

Desarrollo administrativo, estrategia de transparencia gubernamental.

Síntesis y reflexiones

Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo
del Gobierno del Estado de Sinaloa

Objetivo de la participación

Ante la posibilidad de participar en un proceso de análisis de mejores prácticas en el país, propuesto de forma coordinada por la Secretaría de la Función Pública y una de las Instituciones de más alto prestigio para el estudio de los temas de Administración Pública en México como lo es el INAP, resultó muy oportuno presentar ante las instancias revisoras del Premio Anual de Transparencia 2003, el modelo de Desarrollo Administrativo instrumentado en el Gobierno del Estado de Sinaloa desde el año 1999, cuya misión es desarrollar, establecer y consolidar herramientas y estrategias de modernización administrativa que se traduzcan en resultados de innovación, transparencia y calidad de la gestión pública, por lo que es deseable compartir dicho modelo para obtener mayor eficiencia y eficacia en los procesos gubernamentales.

La evolución de la sociedad mexicana y las transformaciones que se están produciendo en el contexto internacional sobre el combate a la corrupción, requieren de un importante proceso de renovación de la administración pública.

En ese sentido, el estado de Sinaloa es la entidad federativa pionera en proponer un nuevo modelo de Administración Pública en México, al llevar a cabo una profunda reestructuración administrativa, definiendo como base de su plan de trabajo la adopción de una nueva forma de gobierno, más eficaz y eficiente en sus acciones y una atención permanente de las demandas ciudadanas.

De ahí, que la ejecución de la reforma administrativa tiene como propósito dotar de mayor capacidad de respuesta al gobierno estatal, a fin de atender de mejor manera las demandas de la población, por lo que ha sido necesario llevar a cabo una serie de proyectos que han permitido alcanzar el objetivo principal de esta reforma, desarrollando un modelo de administración que mejora la gestión pública.

A partir de la implantación de la reforma administrativa, dentro del sector de la administración denominado Nueva Forma de Gobierno, la Contraloría General se convirtió en Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, de conformidad con lo dispuesto en el reglamento orgánico de la administración pública estatal de 15 de octubre de 1999, constituyéndose por vez primera en un organismo que combina acciones de control desde la perspectiva preventiva y correctiva, según lo establece su reglamento interior de 25 de febrero de 2000.

En virtud de lo anterior, se crea la Subsecretaría de Desarrollo Administrativo para ejecutar funciones preventivas y de mejora en la gestión pública, mediante la siguiente planeación estratégica:

Misión

“Desarrollar, establecer y consolidar herramientas y estrategias de modernización administrativa, que se traduzcan en planes y programas de trabajo que innoven, transparenten y eleven la calidad de la gestión pública del Gobierno de Sinaloa”

Visión

Para la sociedad

Satisfecha con la actividad de gobierno y la actuación de los servidores públicos.

Participativa y corresponsable en las acciones de control interno y en los resultados obtenidos por el Gobierno.

Para la dependencia

Innovadora desde el enfoque del desarrollo de la Administración Pública Estatal.

Promotora de la participación de la sociedad y de los medios de información en el sistema de control y vigilancia gubernamental.

Para los servidores públicos

Atentos a satisfacer las demandas ciudadanas.

Cortesés y respetuosos en la prestación del servicio público.

Especialistas en la fiscalización y auditoría de la gestión pública.

Objetivos Estratégicos

- Desarrollar, implementar y coordinar el Programa de Desarrollo Administrativo de la Administración Pública Estatal.

-
- Lograr que las dependencias revisen, apliquen y den seguimiento a su Planeación Estratégica.
 - Diseñar, implementar, consolidar y mantener el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño.
 - Desarrollar e instrumentar en la Administración Pública Estatal el Servicio Profesional de Carrera.
 - Planear, desarrollar e implementar el Sistema Integral de Capacitación de la administración pública estatal de Sinaloa, bajo el esquema de servicios compartidos.
 - Incrementar la participación ciudadana en las tareas públicas.
 - Arraigar en los sectores de la Administración Pública Estatal y Municipal, la cultura de control preventivo de los recursos públicos.
 - Ofrecer a la ciudadanía espacios de comunicación, que le permitan una retroalimentación veraz y oportuna sobre el quehacer de su gobierno.
 - Operar y automatizar el Sistema de Atención Ciudadana, para dar seguimiento a las demandas ciudadanas.
 - Proponer normas y criterios para la elaboración de los manuales de organización, procedimientos y servicios al público de las dependencias del Ejecutivo Estatal.
 - Realizar la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad en la Administración Pública Estatal y Municipal, y
 - Desarrollar y mantener la credibilidad para ser impulsores de una cultura de calidad.

Tendientes a reflexionar acerca de las políticas de transparencia y mejora de la Administración Pública, se da un fuerte impulso al desarrollo administrativo, como estrategia de transparencia gubernamental, el cual se encuentra fundamentalmente enfocado al aspecto preventivo para atacar la corrupción pública y su interrelación con el sector privado, de ahí que se han dirigido diversas líneas de acción hacia la promoción de una cultura de integridad y transparencia en el ámbito gubernamental y social.

En este marco de referencia, la Subsecretaría de Desarrollo Administrativo cuenta con cinco áreas estructurales, a través de las cuales realiza las funciones que soportan la estrategia anticorrupción de la Administración Pública Estatal:

- Desarrollo Organizacional,
- Profesionalización de servidores públicos,
- Servicio Profesional de Carrera,
- Oficina para la Calidad, y,
- Participación Ciudadana.

Programa de Desarrollo Administrativo. Eje rector de las acciones de modernización para el combate de la corrupción

El Programa de Desarrollo Administrativo, constituye el eje rector de las acciones de modernización de las dependencias que conforman la Administración Pública, ya que define a nivel de detalle los antecedentes más sobresalientes que contribuyen a comprender la situación actual de la administración estatal, los objetivos que se pretenden alcanzar y las estrategias y acciones que se llevarán a cabo para el desarrollo administrativo en el aparato gubernamental.

Los tres ejes del Programa de Desarrollo Administrativo se componen de iniciativas de alto impacto, las cuales se han fortalecido en diferentes procesos y garantizan la mejora continua en el largo plazo.

1.1) Reordenamiento Administrativo: Estrategia de un gobierno más eficiente, mejor estructurado y con rendición de cuentas claras

El reordenamiento administrativo de la gestión pública estableció como punto de partida, la elaboración de un diagnóstico de las dependencias del gobierno del estado, a fin de poder definir las acciones a emprender en el corto, mediano y largo plazos.

Se llevó a cabo un diagnóstico por dependencia, cuyo objetivo fue conocer la actual situación operativa, financiera, tecnológica y normativa de cada área del gobierno estatal, identificando sus debilidades y las posibilidades de cambio que permitan definir objetivos de corto y mediano plazos.

Aplicando técnicas de planeación estratégica, se definieron misiones, visiones, valores y objetivos estratégicos para cada dependencia, que le dan razón de ser. De igual manera, se analizaron los programas y las actividades sustantivas de cada dependencia, y se contrastaron con los objetivos estratégicos perseguidos, con el objeto de delimitar funciones y responsabilidades, y evitar duplicidades. Asimismo, se verificó que los recursos utilizados en programas o actividades se encontraran alineados a los objetivos estratégicos para facilitar el cumplimiento de éstos.

En el marco del Desarrollo Administrativo, se definieron las líneas fundamentales, sustentadas en la Nueva Forma de Gobierno, la cual propuso como inicio una nueva estructura organizacional.

Se implementaron los servicios compartidos en materia de administración, jurídico, tecnología, contraloría, comunicación social y capacitación, mediante los cuales las actividades de soporte comunes están centralizadas en algunas dependencias, lo que permite a las otras unidades administrativas enfocarse a sus actividades esenciales, aprovechar economías de escala para la obtención de ahorros presupuestales, y proveer servicios con base en estándares de calidad, criterios y lineamientos definidos.

I.2) Planeación Estratégica: Con la administración estratégica el gobierno define claramente el rumbo a seguir y ordena el sistema de rendición de cuentas

El proceso de definición de Planeación Estratégica para las dependencias del Ejecutivo ya concluido en su etapa inicial de implantación, entró a un proceso de mejora continua, lo cual implicó la revisión de todos y cada uno de los insumos documentados con la finalidad de verificar su conveniencia y actualidad.

I.3) Sistema de Evaluación del Desempeño: Informar y difundir a la sociedad sinaloense las acciones de gobierno, la utilidad de la medición por resultados de las vertientes institucional e individual de la organización

Se trabajó en el desarrollo e implantación del sistema integral de evaluación del desempeño, compuesto básicamente por indicadores en cuatro dimensiones, las cuales son de impacto, cobertura, calidad y eficiencia. Dichos indicadores deben ser alimentados por cada área en un periodo no menor a un mes lo cual permite conocer de forma sistemática el desempeño de las dependencias.

Actualmente, el gobierno de Sinaloa lidera por decisión unánime de la Comisión Permanente de Contralores Estados-Federación, la Comisión Nacional de Evaluación de la Gestión Pública, cuyo fundamental propósito es lograr la estandarización a nivel nacional, la cual incluye la alineación estratégica digital.

I.4) Ley de Acceso a la Información: Sociedad informada y participativa de las acciones de gobierno

En la actualidad nos enfrentamos a una sociedad que se muestra cada vez más participativa, preocupada, vigilante y crítica de las acciones de gobierno. En ese sentido, la actual

administración se interesó en legitimar la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa, y se comprometió a someter a la consulta ciudadana el contenido de la misma.

Con posterioridad al proceso de consulta, se procedió a elaborar la Iniciativa de Ley, la cual fue presentada por el Ejecutivo ante el H. Congreso, y aprobada por unanimidad en el Poder Legislativo el 25 de abril de 2002, con la *Vacatio legis* de un año, que genera su aplicación a partir de abril de 2003.

I.5) Sistema de Atención Ciudadana: Para combatir la corrupción y facilitar la comunicación entre ciudadanía y Gobierno, se certificó bajo la Norma ISO 9000

Desde el año 2000 se implementó el Sistema de Atención Ciudadana del Gobierno del Estado, que a través de sus cinco canales ha atendido 1,103 mil usuarios. Dichos canales o componentes del sistema son : Oficina de Atención Ciudadana con 11 módulos de información en el Estado; Oficina de Atención Telefónica, Pantallas Digitales de Autoservicio, Internet y Correo Tradicional-Buzones.

Mediante este modelo operativo se garantiza que el servicio que se ofrece sea el correcto en la realización de trámites y servicios, en el directorio de servidores públicos, así como la recepción, canalización y seguimiento de quejas y denuncias, sugerencias, peticiones y felicitaciones, a través de los diferentes mecanismos.

Para garantizar un servicio eficiente y de calidad, el sistema de atención ciudadana, está certificado bajo la Norma ISO 9001:2000, desde noviembre del año 2001.

1.6) Estrategia Gobierno y Sociedad contra la Corrupción: Actuación conjunta del gobierno y sociedad para el combate a la corrupción

La Estrategia Gobierno y Sociedad contra la Corrupción tiene como objetivo generar en la conciencia ciudadana el compromiso de actuación conjunta del gobierno y la sociedad en el combate frontal de la corrupción.

Esta estrategia se fundamenta en la suscripción de un pacto jurídico anticorrupción entre los tres órdenes de gobierno, cuyas cláusulas enuncian el exacto cumplimiento legal, particularmente en áreas críticas. Para tal efecto se cuenta con un plan de implantación de la estrategia, a través del cual se asegura el éxito del proyecto.

1.7) Código de Ética: Promotor de valores y principios organizacionales

Con el objeto de promover una cultura de ética, responsabilidad y eficacia en la gestión pública, se coordinaron acciones tendientes a promover la adopción de un Código de Ética para los servidores públicos, que constituye una puntual definición de principios para lograr la transformación de la administración y fortalecer los valores cívicos y éticos en el servicio público, lo cual robustece la infraestructura ética en el sector público estatal en el marco de la estrategia anticorrupción.

1.8) Contraloría Social: Para una mayor transparencia gubernamental, la Contraloría Social promueve la participación activa de la sociedad en la vigilancia y control de los recursos públicos, así como de programas y acciones de gobierno

Por segundo año consecutivo, Sinaloa obtiene el Primer lugar, a nivel nacional, en la promoción de la participación social en acciones de control y vigilancia de los recursos públicos.

La operación del programa de Contraloría Social durante los últimos cinco años en el estado, ha permitido elevar el grado de participación de la ciudadanía y colocar a Sinaloa según estadísticas proporcionadas por el gobierno federal, en primer lugar a nivel nacional en la promoción de las acciones de control y vigilancia de los recursos públicos destinados a 15 programas de desarrollo social.

I.9) Profesionalización para contar con servidores públicos con competencia, educación, formación, habilidades, actitudes y aptitudes que logren la satisfacción ciudadana

La profesionalización transforma, actualiza e invita a una superación constante y motiva el desarrollo de las actividades con mayor potencial y mayor calidad, sin duda, se refleja en el cumplimiento de las funciones, agiliza y responde con nuevos mecanismos de trabajo y otras perspectivas a cambios reales que nos benefician a todos.

Lo anterior, se ha dado mediante la consolidación del Sistema Integral de Capacitación, mediante la implantación de sus tres etapas: sensibilización, asistencia para la capacitación y diagnóstico de necesidades de capacitación. En el diagnóstico de necesidades de capacitación, se recogieron las inquietudes y necesidades generales y particulares de cada área, a fin de brindar una capacitación con mayor grado de especialización.

En este sentido, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo es titular de los servicios compartidos de capacitación de todo el aparato gubernamental.

I.10) Servicio Profesional de Carrera: Mecanismos claros para dar certidumbre a la carrera pública y mejorar el desempeño administrativo y los servicios públicos

El Servicio Profesional de Carrera es parte medular de toda reforma administrativa, cuyo objetivo es transparentar los procesos de designación de servidores públicos, lo cual constituye un indicador relevante en la estrategia anticorrupción, toda vez que al establecer reglas claras de ingreso, ascenso y estabilidad laboral a los servidores públicos, se les fomenta un sentido de pertenencia hacia la institución, disminuyendo con ello el margen de corrupción.

Con el objeto de contar con un soporte normativo que regule la operación del Servicio Profesional de Carrera, la Subsecretaría de Desarrollo Administrativo elaboró la Iniciativa de Ley del Servicio Profesional de Carrera, la cual contempla la certificación de los servidores públicos de carrera.

I.11) Atención a las áreas de alto impacto social: A través de la Reingeniería de Procesos se mejora la calidad en los servicios de Registro Civil y Vialidad y Transportes

En base a los resultados de diversas encuestas de las agencias Mitofski, Reuters y propias de la administración estatal, se estableció la prioridad de rediseñar los procesos para la obtención de actas de registros y obtención de licencias de conducir.

La mejora de la calidad en los servicios del gobierno es un elemento fundamental para la satisfacción de la sociedad sinaloense, eliminar prácticas corruptas, filas, traslados, simplificar trámites y agilizar tiempos es un objetivo básico en las actividades realizadas.

I.12) Sistemas de Gestión de Calidad: Implementación de sistemas para un mejor gobierno eficaz y eficiente para los sinaloenses

Con el objeto de brindar servicios y trámites con los más altos

estándares de calidad, se procedió en forma conjunta con las dependencias del Ejecutivo, a realizar un proceso de la identificación de áreas críticas para el desarrollo e implantación de sistemas de gestión de calidad bajo los requerimientos de la norma internacional de calidad ISO 9001:2000.

De esta manera, se busca eliminar retrabajos, desperdicios y no conformidades con los requisitos establecidos para la prestación de un trámite o servicio a la ciudadanía, y lo que es aún más importante, lograr un alto índice de satisfacción ciudadana, además de promover en las áreas la cultura de prevención y de la mejora.

En este sentido, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo propuso la creación de la Oficina para la Calidad del Gobierno del Estado de Sinaloa, actualmente adscrita a la Subsecretaría de Desarrollo Administrativo.

I.13) Consejo Ciudadano de Evaluación de la Gestión Pública: Evidencias de la ciudadanización de las políticas públicas propuestas en la estrategia anticorrupción del desarrollo administrativo del Gobierno del Estado

Con la colaboración de la organización no gubernamental de prestigio mundial, Transparencia Internacional, capítulo mexicano, el Gobierno del Estado de Sinaloa ha propuesto la creación, modelo que actualmente se encuentra en la etapa de diseño, del Consejo de Evaluación de la Gestión Pública, órgano ciudadano que pretende verificar los resultados de la gestión pública mediante la integración de un consejo compuesto por instituciones académicas y expertos de la sociedad civil que califiquen los procedimientos y los entregables a la sociedad. En un complemento de la estructura de la rendición de cuentas estatal y Gobierno del Estado, ha fortalecido los

métodos y sistemas de evaluación interna sectorial, y ahora, abre el espacio a la evaluación social como mecanismo externo de definición, control y mejora continua.