



# BOLETIN OFICIAL



Órgano de Difusión del Gobierno del Estado de Sonora  
Secretaría de Gobierno

Dirección General del Boletín Oficial y Archivo del Estado

## CONTENIDO

**ESTATAL**  
**SECRETARIA DE LA CONTRALORIA**  
**DIRECCIÓN GRAL. DE CONTRALORÍA SOCIAL**  
**Programa Estatales de Mediano Plazo 2004-2009**  
**Reivención de la Función Pública y**  
**Modernización Administrativa**

TOMO CLXXV  
HERMOSILLO, SONORA.

NUMERO 35 SECC. XXXI  
LUNES 2 DE MAYO DEL AÑO 2005



## INTRODUCCIÓN

Derivado de lo establecido por el Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009 en su eje rector "Gobierno Eficiente y Honesto" cuyo primer objetivo plantea la reinversión de la función pública, se formuló el presente Programa de Mediano Plazo: Reinversión de la Función Pública y Modernización Administrativa.

El presente documento es producto de un ejercicio de Planeación Estratégica del cuadro directivo de la Secretaría de la Contraloría General, cuya discusión y análisis tuvo como visión: **fortalecer el desarrollo del Estado**, sumando las aportaciones de otras instancias de la administración estatal, de los acuerdos de coordinación con los otros ámbitos de gobierno y de los convenios de colaboración con organismos privados y sociales.

A partir de ese enfoque se visualizan las vertientes de modernización administrativa, evaluación de la gestión pública, transparencia y rendición de cuentas, y se enmarcan las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que condicionan el desempeño del Gobierno del Estado en el contexto general de las fortalezas y restricciones de nuestra entidad.

Consideramos que el Gobernador del Estado está resuelto a ejercer un liderazgo político de gran visión, entre cuyos objetivos fundamentales destacan la implementación de políticas públicas orientadas a elevar los índices de crecimiento económico, desarrollo social, protección de los recursos naturales y perfeccionamiento de nuestro proceso democrático.

Hacia esos grandes propósitos, por ejemplo, deben orientarse los Convenios Únicos de Desarrollo Federación-Estado y Estado-Municipios, incluyendo la descentralización de funciones gubernamentales en el marco del nuevo federalismo, la soberanía del estado, la desconcentración de atribuciones tributarias, la coordinación de los tres órdenes de gobierno y la participación organizada de la sociedad en los escenarios más relevantes del quehacer público.

En tal contexto general resaltan aspectos que pueden considerarse fortalezas de Sonora como la estabilidad social, ubicación estratégica respecto a los mercados mundiales, significativa inversión en la industria automotriz, buena formación de capital humano, entre otras, frente a las amenazas imperantes relacionados al agotamiento de las fuentes abastecedoras del agua y deterioro del medio ambiente, al crecimiento de los índices de pobreza y marginación, a la poca participación del sistema bancario en el financiamiento del desarrollo estatal, etc.

De ahí que los esfuerzos en materia de reinversión de la función pública y la modernización administrativa serán coordinados por la Secretaría de la Contraloría General, para orientar a las dependencias y entidades gubernamentales a una actuación en dirección de los grandes objetivos de las políticas públicas y en congruencia con las estrategias del Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La administración pública estatal ha sido objeto de diversos procesos de modernización orientados a fortalecer los mecanismos de control interno y a elevar la calidad de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos. Como resultado de estos esfuerzos, durante los últimos años, se revisó y modificó la estructura organizacional de diversas dependencias; se llevaron a cabo múltiples auditorías al desempeño; se evaluaron programas de alto impacto social y se impulsó la certificación de calidad en áreas clave.

En congruencia con lo anterior, se promovió la profesionalización de los servidores públicos como un medio para mejorar el nivel de desempeño del aparato de gobierno. En este sentido, destacan los programas de capacitación asociados a las tareas de control y desarrollo administrativo, los cuales contaron con el apoyo del órgano de control del gobierno federal, así como de los colegios e institutos de contadores públicos de Sonora.

A pesar de los logros referidos, las estructuras y procesos de gobierno continúan rezagados frente a la velocidad y magnitud de los cambios que se están presentando en la economía y el entorno social. De la misma manera que el cambio tecnológico, la revolución de la información y la competencia global, obligan a las empresas a romper paradigmas y replantear resueltamente sus fundamentos, los gobiernos están obligados a emprender su propia transformación. De hecho, este es un proceso que ya está en marcha en prácticamente todo el mundo del que Sonora no debe quedarse al margen.

Sobre la base de los esfuerzos realizados en el pasado reciente, es necesario profundizar y perfeccionar la estrategia de reforma integral de la administración pública en sus diversos ámbitos, por lo que el Gobierno del Estado está obligado a hacerlo de manera urgente y radical.

De los esfuerzos señalados destaca la implementación del Programa Estatal de Modernización de la Administración Pública 2001-2003 (PREMAP), habiéndose sustentado en la designación de un funcionario que fungiera como enlace de cada dependencia y entidad, para lo cual se impartió la capacitación necesaria a los enlaces, quienes fungieron como multiplicadores al interior de su dependencia o entidad.

El programa contempló la realización de ejercicios de planeación estratégica y la formulación de proyectos de modernización conforme a cuatro vertientes:

Mejoramiento de los Servicios Públicos  
Desarrollo Institucional  
Profesionalización de los Servidores Públicos  
Desarrollo Informático

Cada una de las vertientes anteriores implicó líneas de acción que permitieron de manera muy clara la formulación de un total de 1,222 proyectos de modernización administrativa durante el lapso 2001-2003, habiéndose reportado la conclusión de 1051, cuyo cumplimiento por vertientes se describe a continuación:

Mejoramiento de los Servicios Públicos	46%
Desarrollo Institucional	21%
Profesionalización de los Servidores Públicos	21%
Desarrollo Informático	12%

No obstante el beneficio de obtener la inscripción de numerosos proyectos en el PREMAP, éstos se caracterizaron por incluir acciones previstas en el marco de actuación como obligatorias, tal es el caso de la elaboración y actualización de reglamentos interiores, manuales de organización y de procedimientos.

En el marco de este programa y con la finalidad de promover acciones que mejoraran la gestión de gobierno, se abrió ampliamente la posibilidad de incluir proyectos de muy diversa magnitud, impacto y relevancia, obteniendo compromisos asumidos voluntariamente, en número y calidad proporcionales al grado de convicción del funcionario designado como enlace o de los responsables de las unidades administrativas acerca del beneficio del Programa.

El PREMAP generó un ambiente de competencia favorable, pero fue evidente que el factor cuantitativo superó al cualitativo, por lo que la competencia se centró en el número de proyectos más que en el impacto de los mismos en cada una de las vertientes rectoras.

Como resultado de lo anterior tenemos que, no obstante la participación decidida de 40 instancias entre dependencias y entidades, existe una diversidad de niveles en cuanto al desarrollo y aplicación de los conceptos de mejora de atención al público, desarrollo institucional, desarrollo profesional y desarrollo informático, que nos lleva a concluir acerca de la necesidad de un nuevo método, el cual defina un nivel básico o mínimo al que deben arribar todas las instancias.

Por otro lado, el PREMAP reforzó algunos mecanismos de orientación a los servidores públicos y ciudadanos en general ya instituidos tales como: la difusión permanente de los trámites y servicios al público, así como el Directorio de la administración pública estatal, donde se especifican datos básicos de los cargos y ubicaciones del personal gubernamental.

En materia de información y orientación a la ciudadanía, se han instrumentado algunos mecanismos, mismos que han evolucionado de acuerdo a los avances experimentados por las tecnologías de la información y comunicaciones.

En este contexto podemos considerar que desde 1987 se publica el Directorio de la Administración Pública Estatal, para dar a conocer los nombres, cargos, ubicación y teléfonos de los Servidores Públicos de los tres Poderes del Estado, los Ayuntamientos y las Delegaciones del Gobierno Federal en nuestro Estado.

Desde ese mismo año se publica el Manual de Trámites y Servicios al Público que contiene una descripción detallada de los trámites y servicios a cargo del Gobierno Estatal, describiendo los requisitos, unidades responsables, su ubicación y teléfonos, costos y tiempos de respuesta.

A partir de 1998, se publicó el Registro Estatal de Trámites Empresariales, en donde se dan a conocer los trámites a cargo del Gobierno Estatal, previstos en las disposiciones normativas que son necesarias para la apertura y operación de las empresas.

Cabe destacar que la publicación de los documentos referidos, hasta el año 2000 se llevó a cabo de manera

impresa, iniciándose en ese mismo año, su edición en forma electrónica adicionándose un Compendio Legislativo de Disposiciones Estatales y Federales y los Documentos básicos de gestión de la Secretaría de la Contraloría General.

El material contenido en la versión electrónica en disco compacto, se encuentra también disponible en Internet en el portal de la Secretaría de la Contraloría General [www.cgeson.gob.mx](http://www.cgeson.gob.mx) con la posibilidad de consultar el Registro Estatal de Trámites Empresariales por giros de actividad económica, así como obtener los formatos aplicables a cada trámite o servicio.

Para facilitar el acceso de la ciudadanía a información básica y de interés para su gestión ante los diversos ámbitos de gobierno, a partir del año 2000, se instalaron Módulos de Información y Orientación (MI/O), en 14 Municipios en los que se atiende la demanda de información referida a los siguientes conceptos:

Servicios públicos municipales y estatales  
Ubicación de oficinas gubernamentales  
Disposiciones jurídicas estatales y federales  
Directorio de servidores públicos

El desarrollo de la Administración Pública Estatal, ha llevado implícita la promoción de programas encaminados a que las instancias públicas soporten documentalmente su quehacer, por lo que en los últimos años, se consolidó un incremento del 319 % de documentos validados, los cuales contribuyeron en el aumento de la cobertura de reglamentos interiores y manuales administrativos de las dependencias y entidades.

Lo anterior, mediante la difusión de la metodología, asesorías directas, el desarrollo de talleres y el establecimiento de programas de trabajo.

#### DOCUMENTOS VALIDADOS

Tipo de Documento	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Reglamentos Interiores	10	13	18	25	14	32
Manuales de Organización	54	64	40	79	119	131
Manuales de Procedimientos	-	4	28	64	105	105
Total	64	81	86	168	238	268

Fuente: Secretaría de la Contraloría General  
Dirección General de Desarrollo Administrativo

Como un ejercicio indispensable para el inicio de la gestión de la Contraloría General como coordinadora del Programa de Reinversión de la Función Pública y Modernización Administrativa, se identificaron las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para su actuación, habiendo obtenido el mes de octubre de 2003 los siguientes resultados:

#### FUERZAS:

- ◆ Programa Operativo Anual por Unidad Administrativa
- ◆ Práctica de Trabajo en Equipo
- ◆ Programa Anual de Capacitación
- ◆ Personal con alto nivel Profesional
- ◆ Clima Organizacional favorable
- ◆ Equipo de Cómputo adecuado
- ◆ Procesos con certificado de calidad
- ◆ Desarrollo de metodologías y sistemas
- ◆ Nuevo esquema de los Órganos de Control y Desarrollo Administrativo en las Entidades
- ◆ Enlaces de Control monitoreando las Dependencias

#### DEBILIDADES:

- ◆ Niveles salariales bajos

III.2	Definir una nueva estructura programática-presupuestal que especifique claramente la congruencia de la asignación de recursos con las acciones e impacto.	<i>Proporción de Dependencias y Entidades con la NEP.</i> Número de Dependencias y Entidades con la NEP / Total de Dependencias y Entidades.	100%	2 Años
III.3	Asegurar que la programación-presupuestal anual, corresponda a las metas, estrategias y objetivos del eje rector que le corresponda.	<i>Índice de congruencia de Programa Operativo Anual (POA)</i> Número de POA de unidades administrativas alineados al PED 2004-2009 / Total de POA de cada dependencia o entidad.	100%	Seguimiento anual
III.4	Impulsar la creación del Centro de Apertura Rápida de Empresas en los principales municipios del Estado.	<i>Capacidad de atención rápida a usuarios.</i> Número de municipios del Estado con Centro de Apertura Rápida de Empresas	12	5 años
III.4	Analizar y reubicar trámites y servicios gubernamentales en los lugares o ámbitos de competencia que resulten más benéficos para la sociedad.	Diagnóstico de trámites y servicios de impacto a la sociedad con factibilidad de reubicación.	1	2 años
III.4	Analizar los puestos, funciones y atribuciones de los servidores públicos a fin de otorgar poder de resolución de asuntos.	Diagnóstico de funciones y atribuciones de servidores públicos.	1	2 años

**Direccionamiento a objetivos****Objetivo:**

IV.- Promover la implementación de la gestión de calidad y mejora continua en la administración estatal.

**Objetivos Específicos:**

IV.1.- Implementar un Sistema de Gestión Calidad-Sonora en Dependencias y Entidades.

IV.2.- Operar el Comité de Innovación y Calidad de la Administración Estatal.

IV.3.- Asimilar las experiencias nacionales e internacionales en Dependencias y Entidades.

IV.4.- Formar a los servidores públicos estatales en tópicos de calidad, innovación y mejora continua.

IV.5.- Promover el reconocimiento a la implementación de sistemas de gestión de calidad en Dependencias y Entidades del Estado.

IV.6.- Fomentar el desarrollo de proyectos de innovación y calidad para la gestión pública por servidores y ciudadanos.

IV.7.- Promover la elaboración de Proyectos de mejora continua en Dependencias y Entidades.

IV.8.- Fomentar en los servidores públicos estatales hábitos de excelencia en el desempeño de sus funciones.

## Estrategias:

Objetivo	Estrategias	Indicadores	Meta	Periodo
IV.1, IV.4, IV.5, IV.8	Conformar una plataforma hacia el interior de Dependencias y Entidades para la implementación de un sistema de calidad homogéneo	Número de manuales de procedimientos elaborados conforme a la guía emitida por la Contraloría General/ Número total de unidades administrativas que deben contar con manual de procedimientos.	100%	3 años
IV.1, IV.4, IV.8	Capacitación de enlaces de Dependencias y Entidades en la guía de elaboración de manuales de procedimientos emitida por la Contraloría General.	Número de enlaces capacitados en la guía de elaboración de manuales de procedimientos emitida por la Contraloría General / Número total de enlaces de Dependencias y Entidades	100%	1 año
IV.1, IV.3	Diseño de Sistema de Gestión Calidad-Sonora	Documento "Manual de Gestión Calidad-Sonora"	1	1 año
IV.1, IV.4, IV.5, IV.7, IV.8	Implementación del Sistema de Gestión Calidad-Sonora en Dependencias y Entidades	Número procesos de Dependencias y Entidades implementados bajo el Sistema de Gestión Calidad Sonora / Número total de procesos de Dependencias y Entidades	100%	5 años
IV.2, IV.1, IV.4, IV.5, IV.6, IV.7, IV.8	Conformar el Comité de Innovación y Calidad de la Administración Estatal	Acta de conformación del Comité de Calidad	1	1 año
IV.3, IV.1, IV.2, IV.4, IV.5, IV.6, IV.7, IV.8	Difusión de experiencias nacionales e internacionales en la aplicación de sistemas de calidad	Estudios de comparación referencial a nivel nacional e internacional de las mejores practicas en sistemas de calidad gubernamental	20	5 años
IV.4, IV.1, IV.2, IV.3, IV.4, IV.6, IV.7, IV.8	Definición de un Programa de Formación en temas de Calidad, Excelencia, Innovación y Mejora Continua en Dependencias y Entidades.	Número de Programas de Formación en tópicos de calidad / número de Dependencias y Entidades	100%	2 años
IV.5, IV.3, IV.4, IV.6, IV.7, IV.8	Reconocimiento anual a Dependencias y Entidades en la implementación del Sistema Calidad Sonora	Reconocimiento anual a Dependencias y Entidades en la implementación del Sistema Calidad Sonora	100%	1 año
IV.6, IV.3, IV.7, IV.8	Implementación del Premio a la Innovación Gubernamental	Premiación anual	1	1 año
IV.7, IV.1, IV.2, IV.4, IV.6, IV.8	Capacitación de enlaces de Dependencias y Entidades para impulsar la generación Proyectos de mejora continua	Número de enlaces capacitados en generación de proyectos de mejora continua / Numero total de enlaces	100%	3 años

## Direccionamiento a objetivos

## Objetivo:

V.- Fortalecer la integración de un Gobierno Electrónico orientado a la satisfacción de las demandas de la sociedad.

## Objetivos Específicos:

V.1.- Integrar a las dependencias y entidades en una Red Gubernamental. (Infraestructura Tecnológica)

V.2.- Consolidar el Portal de Gobierno como un sitio de contacto permanente con el ciudadano. (Gobierno Electrónico)

V.3.- Orientar el uso y desarrollo de los sistemas de información hacia el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos. (Sistemas de Información)

V.4.- Consolidar las habilidades de los servidores públicos estatales en el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones. (Capacitación Tecnológica)

**Estrategias:**

Objetivo	Estrategias	Indicadores	Meta	Periodo
V.1	Crear o consolidar Redes de comunicación interna en las Dependencias y Entidades	No. de dependencias y entidades con redes de comunicación interna/ total de dependencias y entidades	100%	5 años
V.1	Estandarización en plataformas de hardware y software	No. de dependencias y entidades apegados al estándar establecido/ total de dependencias y entidades	100%	2 años
V.1	Dotar de infraestructura tecnológica a dependencias y entidades conforme a los requerimientos de la Red Gubernamental	No. de dependencias y entidades con infraestructura de Tecnologías de Información para integrarse a la Red Gubernamental/ No. de dependencias y entidades	100%	5 años
V.1	Integrar las Redes internas de las dependencias y entidades del Gobierno del Estado en una Red Gubernamental que permita la transferencia de video, voz y datos.	No. de dependencias y entidades conectadas a la Red Gubernamental / No. de dependencias y entidades	100%	5 años
V.2	Modernización del Portal Web del Gobierno del Estado	Evaluar anualmente las páginas Web por una instancia especializada	5	5 años
V.2	Creación de portales de Internet para las dependencias y entidades	No. de dependencias y entidades que cuentan con portal de Internet/ total de dependencias y entidades	100%	2 años
V.2	Incrementar la gestión electrónica	No. de servicios en línea/ inventario de servicios susceptibles de trámite en línea.	100%	5 años
V.3	Obtener un diagnóstico de los sistemas existentes y los proyectos.	Elaboración de diagnóstico	1	1 años
V.3	Definición de Políticas de estandarización y normatividad para el uso y Desarrollo de Sistemas	Elaboración de Manual de Diseño y Desarrollo de Sistemas	1	1 año
V.3	Sistematización de procesos	No. de procesos sistematizados/ No. de procesos sujetos a sistematizar	100%	5 años
V.4	Detección de necesidades de capacitación tecnológica e informática en las dependencias y entidades	Elaboración de diagnóstico anual de necesidades de capacitación en tecnología e informática	5	5 años
V.4	Capacitación tecnológica e informática para los servidores públicos de las dependencias y	No. de servidores públicos capacitados en TI/ No. de servidores públicos que requieran capacitación en TI	100%	2 años
	entidades			
V.4	Desarrollar un mecanismo de difusión de los casos de éxito y mejores prácticas de las Tecnologías de Información y Comunicaciones	Servidores públicos que reciben el medio de difusión/ total de servidores públicos	100%	5 años

**Direccionamiento a objetivos**

**Objetivo:**

VI.- Profesionalizar a los servidores públicos de la Administración Estatal.

**Objetivos Específicos:**

VI.1.- Establecer, implementar y operar un sistema integral de profesionalización del servidor público.

VI.2.- Fomentar la Ética en la Conducta de los servidores públicos de la Administración Estatal.

VI.3.- Establecer un mecanismo que motive la generación de proyectos de innovación gubernamental entre los servidores públicos y ciudadanía.

VI.4.- Fomentar un ambiente laboral competitivo.

**Estrategias:**

Objetivo	Estrategias	Indicadores	Meta	Periodo
VI.1	Emitir las disposiciones jurídicas que establezcan un sistema integral de profesionalización del servidor público, que contenga: el ingreso al servicio, la formación, la evaluación, la promoción, el ascenso, los incentivos, los derechos, las obligaciones, las sanciones y la separación del servicio como mínimo.	Disposición jurídica	1	2 años
VI.2	Emitir los códigos de ética y de conducta de los servidores públicos de dependencias y entidades.	No. de dependencias y entidades con códigos de ética y conducta/ no. de dependencias y entidades	100%	3 años
VI.3	Premiar anualmente las mejores propuestas de innovación gubernamental	No. de proyectos presentados	Anual	5 años
VI.4	Evaluación del clima laboral para definir un programa de atención.	Áreas de oportunidad atendidas efectivamente / Total de áreas de oportunidad detectadas	100%	2 años

**Direccionamiento a objetivos**