo la filosofía, misión, visión, política, valores y objetivos de calidad, estrategias, programas, proyectos, metas, actividades específicas y la fijación de mecanismos de medición e indicadores de productividad y calidad supervisados por un Comité de Calidad, con un enfoque hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros usuarios internos y externos.

El Modelo de Calidad Total y Mejoramiento Continuo *...Más Allá del Servicio Público...* MASP encierra una filosofía, una mística de servicio y un método de trabajo que nos lleva a alcanzar la productividad, la calidad total y el mejoramiento del quehacer cotidiano.

- Es lograr una visión integral (holística) de planeación encaminada a buscar permanentemente la eficiencia y resultados positivos en la administración pública.
- Es la búsqueda del desarrollo de las potencialidades de los recursos humanos mediante un sistema de capacitación permanente, para convertirlas en hábitos de nuevas oportunidades y mejoramiento de trabajo continuo.
- Es aprovechar y potenciar la siempre escasez de los recursos humanos, financieros y materiales para satisfacer las demandas de la sociedad.
- Es el rompimiento de paradigmas que los tiempos actuales demandan con urgencia, para devolver la credibilidad ciudadana hacia las instituciones.
- Es promover la oportunidad de una nueva cultura de trabajo y de servicio para todo funcionario público.

La parte filosófica de nuestro modelo la definimos como:

- Es un intercambio abierto de ideas, conocimientos y experiencias, para buscar mejores oportunidades y escenarios de vida mediante la coordinación y comunicación entre ámbitos de gobierno, instituciones sociales y privadas y la participación en foros locales, nacionales e internacionales.
- Es la promoción de un modo de vida entregada al servicio público, que busca la eficiencia en el quehacer cotidiano hacia los usuarios internos y externos y el cumplimiento de los retos de gobierno.
- Es la aplicación de sistemas y métodos de trabajo que den un valor agregado a las acciones entre gobierno y gobernados, y la implementación de la capacitación permanente de todos los integrantes de la unidad administrativa.
- Es el aprovechamiento óptimo y la repotenciación de los recursos (siempre escasos), humanos, financieros y materiales.
- Es la búsqueda de un clima interno y externo de trabajo armónico, donde sus integrantes pueden tener mejores oportunidades de realización.
- Es la promoción de una cultura de trabajo en donde al servidor público se le debe ayudar a realizar su vocación de servicio, que es su medio de realización, que no lo tome como una carga, sino como una liberación.
- Es obligación de todos incitar a los trabajadores a maravillarse de lo bello que es el servicio público, de las conquistas de la ciencia y de las técnicas, las formas de pensamiento humano, las diferentes civilizaciones, su experiencia y evolución, y ayudarlos a descubrir la convivencia

humana de la amistad y del compañerismo y disponerlos a darse a los demás a través de su propia entrega y realización en el trabajo.

La mística de servicio implica la participación activa de todos los integrantes en la definición del rumbo que se le quiere dar a la organización, por medio de la misión, visión, política, valores y objetivos de calidad.

Misión:

Brindar los servicios de tránsito y transporte con efectividad en el estado, contando con el apoyo de los conductores y transportistas para beneficio de la ciudadanía.

Visión:

Redimensionar la Dirección General de Tránsito y Transporte para fortalecer el Proceso de Municipalización del Transporte Público, la formación de la Policía Estatal de Caminos y la creación del Instituto del Transporte del Estado de Guanajuato.

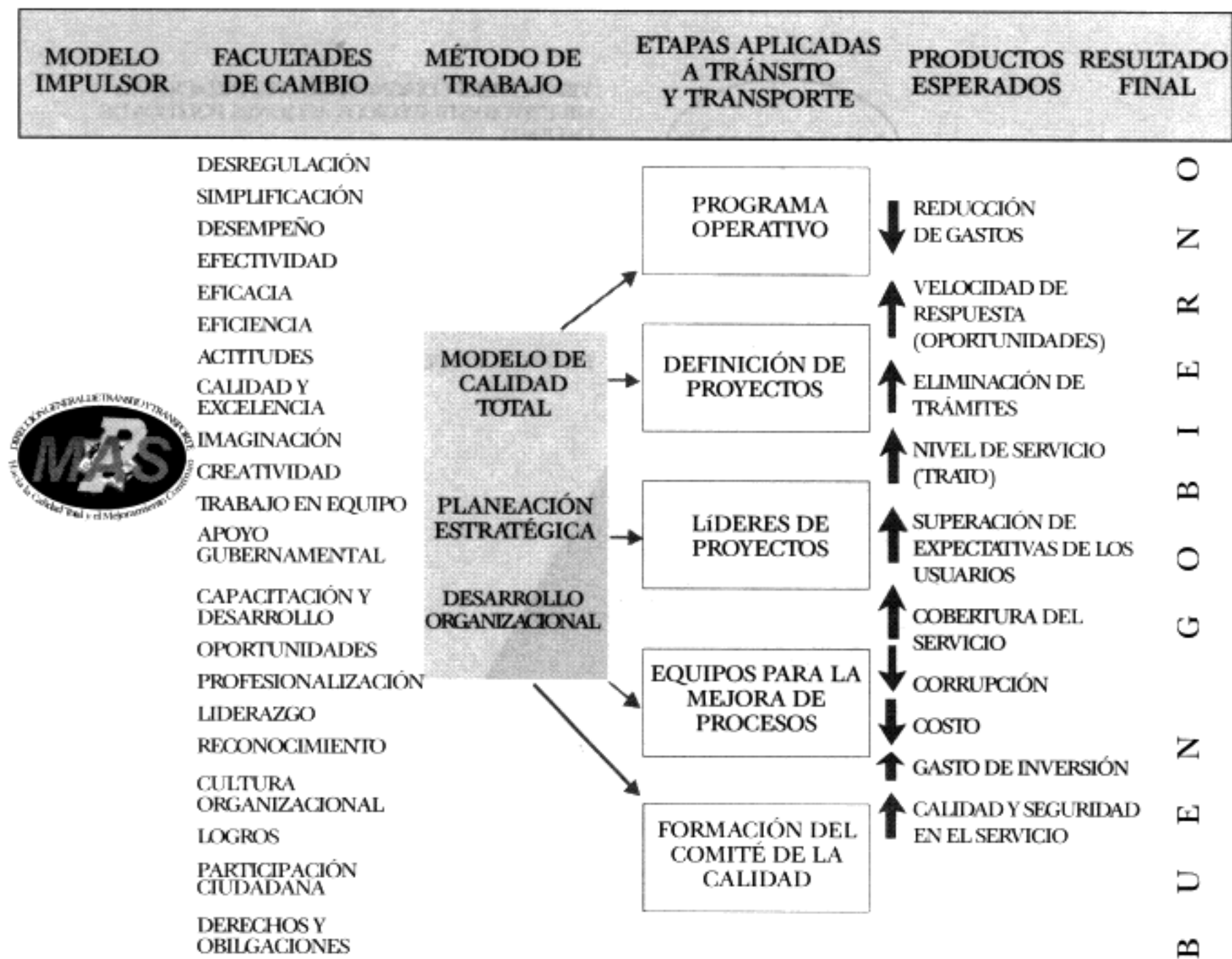
Política:

Esta Institución está enfocada a satisfacer las necesidades de los usuarios, externos e internos, brindando capacitación y desarrollo a todo el personal, y proveyéndolo de un ambiente que estimule el trabajo de calidad y el mejoramiento continuo.

Valores:

Honestidad	Decir lo que se piensa
Congruencia	Hacer lo que se dice
Equidad	Trato justo a los demás
Liderazgo	Estimular un ambiente de trabajo de Calidad y por la Calidad.
Trabajo en equipo	Unión de esfuerzos encaminados a un objeto común
Calidad en el servicio	Exceder las expectativas de los usuarios
Mejoramiento continuo	Perfeccionar constantemente nuestros procesos de trabajo.
Innovación	Proponer e implementar nuevas formas de trabajo que beneficien a la ciudadanía.

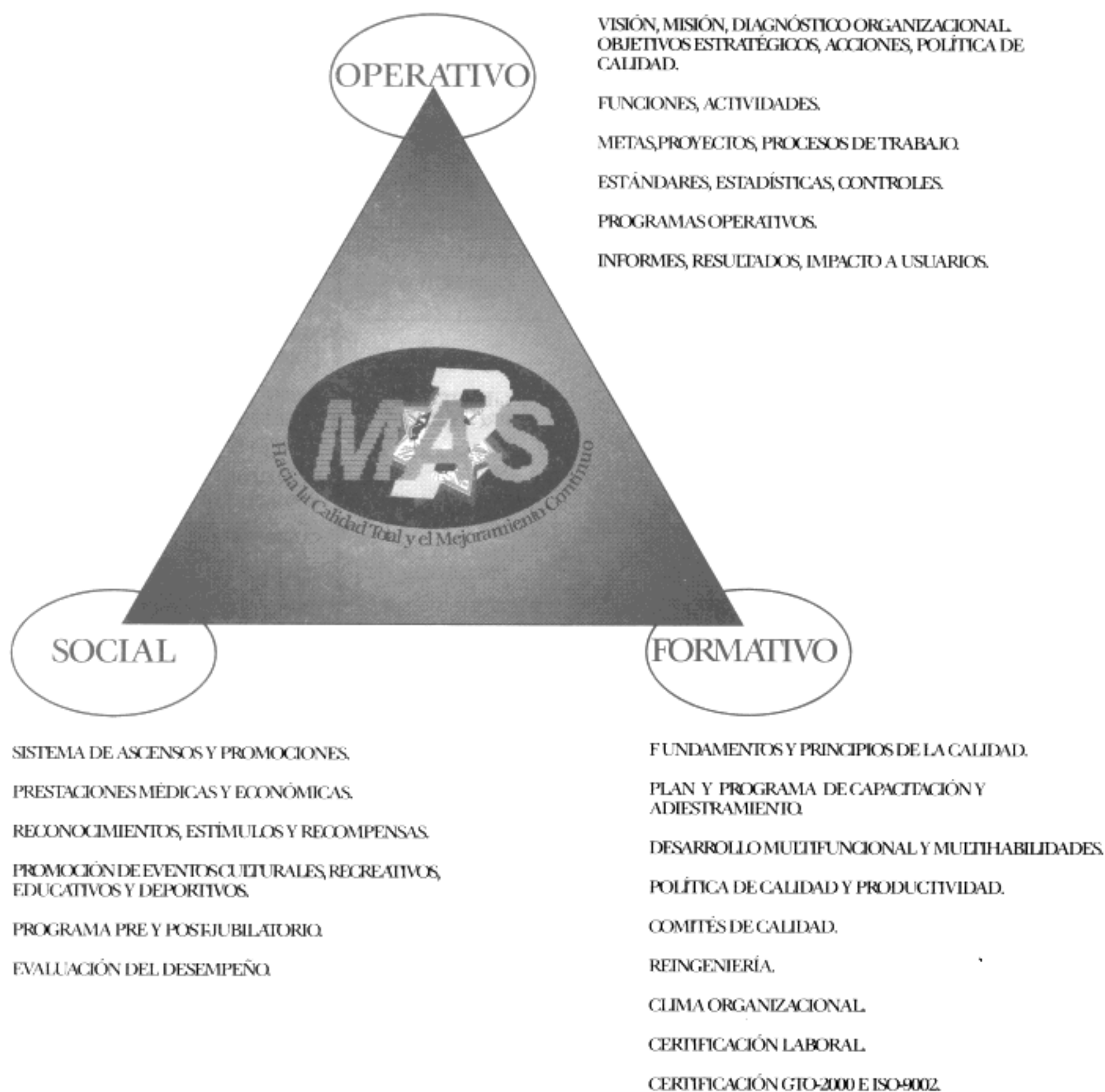
El método de trabajo consiste en determinar por medio de su modelo impulsor los factores que se quieren cambiar, las herramientas (métodos) de trabajo a utilizar, las etapas a aplicar, los productos que se esperan lograr y los resultados finales.



El Modelo Integral del Plan Estratégico “*Más Allá del Servicio Público*” (MASP), es un sistema impulsor que opera con tres funciones básicas:

- *La Función Operativa o Técnica:* La cual se refiere a la identificación o descripción de la visión, misión, valores, filosofía, objetivos, estrategias, acciones, metas, proyectos, programas operativos, control y medición estadística e informe de resultados.
- *La Función Formativa o de Desarrollo:* Que contiene la parte educativa, de entrenamiento, de establecimiento de fundamentos, principios y política de calidad, formación del comité de calidad, certificación laboral, clima organizacional y redimensionamiento de la organización.
- *Función Humano-Social:* En la que destacan los reconocimientos, los derechos y obligaciones de los trabajadores, las prestaciones económicas, médicas y de recreación, los programas pre y post-jubilatorios y las promociones y ascensos a que tiene derecho todo servidor público.

Cuando las tres funciones básicas con las que opera el Modelo de Calidad MASP, trabajan en forma simultánea e interrelacionados, se da sentido a un enfoque integral (holístico) de calidad y mejora continua de los servicios que brinda la Dirección General de Tránsito y Transporte del Estado de Guanajuato a los usuarios internos y externos.



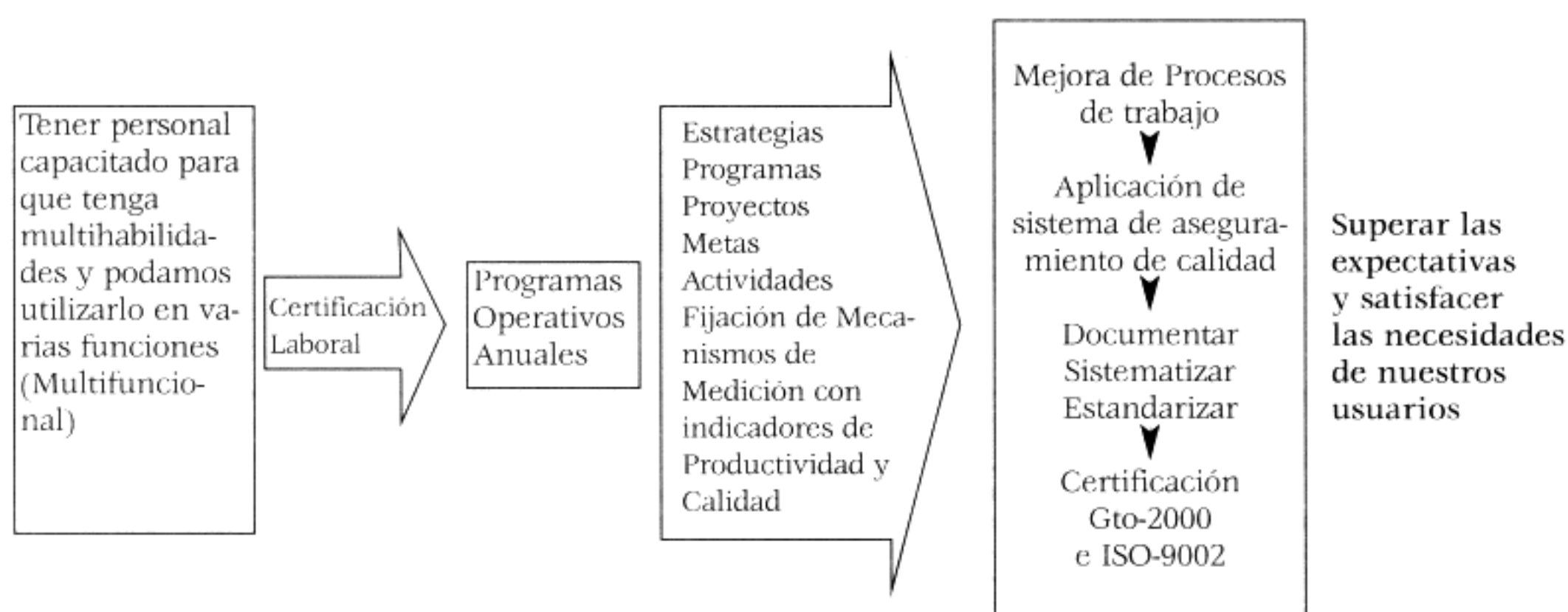
4.4 La Modernización Administrativa de la Dirección General de Tránsito y Transporte en el marco del Plan Estatal de Desarrollo.

El Plan Básico de Gobierno, es el que primero contempla los 5 retos de gobierno y ahora los 3 desafíos que han sido la guía o los hilos conductores que han marcado el camino a seguir para elaborar, ejecutar y evaluar los planes y programas, nos llevan hacia una nueva cultura de trabajo, en la cual se puede percibir y concebir la modernización, simplificación y desregulación.

La profundidad de la concepción de estos conceptos nos han llevado a escenarios tales como:

Buen Gobierno:

Mejoramiento de la Imagen de la Dirección General ante la Sociedad



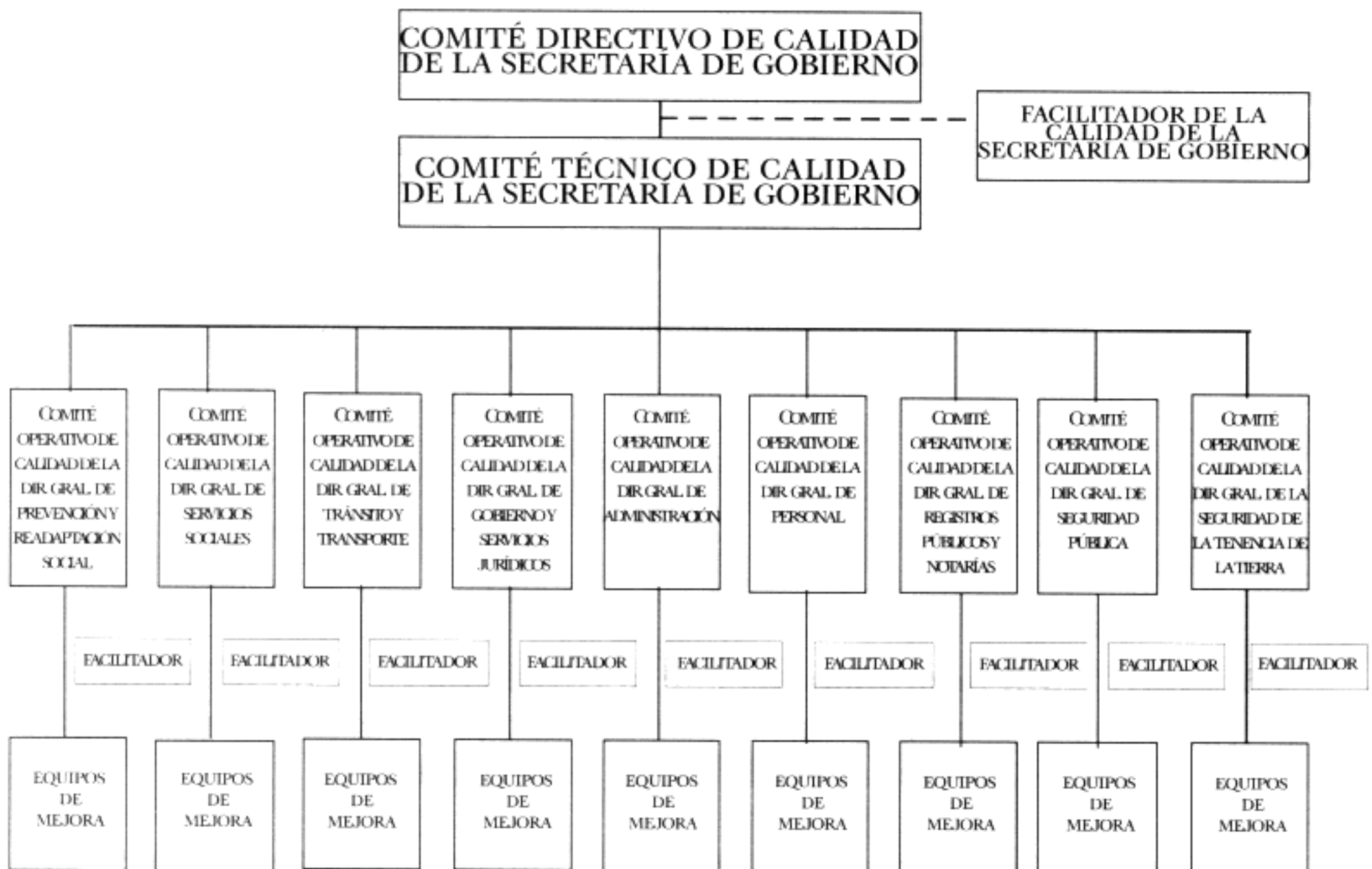
4.5 Estructura Administrativa de la Dirección General de Tránsito y Transporte encargada de la Integración, Promoción, Seguimiento y Evaluación de las Medidas de Simplificación

Las estructuras administrativas que en la Dirección General se encargan de la integración, promoción, seguimiento y evaluación de las medidas de simplificación son:

- El Equipo Directivo: quien se encarga de coordinar todas las acciones;
- Los Líderes de Proyectos: que son los responsables directos de organizar, supervisar y dar seguimiento a las acciones;
- Equipos de Mejoras de Procesos: que son los encargados de realizar las acciones y;
- Comité Operativo de Calidad: que son los que asesoran, promueven y evalúan conjuntamente con el equipo directivo las acciones.

4.6 Instancias y Mecanismos de Coordinación en la Dirección General de Tránsito y Transporte

La Dirección General depende de la Secretaría de Gobierno y dentro de ésta, se formó un Comité Técnico de Calidad integrado por un representante de cada Dirección General que la conforma; de éstos se nombra un presidente y un secretario. El Comité Técnico de Calidad será quién coordine todas las actividades de los Comités Operativos que deben formarse en cada Dirección General. Se cuenta también con una persona que sirve de enlace para las actividades de calidad y que se le llama facilitador de calidad.



En la Dirección General el Comité Operativo está formado por un representante de cada Dirección de Área y del despacho del Director General, los cuales nombran al presidente y al secretario.

4.7 Programa Operativo Anual de la Dirección General de Tránsito y Transporte

La Dirección General de Tránsito y Transporte, elabora los Programas Operativos Anuales, en donde se encuentran plasmadas las metas propuestas por cada Dirección de Área y Coordinaciones; éstas se estructuran y modifican de acuerdo a los Retos y Compromisos.

Esta planeación es un documento que contiene la normatividad operativa a fin de proporcionar los mecanismos de operación, control y seguimiento de las actividades que desarrollarán las Direcciones que integran esta unidad administrativa, para que se proporcionen servicios con calidad, eficiencia y seguridad a los usuarios; y de esta manera estar en posibilidad de evaluar los

objetivos planteados y encauzar las acciones siempre bajo las directrices marcadas por el Director General de Transito y Transporte.

Para realizar las posibilidades de cambio, planificarlo y encauzarlo en el ámbito institucional se necesita un esquema conceptual claro, especificando cuál es el objetivo general de la dirección, las metas concretas que coadyuven en el cumplimiento de dicho objetivo, además de las actividades particulares para la consecución de cada una de sus metas, actividades en las que exista un responsable de su cumplimiento y orientarlas a resultados concretos medibles y cuantificables que logren la contribución esperada para lo cual fue desarrollado y que maximice la utilización de los recursos humanos.

Este establecimiento de metas y objetivos proporciona un alto grado de confiabilidad y veracidad de que estos esfuerzos están encaminados a la mejora de procesos para la satisfacción y beneficio a la comunidad.

Por ello, la primera herramienta que una dependencia debe implementar para transformarse en una organización competitiva, es la planeación estratégica, por medio de ella es posible determinar de manera muy clara, hacia dónde se quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su visión y misión.

Este plan estratégico se revisa y mejora año con año, vigilando que este apegado a la filosofía del trabajo de esta Dirección General, en ello intervienen los Directores de Área y Coordinadores, conjuntamente con el Director General; previo a esto, cada Director de Área y Coordinadores se reúne con los Jefes de Departamento y personal para definir objetivos, metas e indicadores de toda la organización. Así pues, todo el personal participa en la planeación de los mismos.

Los miembros del equipo directivo, están involucrados personalmente en las actividades de mejora de la organización, a través de su participación y compromiso como líderes de proyectos.

Se tienen definidas estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes por Dirección de Área y Coordinación, entre las cuales podemos mencionar:

Objetivos y Metas de la Dirección General de Tránsito y Transporte

META	ÁREA O COORDINACIÓN	OBJETIVOS
• Vigilar las carreteras de Jurisdicción Estatal. • Continuar campaña de difusión del uso del Cinturón de Seguridad. • Apoyar a Festival Internacional Cervantino. • Cubrir los períodos vacacionales brindando seguridad e información. • Brindar apoyo a las Peregrinaciones del Cubilete. • Apoyar a eventos deportivos.	OPERATIVA	Brindar el mejor servicio a la ciudadanía, y a nuestros clientes en general; a través de metas a cumplir las cuales se encuentran plasmadas en del Programa Operativo Anual de cada Dirección o Coordinación de Área.
• Expedir permisos eventuales al Servicio Público de Transporte. • Renovar permisos eventuales al Servicio Público de Transporte. • Expedición y renovación de permisos provisionales.	TRANSPORTE	Incrementar la satisfacción a nuestros clientes, por medio del mejoramiento continuo de los servicios que presta la Dirección General de Tránsito y Transporte.
• Asesorar a las personas interesadas en el trámite de trasmisión de concesiones y encuadrarlas en el supuesto concreto. • Dar asesoría a los transportistas para la constitución del fondo de garantía. • Dar asesoría a los concesionarios para la constitución de sociedades transportistas. • Atender todas las solicitudes de las sociedades transportistas. • Atender el recurso de inconformidad.	JURÍDICO	Eficientizar los servicios que presta la Dirección, a través de la calidad para beneficio de la ciudadanía. Incrementar la confianza de la población en la Dirección General de Tránsito y Transporte. Educar a nuestros clientes sobre los servicios que se prestan y como trabajar conjuntamente para hacer un Estado de calidad.
• Llevar una estadística de las quejas presentadas ante la Dirección de Tránsito y Transporte. • Llevar una estadística de Testimonios Ciudadanos. • Asegurar la contestación de las solicitudes concesión de taxi. • Realizar estadística de tarjetones expedidos a Operadores del Servicio Público de Transporte.	GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL	Motivar a la gente a que participe con nosotros en nuestra ardua tarea de prestar un servicio de calidad, eficiente y eficaz.

Las necesidades de los usuarios se detectan a través de un sistema de quejas y sugerencias, así como la aplicación de los testimonios ciudadanos del público que acude a las Delegaciones de esta Dirección General; de igual manera, dentro del proceso de expedición de licencias a través de un sistema computarizado, se llevan a cabo monitoreos a los tiempos en que se expiden, a efecto de verificar que se cumpla con su emisión en un menor a 55 minutos, lo que permite conocer si se enlistan a ese, si se exceden el mismo y las causas que provocan los retrasos, otros procesos que son monitoreados en tiempo son Altas y/o Bajas del Servicio Público de Transporte y Quejas y Sugerencias.

Por otra parte se realizan estudios técnicos de transporte, a fin de satisfacer las necesidades del servicio que en esta materia se requiere dar a los usuarios y responder a cualquier cambio en sus necesidades.

Dentro del Programa Operativo Anual que corresponde a la Dirección Jurídica se incluyen los lineamientos y directrices de la alta dirección partiendo de sus funciones orgánicas objetivas y atendiendo de manera general a los 3 grandes retos de este gobierno, los cuales han sido sus directrices, muy especialmente el que se refiere a logran un "Estado de Derecho" y "Buen Gobierno".

En 1995 cuando inician sus labores los actuales directivos, se realizó un diagnóstico para conocer la situación administrativa en que se encontraba, en 1996 cada Área elabora su Programa Operativo Anual, en el que como hemos mencionado se definen metas, objetivos, indicadores y unidad de medida para llevar un control del avance de los mismos.

Desde 1996, a la fecha se cuenta con indicadores en cada una de las direcciones del área.

En 1997 se puso en marcha el Plan Estratégico *...Más Allá del Servicio Público...*, en el que se define la Misión, Visión, Valores y Políticas de Calidad.

Eficacia Programática

Año	Metas Programadas	Actividades Programáticas	Actividades Realizadas	Eficacia
1996	99	560	470	84.8%
1997	101	770	693	90.70%
1998	150	1,098	1,051	95.72%
1999	206	1,443	1,324	91.75%
2000	223	1,585	332	91.2%

Algunos factores claves de éxito para el personal de la Dirección General de Tránsito y Transporte son :

- Trabajo en equipo.
- Simplificación y desregulación administración administrativa.
- Calidad en el servicio.
- Rediseño de procesos.
- Aseguramiento de calidad.

Los requisitos claves de los clientes para los servicios son :

Concesionarios y Permisarios

- Prórroga de la vida útil de las unidades destinadas al servicio público.
- Aumento en tarifas.
- Incremento de unidades, ampliaciones de rutas y modificación de éstas, basado en estudios técnicos de transporte.
- Información sobre fondos de garantía para seguridad de pasajeros, unidades y daños a terceros.

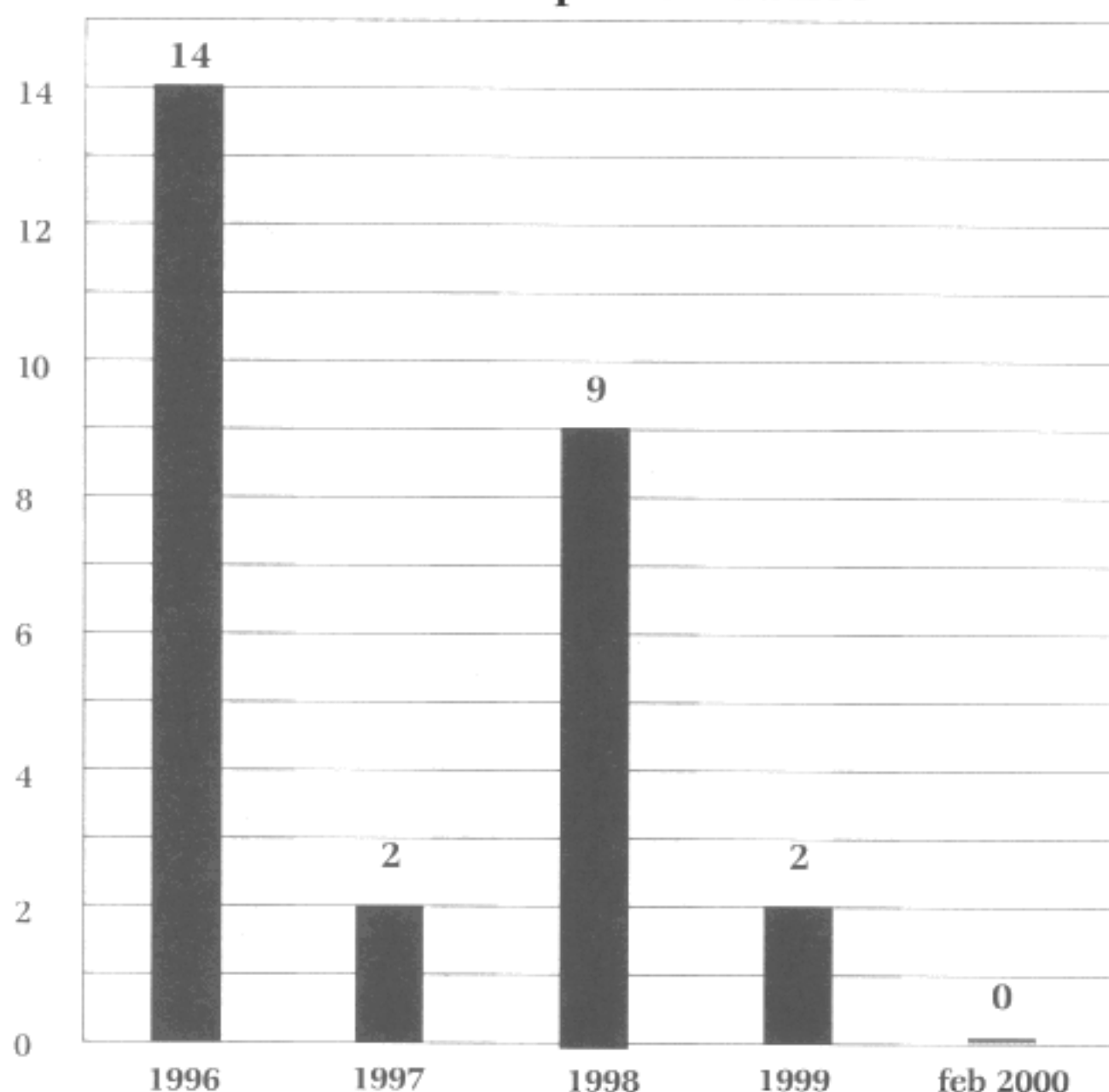
Ciudadanía

- Simplificación y desregulación de los requisitos para los diversos trámites.
- Mayor información sobre trámites.
- Vigilancia en carreteras.
- Información turística.
- Solicitud de servicios de transporte público urbano y suburbano en comunidades.

Los proyectos estratégicos de la Dirección de Tránsito y Transporte son:

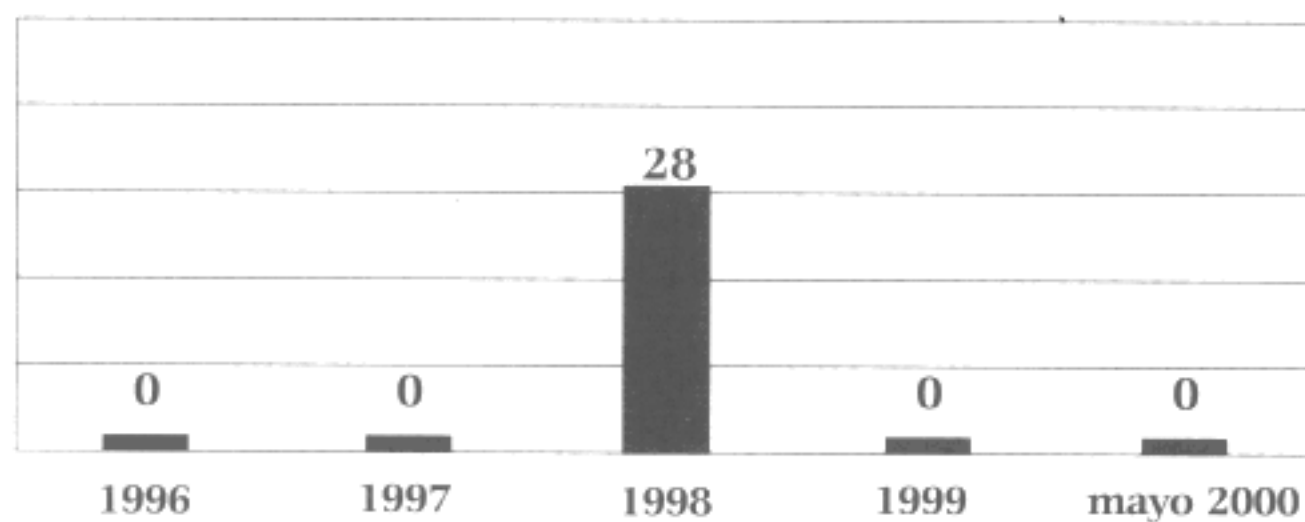
- *Proceso de municipalización del transporte:* En el que se contempla que los municipios paulatinamente asuman las funciones de regulación de su transporte público.
- *Regularizar el servicio público de transporte:* Dentro del que se regularizarán los vehículos que prestan servicio público sin concesión.
- *Campaña de expedición de licencias:* Es necesario realizar campañas de promoción para que los conductores acudan a tramitar su licencia, dicho documento se está negociando con la Comisión de Banqueros para que se acepte como identificación Oficial.

Proceso de Municipalización del Transporte Público

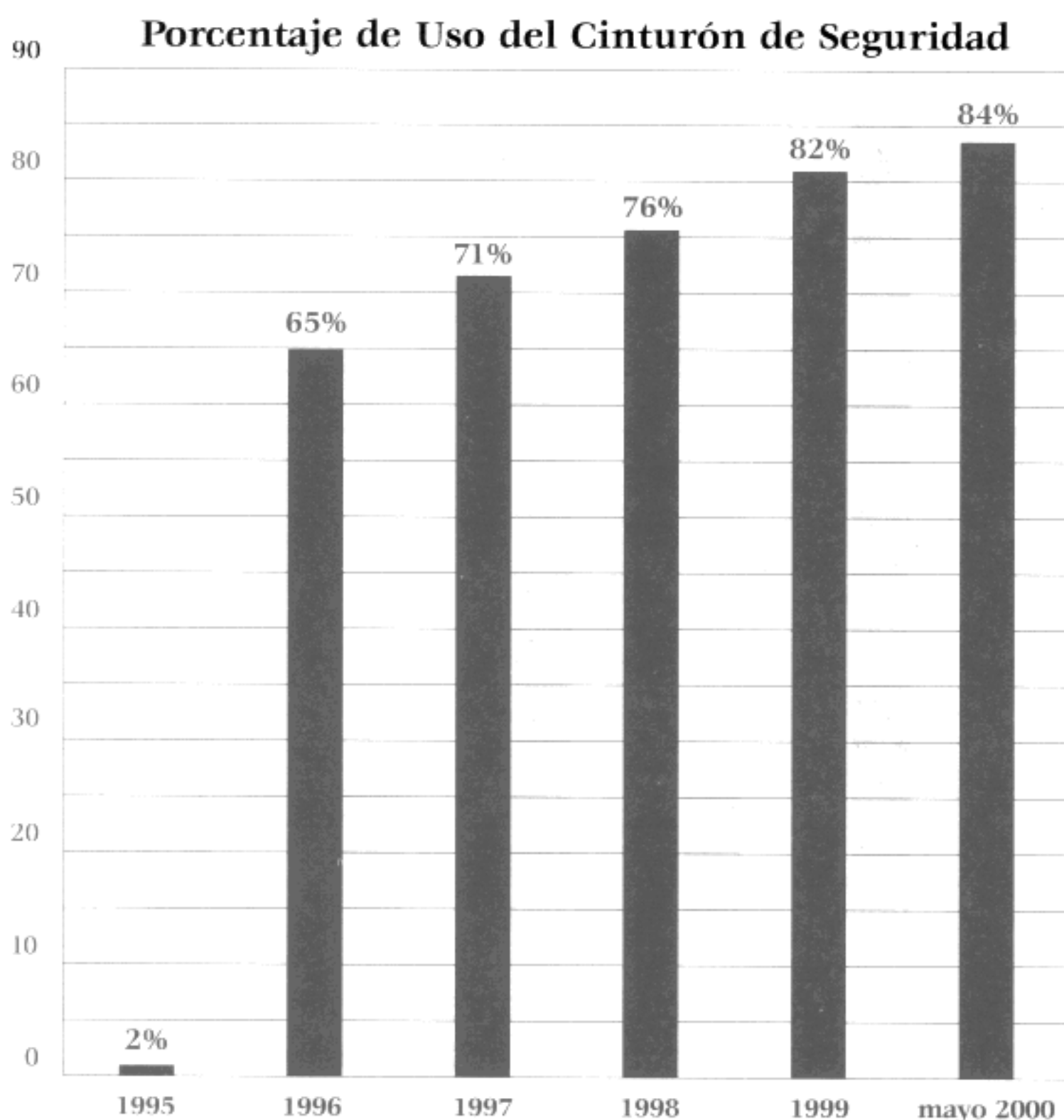


- *Elaborar modelos tarifarios:* Constantemente los concesionarios del servicio público de transporte solicitan autorización para actualizar sus tarifas, por lo que se requiere un modelo preestablecido.
- *Instalación y atención de módulos de seguridad y auxilio vial en carreteras estatales:* Con lo que se pretende mejorar la vigilancia en carreteras e incrementar la presencia de los oficiales de la corporación en los tramos carreteros de nuestra jurisdicción.

Módulos Instalados



- *Campaña de difusión del uso del cinturón de seguridad:* Desde 1996 se puso en marcha esta campaña con objeto de concienciar a los conductores sobre el uso de cinturón de seguridad.



- *Detección permanente de necesidades del servicio público:* De forma sistemática se realizan estudios técnicos para detectar necesidades del servicio público de transporte, para beneficio de comunidades y ciudadanos guanajuatenses.
- *Fortalecer el sistema de calidad y servicio MASP:* El que se inicio en 1997 y continúa hacia la calidad y el mejoramiento continuo ahora aplicando Sistemas de Aseguramiento de Calidad a los Procesos de Trabajo.
- *Sensibilización al personal y concientización ciudadana:* Con el fin de mejorar la imagen de la corporación y lograr la confianza de la ciudadanía.
- *Imagen y dignificación de oficinas:* Mejorar los lugares de trabajo en bien de nuestro personal y usuarios de los servicios.
- *Sistematización de procesos:* Con lo que se busca agilizar las labores y mejorar la calidad de los trabajos.
- *Instituto del Transporte de Guanajuato:* Como parte importante del logro de la visión de nuestra Dirección General y como respuesta a las necesidades del transporte público.

La Dirección General de Tránsito y Transporte; específicamente el equipo directivo, revisa anualmente los factores críticos de éxito de la organización.

Los factores críticos de éxito que enfrenta la Institución son:

- Fallas en la distribución del servicio público de transporte.
- Irregularidades en el sistema de servicio público de transporte.
- Falta regularizar el Padrón Vehicular de Transporte Público en la modalidad de urbano, suburbano y foráneo.
- Falta de educación de los operadores del servicio público de transporte.

Asimismo, las ventajas competitivas de la Dirección General de Tránsito y Transporte son :

- Se cuenta con Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- Desarrollo Integral del Personal.
- Desarrollo de las capacidades del personal.
- Involucramiento, Facultación (*Empowering*) y reconocimiento del Personal.
- Métodos innovadores de trabajo para la obtención de resultados.
- Medidas correctivas que implementa la Dirección de Transporte para regularizar (baja) unidades en malas condiciones, entre ellas: Infracciones, apercibimientos, prórrogas, etc.
- Capacitación para operadores del transporte público; para la expedición de su tarjetón, que ampara su capacidad y su educación para prestar servicio.
- Los Procesos Claves son manejados sistemáticamente.
- Establecimiento de metas para mejoramiento continuo.
- Mejoramiento de Procesos a través de la creatividad y la innovación.
- Impacto en la sociedad.

Los Censos Históricos Estadísticos son necesarios en dependencias gubernamentales para establecer metas y objetivos; así como para poder rediseñar procesos y hacer mejoras; tal es el caso de la Dirección General de Tránsito y Transporte, en donde se elaboran los siguientes documentos, los cuales pueden ser considerados como antecedentes, para la mejora continua de sus procesos:

Dentro de nuestro plan estratégico, se contemplan metas permanentes y que son parte de la razón de ser la organización; entre las que podemos mencionar:

- Vigilancia de carreteras.
- Consignaciones al Ministerio Público.
- Cumplimentar órdenes de autoridades judiciales.
- Campañas para detectar conductores sin licencia de manejo.
- Lucha contra la corrupción.
- Estudios técnicos para la aplicación de tarifas.
- Actualizar y entregar concesiones de servicio público de transporte en todas sus modalidades.
- Expedir y renovar permisos provisionales.
- Dar de baja o alta vehículos del servicio público de transporte.
- Realizar el procedimiento administrativo de licitación de concesiones.
- Atender el recurso de inconformidad.
- Atención de audiencias.
- Sistematizar control de plantilla de personal.
- Elaborar informes mensuales del estado presupuestal.
- Realizar supervisiones a las oficinas municipales expedidoras de licencias.
- Llevar una estadística mensual de quejas presentadas ante la dirección.
- Realizar convención de calidad.

Dichas metas se visualizan a futuro en mediano o largo plazo. Además se cuenta con un documento denominado "Visión y Plan de Trabajo 1998-2000 de Tránsito y Transporte de Guanajuato", cuyo contenido está enfocado en satisfacer los nuevos paradigmas surgidos del proceso de municipalización del transporte público que el gobierno estatal está llevando a cabo.

La desregularización, simplificación y redimensionamiento en la organización seguirá siendo la parte fundamental del proceso cotidiano, para alcanzar la excelencia en el servicio y lograr resultados sustantivos.

4.9 Mecanismos de Evaluación y Acciones de Difusión para dar a conocer a Usuarios y Servidores Públicos Avances y Resultados de la Dirección General de Tránsito y Transporte

Los mecanismos que se utilizan para evaluar las acciones que se ejecutan son: el sistema de quejas y sugerencias; la encuesta llamada "Testimonio Ciudadanos", que se aplica a las personas que acuden a las oficinas a solicitar algún servicio y los estudios técnicos, que se realizan para detectar nuevas necesidades de tránsito y transporte. De estos estudios técnicos se realizaron 77 en el año de 1998, 70 en el año de 1999 y 20 para el 2000.

Con estos se atendió a un total de 223 poblaciones, lo que se traduce en un beneficio para 232,568 habitantes, que cuentan con nuevos servicios de transporte, incremento de los ya existentes o bien mejora en las rutas ya establecidas; así pues, por medio de estas técnicas la organización conoce las necesidades de sus clientes. Constantemente se hacen revisiones a las técnicas con las que se identifican las necesidades de los clientes.

La Coordinación de Gestión, Seguimiento y Control conjuntamente con las áreas que están directamente involucradas en la aplicación de estas técnicas y los resultados que de ellas se obtienen, se encargan de revisarlas constantemente.

En base a los resultados de la aplicación de las técnicas para evaluar constantemente las acciones que se realizan, se hacen mejoras a los procesos de trabajo para ofrecer mejores productos y servicios.

El Equipo Directivo, los Líderes de Proyectos, el Comité de Calidad y los Equipos de Mejora, asistidos por el personal de apoyo son quienes proponen y realizan estas mejoras, las cuales son aprobadas por el Director General.

La Dirección General de Tránsito y Transporte tiene implantado todo un procedimiento para recibir, conocer y atender las quejas y sugerencias de sus clientes, como otro mecanismo.

Los planes estratégicos de la Dirección General son una respuesta a la problemática planteada, a las necesidades expuestas y a las expectativas que los clientes tienen de la organización. Las estrategias, programas, proyectos, metas y acciones concretas están enfocadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios y como respuesta a los resultados que obtenemos por medio de las técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación para conocer resultados y las actividades que realizamos son utilizadas y por ende conocidas por todo el personal de la Organización. Esta es su mejor difusión.

Estas técnicas de evaluación están sufriendo una constante mejora, así como todas las acciones que se realizan dentro del modelo de calidad ...*Más allá del Servicio Público...* (MASP), ya que éste es totalmente dinámico.

La organización sistemáticamente tiene canales de comunicación bien definidos con sus clientes, para apoyarlos en la solución de sus problemas o para difundir sus logros por medio de:

- **Correspondencia.-** A todo escrito que envíen los clientes, la organización les envía un oficio de respuesta.
- **Audiencias.-** Los líderes reciben en audiencia a los clientes de la organización, cuando éstos acuden a las oficinas a plantear sus problemas y necesidades
- **Vía telefónica.-** También los líderes de la organización se comunican con los clientes para atenderles vía telefónica e incluso se tiene disponible una línea con lada 800.
- **Quejas y Sugerencias.-** Otro medio de comunicación de la organización con sus clientes es el Sistema de Quejas y Sugerencias.
- **Testimonio Ciudadano.-** La aplicación de testimonios ciudadanos a las personas que acuden a realizar algún trámite o a solicitar un servicio, para conocer la opinión que se tiene de la organización y el grado de satisfacción que la atención les dejó, es otro canal de comunicación de la organización con sus clientes.

También la Organización mantiene comunicación con sus usuarios de sus avances y resultados por medio de cartelones, trípticos, volantes, reuniones, etc.

De esta manera la Organización mantiene una constante comunicación con sus clientes o usuarios, con lo cual se les apoya o se les informan avances, resultados o logros de la organización.

4.10 Logros y resultados de la simplificación y desregulación administrativa en la Dirección General de Tránsito y Transporte

Agilización de trámites

En términos generales a todos los procesos de trabajo que tiene a su cargo realizar la Dirección General de Tránsito y Transporte del Estado, se les han estandarizado tiempos de respuesta, pero los casos más significativos son los de la expedición de licencias de conducir, a través de sus sistema computarizado de altas y/o bajas de unidades del servicio público de transporte.

Tanto en un caso como en el otro los usuarios tenían que acudir una o más veces a la oficina y realizar su trámite en 2 horas o más para que se les entregara su licencia o toda la mañana para tramitar la baja y la alta de su unidad o unidades del servicio público del transporte.

Actualmente la licencia se expide en un tiempo máximo de 55 minutos y el trámite de alta y baja se realiza en un máximo de 90 minutos.

Mejoramiento de atención al público

Todos los procesos de trabajo se han simplificado, de tal suerte que actualmente es fácil realizar cualquier tipo de trámite, esto implica que se han definido los pasos que se deben seguir, los requisitos necesarios, formatos fáciles de entender y llenar, etc., estas acciones se difunden a los usuarios por medio de relaciones de requisitos y guías de trámites y servicios.

Desconcentración Administrativa

Para que los servicios que ofrece esta Dirección General estén más cerca de la ciudadanía se cuenta con 19 Delegaciones en todo el estado, lo que permite tener mayor rapidez de respuesta, mayor comodidad y menos gastos para nuestros usuarios.

Descentralización de facultades y recursos a Municipios

La Dirección General implementó el fortalecer a los municipios con la descentralización de funciones y atribuciones relacionados con las necesidades de la población, referentes a la prestación del servicio público de transporte; para lo cual se propone a todos los Municipios, firmar Convenios de Colaboración Administrativa, en los cuales se establecen las funciones y facultades que se otorgan a los mismos, como son la detección de necesidades del servicio de transporte público, la supervisión, control y vigilancia del mismo, y en algunos casos, la expedición de licencias de conducir.

Transparencia de la gestión pública

Cuando se realizan estudios y análisis de los procesos de trabajo para mejorarlos se toman en cuenta factores tales como la optimización de recursos, disminución de costos y tiempos de respuesta, etc., asimismo se pretende que todas las actividades se realicen bajo una base jurídica y no de acuerdo al criterio del servidor público.

Por estos motivos se ha buscado que se difundan con toda claridad los requisitos que se solicitan al usuario para realizar algún trámite en específico y de la misma manera se elaboró y publicó el Manual de Derechos y Obligaciones del Conductor.

Desarrollo informático

En la Dirección General se utilizan los métodos innovadores de trabajo para la obtención de resultados, tales como la sistematización de redes, con lo que se procesa la expedición de licencias de conducir y la elaboración de concesiones, entre otras. Para el intercambio de información se utilizan las comunicaciones de la Red Estatal de Informática (*INTERNET* y correo electrónico) todo operado con tecnología de punta.

Coordinación Interinstitucional y Ventanilla Única

La Dirección General coordina y forma parte de las acciones conjuntas que realiza la Comisión de Seguridad en Carreteras, la cual está formada por corporaciones de las 3 instancias de Gobierno federal, estatal y municipal y que tiene por objeto vigilar que no se cometan ilícitos en las carreteras del Estado de Guanajuato.

5.- DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES

La Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, es la unidad administrativa de la Secretaría de Planeación y Finanzas del gobierno del Estado de Guanajuato, responsable de garantizar que las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo estatal cuenten con los bienes y servicios de calidad necesarios para el adecuado cumplimiento de su misión, así como salvaguardar y proteger su patrimonio asegurando las mejores condiciones para el estado, respetando estrictamente el marco de derecho que la rige.

Para lograr lo anterior, la Dirección se conforma por cinco áreas, las cuales son:

- **Adquisiciones y suministros:** Responsable de tramitar las compras de bienes que le solicitan las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo estatal.
- **Control patrimonial:** Su finalidad es salvaguardar y proteger el patrimonio del estado, mediante la regularización de los inmuebles y el control, aseguramiento y registro de bienes tanto muebles como inmuebles.
- **Servicios Generales:** Cuyo objetivo es contratar los servicios básicos de operación y de mantenimiento a bienes muebles e inmuebles, así como la administración y del auditorio y centro de convenciones del estado, en la ciudad de Guanajuato capital.

- **Talleres gráficos:** Tiene a su cargo la impresión de la papelería oficial que le requieren las áreas gubernamentales del estado, así como otros productos tales como folletos, trípticos, pósteres, libros, entre otros.
- **Taller mecánico:** es el área ejecutora del mantenimiento preventivo y correctivo así como la verificación de gases de toda la flotilla vehicular del gobierno del estado.

La organización está compuesta por más de 230 personas, y es altamente exigida, por lo que el proceso de cambio hacia la calidad fue cuidadosamente planeado, de manera que se cumplieran los objetivos trazados.

El Programa se integró por seis grandes ejes, que se mencionan a continuación:

- **Planeación Estratégica**

El proceso de planeación estratégica permitió definir el rumbo de la organización, así como los grandes lineamientos, objetivos estratégicos y metas a cumplir para verificar la efectividad de la implantación. Este se compuso básicamente de lo siguiente:

Plan de Cambio: se llevaron a cabo reuniones por áreas con todo el personal de la Dirección General para efectuar el *contrato psicológico* y en donde se les explicó las motivaciones que los impulsaban y la necesidad de participación de todos los integrantes, así como su aceptación y compromiso. Se definió lo que se buscaba ser, así como los elementos que lo caracterizarían; se trabajó en la integración del plan de trabajo y se presentó y comunicó el plan a todos los miembros.

Identificación de Clientes y Servicios: A través del Comité de Calidad, se trabajó en identificar los diferentes tipos de clientes que tiene la organización, así como los servicios que se ofrecen, a efecto de elaborar estrategias de atención diferenciadas de acuerdo a su naturaleza. El resultado final fueron cuatro grupos genéricos denominados y definidos de la siguiente manera: Clientes, personal, proveedores y Ejecutivo estatal.

Análisis FODA: Se llevó a cabo el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presentaba la Dirección general y su entorno mediato e inmediato a través de reuniones del Comité de Calidad en donde cada uno expresó sus opiniones y fueron incorporadas en un documento que sirvió como insumo posterior para la definición de planes y objetivos.

Filosofía: Se definieron la misión, visión, valores y política de calidad de la organización; se aprobaron por el Comité de Calidad y se difundieron a todo el personal a través de varios medios.

Definición de Objetivos y Metas: Se definieron los objetivos estratégicos por área, los cuales son de naturaleza cualitativa y de largo alcance, así como las metas cuantitativas que darían soporte y permitirían medir objetivamente el cumplimiento de lo cualitativo.

Los objetivos definidos fueron los siguientes:

- Adquisiciones y suministros: proporcionar bienes materiales a las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado.
- Control Patrimonial: controlar, asegurar y legalizar los bienes muebles e inmuebles del gobierno del estado.
- Servicios Generales: conservar en condiciones de operación los inmuebles, instalaciones y equipamiento.
- Talleres Gráficos: proporcionar materiales impresos.
- Taller Mecánico: mantener en condiciones de operación los vehículos terrestres.
- Dirección General: mantener y consolidar una cultura de calidad en toda la organización.

Procesos de operación

La identificación y rediseño de nuestros procesos permitieron definir los resultados esperados, los insumos necesarios, los dueños y participantes de los procesos, lo que implicó una gran clarificación del trabajo colectivo e individual. Esta etapa se desarrolló de la siguiente manera:

Diagnóstico: En esta parte se trabajó con todos los miembros de la organización a través de una metodología previamente definida, para el efecto de obtener las descripciones de puestos que les permitieron tener una *fotografía* de la verdadera operación de la organización.

Rediseño: A partir del diagnóstico se procedió a la definición de los procesos en que se en ese momento, así como su mapeo para ubicarlos en su dimensión exacta. Una vez analizados, éstos fueron redefinidos con la participación del personal involucrado en ellos, para proceder a generar los indicadores de resultados bajo los cuales se medirían en lo sucesivo la efectividad de los nuevos procesos y se finalizó con la implantación y la puesta en marcha.

Al ser rediseñados los puestos de trabajo, se propició la polifuncionalidad y multihabilidad, es decir, que una persona puede desempeñar diferentes responsabilidades a través de la capacitación. Esto trajo el beneficio de que la organización no depende de una sola persona para el desempeño de una función específica.

Benchmarking: Existen muchas definiciones de este concepto, pero en general se puede definir como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejoras prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Para hacer que el *benchmarking* se convirtiera en una herramienta de verdadera utilidad para esta organización, se definieron 3 tipologías en las cuales se realizaría este proceso: Interno, Competitivo y Funcional.

- **Estructura Organizacional**

Una vez definidos y establecidos los procesos de operación, un aspecto clave para el éxito del programa fue la modificación de la estructura organizacional existente hasta ese momento, la cual estaba basada en funciones y actividades, para pasar a una organización de estructura flexible basada en proyectos y procesos. La integración de equipos de proyecto permitió lograr metas adicionales sin aumentar el número de miembros de la organización. Asimismo fomentar la integración de grupos interdisciplinarios que aseguraran la adecuada consecución de los objetivos planteados.

- **Gente**

Cualquier proceso de cambio hacia la calidad tiene como condición fundamental de éxito, la participación y compromiso de todos los miembros que integran la organización, así como un fuerte liderazgo. Si no existen estos dos factores, cualquier cosa que se intente para cambiar está condenada de antemano al fracaso. Entre los factores que se consideraron en este aspecto, se encuentran los siguientes: liderazgo, capacitación, formación humana, clima organizacional, comunicación, estímulos y recompensas, prestaciones y servicios al personal y órgano de comunicación institucional.

- **Ambiente físico**

El ambiente físico que rodea a todos los miembros de la organización es un estímulo o un desmotivador para el desempeño de ellos. Por esa razón, se buscó que el ambiente de las instalaciones se constituyera en una poderosa

herramienta de motivación al personal para hacer el trabajo con calidad, para ello:

- Se remodelaron sus instalaciones;
- Se adecuaron instalaciones para discapacitados, construyendo rampas de acceso y facilidades sanitarias especiales, se remodelaron baños, ambientación del vestíbulo del auditorio, se remodeló el *lobby*, se colocaron bancas, botes de basura, asta bandera y señales específicas, lo cual conlleva mayor valor agregado en los servicios que se prestan al público usuario;
- Se adecuó la señalización de las instalaciones, con el objeto de que cualquier persona, sea visitante o miembro de la organización, pueda identificar clara y fácilmente las diferentes áreas que integran la estructura física;
- Se concluyó y se puso en operación una planta tratadora de aguas con sistema *BRAIN* primera en su tipo a nivel gobierno. La instalación de esta planta demuestra el compromiso ecológico que se tiene con la comunidad;
- Se inició el programa de orden, seguridad y limpieza, basado en la metodología japonesa de las 6 eses.

• Tecnología

De acuerdo al espíritu del Sistema de Calidad en su orientación a la plena satisfacción de las necesidades de los clientes, la organización se ha mantenido en la búsqueda constante de aquellas innovaciones que propicien mejoras en la prestación de los servicios y en el uso de los recursos destinados para ello, tales como:

- *Tarjeta inteligente de gasolina*: Una de las responsabilidades de la organización es dotar de combustible a la flotilla de vehículos del gobierno del estado. Se buscaron proveedores y la empresa que demostró capacidad de servicio fue Accor Servicios Empresariales S.A. de C.V. su sistema fue aprobado de manera piloto con los vehículos de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales. El servicio fue contratado bajo la autorización de la Procuraduría Fiscal, luego de 3 meses de demostrar un buen desempeño se procedió a dotar de las tarjetas a todos los vehículos de gobierno. Con esta nueva tecnología, los usuarios de vehículos oficiales pueden obtener sus dotaciones de combustible en menos tiempo y desde 42 estaciones de gasolina, ubicados en 24 localidades de todo el estado, además de los 6 puntos en Guanajuato capital.

- *Telefonía Celular Digital:* Considerando los avances tecnológicos como una fuente de la mejora en la calidad de los servicios, a inicios de 1999 se decidió incorporar los servicios digitales a la telefonía celular del Gobierno del Estado. El proveedor que resultó tener la capacidad para dar servicio en el volumen requerido fue IUSACELL.
- *Sistema de Código de Barras:* En junio de 1999 se comenzó la implantación del Módulo AF (Activos Fijos) en SIHP R/3 y el código de barras. Para febrero de 2000 arrancó en productivo. Los beneficios obtenidos por este sistema son:
 - ° Identificación de bienes muebles por código de barras.
 - ° Integración en una sola base de datos de todos los activos fijos propiedad del Estado mediante el sistema SIHP R/3.
 - ° Reducción de tiempos de entrega de mobiliario por parte de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, al reducirse el tiempo de plaqueo.
 - ° Un número de activo único, durante toda la vida útil del bien.
- *Estación total:* Ante la necesidad de regularizar los inmuebles patrimoniales, se adquirió una estación total. Con ella, los levantamientos topográficos, desde la medición hasta la elaboración de planos se realiza ahora en una décima parte del tiempo que se requería anteriormente.
- *Sistema COMPRANET Estatal:* En agosto de 1997, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo del Gobierno Federal, presentó a la Secretaría de Planeación y Finanzas y a la Contraloría del estado, el sistema electrónico de publicación de información para la realización de compras COMPRANET. Desde ese momento, se inició un proyecto de trabajo conjunto entre las Dependencias mencionadas, para que en 1998 el Secretario de Planeación y Finanzas recibiera en archivos electrónicos al programa de cómputo de COMPRANET.
- *Logro de resultados:* Todos estos resultados justifican y soportan ampliamente el éxito del programa y nos han dado la pauta para la mejora continua en el futuro. Esto es especialmente importante ahora que se aproxima un cambio de administración, el cual deberá mantener los procesos de calidad en todo el gobierno del Estado a efecto de continuar en la espiral de la mejora continua de los procesos y lograr así, la satisfacción del ciudadano quienes, a final de cuentas, quien juzga el desempeño de sus gobernantes.

Por otra parte, resulta pertinente mencionar como experiencia innovadora de acercamiento y asesoría para los ciudadanos en aras de facilitar trámites de gestión de servicios públicos varios que ofrece cada una de las dependencias, la integración del Catálogo de Servicios Públicos Estatales, y a partir de ésta, se consolida la instrumentación del servicio telefónico "Guanajuato en línea", cuya finalidad es proporcionar información sobre trámites de ventanilla, directorios de funcionarios de dependencias municipales, estatales y federales, instituciones educativas, de investigación y empresas, así como atención de quejas y sugerencias de la ciudadanía.