



INSTITUTO
NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA, A.C.
PÚBLICA

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**RVOE 871360**

“MEJORA DE LA GESTIÓN DENTRO DEL PROCESO INTERNO DE PAGO DE REEMBOLSOS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.”

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA:
CYNTHIA MENDOZA RAMÍREZ**

**DIRECTOR: DOCTOR. LUIS MIGUEL MARTINEZ
ANZURES**

CIUDAD DE MÉXICO, 28 DE AGOSTO DEL 2017

AGRADECIMIENTOS

Existen personas muy significativas en mi vida, porque me han dejado grandes enseñanzas a través de su amor, apoyo y solidaridad, y sin duda han contribuido enormemente en mi formación como persona y como profesional.

A todas ellas les dedico esta tesis con todo mi corazón:

A mis padres que me dieron vida, a mis hermanos por su apoyo incondicional.

Al amor de mi vida, mi hija Marifer.

A mi gran maestro y amigo Miguel Ángel Osorio Chong quien siempre me ha inculcado el deseo por superarme y ser una gran persona,

A mi amigo Jorge Márquez, que me brindó una oportunidad, tiempo y confió en mí.

A mis gurús Gloria y Jesús, quienes me han impulsado y guiado en este camino llamado vida.

A mis maestros, compañeros y amigos, gracias por sus consejos, tiempo, apoyo e impulso para concluir esta responsabilidad de mi maestría..

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	8
Objetivo.	
Justificación.	
Planteamiento del Problema.	
Hipótesis.	
1. CAPÍTULO I. SISTEMAS DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL EN MÉXICO.	25
1.1. Antecedentes de la Innovación Gubernamental.	29
1.2. Programas relacionados con la Innovación en la Administración Pública.	49
1.3. Ámbitos de aplicación de los Sistemas de Innovación Gubernamental.	52
1.4. Beneficios de la aplicación de Sistemas de Innovación Gubernamental.	55
1.5. Análisis de la relación entre Buen Gobierno e Innovación.	60

2. CAPÍTULO II. MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL MODELO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO.	64
2.1. ¿Qué es Gestión Pública?	65
2.2. ¿Qué es el Gobierno Electrónico?	67
2.3. Relación entre Nueva Gestión Pública y Gobierno Electrónico.	69
2.4. Ventajas y desventajas del Gobierno Electrónico.	76
2.5. Experiencias exitosas y buenas prácticas del Gobierno Electrónico en el mundo.	79
2.6. Gobierno Abierto e Interoperabilidad.	82
2.7. Relación entre el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Mejora Regulatoria.	86
2.8. Estrategia Digital Nacional.	87
2.9. Programa especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal.	93

3. CAPÍTULO III. ORIGEN DE LA MEJORA REGULATORIA.	99
3.1. Procedimiento.	117
3.2. Glosario de términos.	125
3.3. Diagrama de Flujo del Sistema.	139
CONCLUSIONES.	142
BIBLIOGRAFIA.	150

OBJETIVO.

Implementar una mejora de la gestión en el Sistema Administrativo y Financiero en las Unidades Administrativas de la Secretaría de Gobernación, dentro del proceso interno de pago de reembolsos y hacerlo ágil, eficiente y eficaz.

JUSTIFICACIÓN.

Para la implementación de este sistema en la Secretaría de Gobernación he tomado como marco teórico las definiciones contenidas en: Art. 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Ley de Planeación Art. 2 y 40; Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria Art. 2, Fracción V.; Ley de Contabilidad Gubernamental Art. 41 y 64, Fracción II; y Clasificador por Objeto de Gasto Octava Sección; Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación Capítulo XIII, Art.53; Guía de Operación de Recursos Financieros de la Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPYP) de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Gobernación; Art. 1, tercer párrafo del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros.

La necesidad de implementar un Sistema Administrativo y Financiero que mejore la gestión dentro de Proceso Interno del Pago de Reembolsos en las Unidades Administrativas adscritas a la Oficialía Mayor de la Secretaría de Gobernación, surge a partir de que los coordinadores administrativos o enlaces administrativos, no reciben

observaciones o modificaciones oportunas por parte de los ejecutores en ventanilla, a las comprobaciones que ingresan, por lo que existe un periodo de tiempo sin respuesta lo que conlleva a retrasar el pago y a dificultar el proceso, por ello es necesario aplicar un sistema que permita a los administrativos recuperar oportunamente los recursos.

Para realizar lo expuesto, revisé la evolución de la tecnología y la innovación instrumentada a lo largo de la historia para manejar procesos necesarios que en la actualidad se utilizan en las organizaciones; ésta se orientó a mejorar y hacer más eficiente, con la tecnología e innovación informática, las actividades de almacenar datos para recuperarlos, consultarlos y tomar decisiones con mayor rapidez; diseñar programas de rutinas en los procesos que fueron traducidos a un lenguaje de computadora y se han convertido en una herramienta poderosa hoy en día.

Los Sistemas de Información según O'Brien (2001)¹ se componen de cinco recursos importantes: humanos, hardware, software, datos y redes. Dentro de los sistemas

¹ Hernández, Silvestri, Añez, & Cobis, julio, 2007.

de información se ubican los llamados sistemas gerenciales, los cuales de acuerdo con Antonorsi (1999), comprenden todos los procedimientos que hacen funcionar a la organización como tal. Los Sistemas Gerenciales son diversos, pueden estar automatizados o mixtos. Entre los tipos de Sistemas Gerenciales pueden mencionarse los Sistemas de Planificación, de Presupuesto, de Gasto, de Materiales, de Equipos y de Selección de Personal, entre otros.²

Su objetivo es optimizar las operaciones de los recursos y simplificar su operación, así como incrementar su seguridad, además de concentrar la información presupuestaria, financiera y contable de la Administración Pública Federal para fortalecer los procesos de planeación, programación y presupuesto, además de los de control y evaluación financiera.

El objetivo general del proyecto que presento, es contribuir a la eficiencia en la gestión pública mediante la modernización de la gestión financiera en el sector público, con un seguimiento a los sistemas para la programación, ejecución y rendición de cuentas de los ingresos, del gasto

² Hernández, Silvestri, Añez, & Cobis, julio, 2007.

y del financiamiento público, integrada y alineada a una medición y resultado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La globalización se ha desarrollado a través de cuatro grandes vías que se relacionan entre sí: industria, comercio, banca e informática.

Precisamente, ésta última ha revolucionado las tecnologías de la información y comunicación, también ha dado paso a una sociedad que se organiza y trabaja en red, lo que está obligando a las instituciones y a los demás sectores de la economía a transformarse.

En la Secretaría de Gobernación una de las problemáticas que existen es la que enfrentan los coordinadores o los enlaces administrativos en el retraso frecuente del área de ventanilla de la Dirección General de Programación y Presupuesto, al iniciar el proceso de comprobación y reembolso de gastos de las partidas contenidas en los Capítulos 2000 y 3000.

Surge a partir de los recursos que ya han pagado los responsables administrativos para adquirir artículos

necesarios para el desempeño de las actividades del área donde laboran, ya sea a través de un fondo revolvente o con recursos propios, cuando el trámite interno de comprobación es prolongado, complejo y tardío para el pago de los reembolsos.

HIPÓTESIS.

Derivado de que no existe un Sistema que permita la Optimización Financiera dentro del inicio en el proceso interno de pago de reembolsos en las Unidades Administrativas, que permita dar seguimiento y monitorear el trámite, se pretende implementar esta mejora de la gestión que a través de este sistema propuesto se logre que sean más eficaces y eficientes en la devolución de los recursos erogados del fondo revolvente o de los recursos propios de los coordinadores o enlaces administrativos de las unidades administrativas de la Secretaría de Gobernación.

INTRODUCCIÓN.

La innovación pretende sumarse a los sistemas burocráticos para trabajar en conjunto para evolucionar a las organizaciones públicas, integrar elementos de mejora y desarrollar nuevas tecnologías, lo cual se puede llevar a cabo a través de un cambio profundo en la cultura laboral que propicie sumar esfuerzos para lograr una práctica eficiente en la operación cotidiana de los procesos al interior del gobierno.

Por ello, en la presente tesis propongo el uso de un sistema interno vía web que permita agilizar los procesos y hacerlos más eficientes a través de la sistematización, lo que conlleva a capacitar al personal que ingresará a dicho sistema a modificar la forma de ingresar el trámite para optimizar el procedimiento, a partir de la recepción, integración y seguimiento al trámite de la documentación comprobatoria que se ingresa por parte de las unidades responsables, cabe mencionar que dicho procedimiento se encuentra en el Manual de Procedimientos de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Gobernación.

Se pretende que este sistema de mejora de la gestión del proceso interno de pago de reembolsos en las Unidades

Administrativas, simplifique el tiempo para este proceso interno comprobatorio (recepción, integración y trámite de la documentación) se verifique y cumpla con todos los requisitos fiscales que la ley señala. También para hacer constar que los gastos se erogan de la partida y del ejercicio presupuestal correspondientes de la unidad administrativa en cuestión, y el procedimiento comprobatorio se realice en un tiempo menor ante la Dirección General de Programación y Presupuesto para que se reintegre el recurso a cada unidad responsable.

Para mencionar algunos antecedentes de la innovación gubernamental, analicé algunos periodos gubernamentales que son referentes del tema a tratar:

Durante el sexenio de Ernesto Zedillo (1994–2000), surgió el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) el cual contribuyó a sentar las bases de una nueva cultura de calidad entre los servidores públicos. Después en el periodo de Vicente Fox (2000–2006), se constituyó la llamada Innovación Gubernamental, en este periodo de gobierno se dieron avances significativos como la implementación de 84 centros de capacitación en calidad, así como la Agenda del Buen Gobierno basada en

seis estrategias para la construcción de un gobierno más cercano a la gente.

En el periodo de Felipe Calderón (2008-2012) se presentó el Programa de Mejora de la Gestión, el cual también contribuyó al diseño para modernizar y hacer más eficientes las instancias administrativas del gobierno federal, al integrar diferentes herramientas para evaluar y medir el desempeño y la calidad de los servicios, con la finalidad de que los recursos públicos se usaran de forma más eficaz.

De tal suerte que el Programa Especial de Mejora de la Gestión fue una política pública que fomentó la modernización de las instituciones de la administración pública federal para ayudar a cumplir objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo vigente.

El Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental (MEICG) fue uno de los modelos que se utilizó en el sexenio foxista teniendo como objetivo acordar entre las diversas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, la observancia obligatoria sujeta a evaluaciones; con la finalidad de cumplir con la transformación hacia un gobierno competitivo.

La aplicación de estos sistemas y procedimientos en las entidades y dependencias de la administración pública federal, utilizó un nuevo enfoque de innovación que inició con integrar funciones, eliminar plazas y puestos de personal, además de fusionar unidades administrativas y rediseñar programas que contemplaban diversos elementos como la planeación estratégica, ambiente ético, calidad, transparencia y rendición de cuentas.

Por ello se propone aplicar la reingeniería administrativa en los servicios y prestaciones que otorga el gobierno, aunado a ello se hace uso de una nueva técnica que también forma parte importante de la Innovación Gubernamental que tiene como propósito ayudar a rediseñar las estructuras institucionales con el fin de eliminar sistemas y procedimientos anacrónicos e incorporar nuevos, los resultados logrados dentro de las organizaciones se vinculan con la reducción de costos, una mejor calidad, mejor servicio y organización.

En suma, el tema principal que se destaca es el de un gobierno de clase mundial*, un gobierno innovador y de calidad total, para ello trabajamos en dos vertientes contenidas en el modelo de innovación y calidad. Por un lado, la innovación que nos permita concebir nuevas

formas de hacer las cosas, y, por el otro, la calidad total, que nos permita mejorar y optimizar lo que se ha estado haciendo bien y ha demostrado que ha generado valor agregado a la sociedad.

Para el logro de las metas que refiere la presente investigación, se propone el uso de las diversas redes informáticas utilizadas por las unidades administrativas que pueden ser útiles en la obtención de información y enviar comunicaciones de manera oportuna para reducir tiempos de espera; lo cual permite que en tiempo real, los servidores públicos conozcan, en su caso, las observaciones y las solventen para que el proceso no tenga algún retraso.

Con la implementación de este sistema de optimización se pretende contribuir a agilizar los tiempos en la revisión de la documentación comprobatoria en el proceso de pago de reembolsos, garantizando el seguimiento de los procedimientos por las unidades administrativas, de tal suerte, que se llegue a la última etapa en Tesorería con un mínimo de días transcurridos para recibir el pago correspondiente del gasto.

*Gobierno de Clase Mundial: Gobierno Innovador y de Calidad Total.

Considero que la mejora de la Gestión Pública en la Administración Pública surgió de la necesidad de cambiar la manera en cómo operaba en su funcionamiento, al tratar de mejorar los procesos en sus sistemas tecnológicos, en razón de ello esta sistematización pretende contribuir en mejorar la gestión dentro de uno de los procesos internos, y sentar las bases para una simplificación y optimización en la dependencia donde laboro, para que mediante esta mejora en su operación, contribuyan a la devolución, en un tiempo menor, del recurso que han devengado sus administrativos.

En el desarrollo de la investigación se hace referencia también a la Gestión Pública, la cual utiliza técnicas y métodos para llevar a cabo la organización interna de la administración pública; y al mismo tiempo a la capacidad de la organización para dar respuesta a las demandas internas de manera eficaz en el ámbito de las competencias que emanan de la administración pública.

Haciendo referencia a algunos elementos de una nueva Gestión Pública, estos se caracterizan por:

- Redimensionar las acciones del gobierno (reducción del aparato gubernamental);

- Orientar al gobierno a que actúe mas como un catalizador que como un simple proveedor de servicios;
- Satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública que opere con eficiencia y eficacia;
- Desburocratizar la administración, en términos simples propiciar una ruptura de los métodos burocráticos de gestión de los trámites;
- Conducir la administración con mayor orientación a la rendición de cuentas, transparencia, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos, trabajando de la mano con los servidores públicos en el desempeño cotidiano, y contribuyendo a la reducción de costos.

Este sistema propone incluir al personal en esta mejora interna, capacitarlo en su uso para reducir tiempos de espera y costos (ahorro de papel, tiempos, etc.), mejorar el clima laboral, evaluar el desempeño, ejercer el presupuesto a tiempo, y evitar retraso en los pagos de reembolsos de comprobaciones y reducir los subejercicios.

Otro elemento de vital importancia y que cabe destacar en la implementación del Gobierno Electrónico, es el que aspira a integrar la información y sus aplicaciones a través de una plataforma tecnológica común, con accesos simples a los datos para facilitar la operación y las vistas únicas de la información institucional.

El gobierno electrónico es una realidad tecnológica y administrativa pública en constante desarrollo, por lo que todos los días y en todo el mundo, gobiernos nacionales, regionales y locales desarrollan redes, sistemas, portales, aplicaciones y dispositivos, no sólo basados en el protocolo Internet, sino en otros desarrollos que poco a poco atraen el interés de los ciudadanos y de las empresas.

El gobierno abierto favorece la buena toma de decisiones, reduce la corrupción, favorece la confianza ciudadana en los gobiernos y junto con la interoperabilidad permite desarrollar el potencial del gobierno electrónico, esto quiere decir, todo lo que el gobierno hace internamente para facilitar la vida de los ciudadanos y para comunicarse hacia adentro, compartiendo información y conectar tecnología, se lleva a cabo mediante la interoperabilidad.

De la misma forma, dentro de la tesis se aborda la importancia de la implementación de la Estrategia Digital Nacional que surge del Índice de Digitalización establecido en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, en donde México se colocó en la última posición en digitalización entre los países de la OCDE, y en la quinta posición en América Latina, con un valor de 37.05 puntos para el año 2011. A partir de tal escenario, se establece el objetivo de la Estrategia Digital Nacional.

Con la aplicación de la mejora regulatoria como una política pública que contribuye la generación de normas claras, trámites y servicios simplificados, permite que las instituciones sean más eficaces en la aplicación, manejo de los recursos disponibles de manera óptima en los servicios que brindan y procurar los mayores beneficios para la sociedad con los menores costos posibles.

Se desarrolla esta tesis de tres capítulos con los siguientes planteamientos:

Capítulo I. Establece una introducción a los Sistemas de Innovación Gubernamental en México, haciendo una recopilación de varios estudio sobre los sistemas que ayudaron a simplificar el desarrollo de los procedimientos.

Capítulo II. Se aboca al análisis de la Mejora de la Gestión Pública y el Modelo de Gobierno Electrónico, con la finalidad de tener los elementos necesarios para la creación e implementación de un sistema de optimización que ayude a agilizar los tiempos de revisión de documentos para el pago de reembolsos.

Capítulo III. Se presentan los resultados e impacto de como la Mejora Regulatoria a través de esta sistematización en un proceso interno que pueda impulsar la optimización financiera.

Finalmente, se presentan las conclusiones que emanan del análisis propuesto en este trabajo de investigación, con la finalidad de que en la administración pública se puedan atender las demandas y retos relacionados con la tecnología, la innovación, la eficiencia, la calidad y optimización financiera para fortalecer la administración pública.

CAPÍTULO I.

1. SISTEMAS DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL EN MÉXICO.

En la actualidad dentro de la administración pública se requiere mejorar y hacer más eficientes las acciones que se llevan a cabo en las coordinaciones o enlaces de las áreas administrativas al ingresar cualquier trámite, para ello se propone el uso de un sistema interno como herramienta informática vía web para agilizar los procesos, lo que conlleva a modificarlos para la recepción, integración y trámite de la documentación comprobatoria referida dentro del Manual de Procedimientos de la Oficialía Mayor. Cabe mencionar que esto no sólo nos permitiría modernizar un trámite que hasta hoy ha sido poco eficiente, sino que también contribuiremos a estandarizar los procesos al interior de la institución, adoptando mejores prácticas que garanticen el uso eficaz de los recursos.

Derivado de lo anterior, lo primero será abordar el diseño de un sistema que desde la recepción, integración y trámite de la documentación comprobatoria, simplifique el desarrollo del procedimiento interno, así como cumplir con los requisitos fiscales señalados por ley y que avalan los

gastos en el ejercicio presupuestal de la unidad responsable, para que así la Dirección General de Programación y Presupuesto se encargue de tramitar, comprobar y recuperar los gastos efectuados. Lo segundo será integrar también la propuesta de comprobación en el otorgamiento de viáticos y pasajes, el cual tiene como finalidad proporcionar al personal comisionado por la oficina del Oficial Mayor viáticos y pasajes necesarios para el desempeño de sus labores. La agrupación de estos trámites dentro de este proceso interno en un sistema, facilitaría el cumplimiento de requisitos y el tiempo para desahogar y recuperar los recursos erogados y comprobados mediante la documentación comprobatoria.

Por otra parte, se abordará el tema de innovación y la relación que tiene con el concepto ahora denominado Buen Gobierno, utilizado por ser una obligación para cualquier institución que desee generar nuevas soluciones en sus procesos para transformarse y adecuarse a las necesidades cambiantes del mercado global.

Algunos de los problemas u obstáculos a focalizar en primera instancia es agilizar una mejora de la gestión dentro de un proceso interno de pago de reembolsos en el Sistema Administrativo y Financiero de las unidades

administrativas de la Secretaría de Gobernación, lo que implica considerar que al adecuar ciertas reglas, dentro del sector laboral, nos encontraremos con un clima de hostilidad al cambio por considerar como riesgo laboral el agilizar el tiempo de realización durante todo el proceso interno.

Generalmente al inicio de implementar mejoras se crean, por falta de información, resistencias al cambio y a la capacitación que se deben vencer; también es necesario para llevar a cabo el proyecto, incluirlo en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), ya que al justificar su desarrollo se logrará contar con la suficiencia presupuestaria. Es importante aclarar que esta propuesta de innovación no emana de recomendaciones de la contraloría ni de los órganos internos de control o de los titulares de las áreas de la Auditoría para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública, es una iniciativa resultante de las necesidades de los coordinadores de las unidades administrativas, quienes serán los responsables de implementarlo o incluirlo como un compromiso de acciones de mejora.

Haciendo hincapié al punto de acuerdo que se firmó el 30 de junio de 2015, donde se materializa el esfuerzo y la

promoción de la innovación, al considerar que existe una falta de conocimiento en la capacitación, uso y aplicación de las tecnologías, situación que se mencionara en la propuesta del planteamiento para implementar el programa de cursos de capacitación que ayuden desarrollar conocimientos y habilidades para enfrentar el presente y los retos laborales futuros.

En conclusión, es a través del apoyo de la innovación como se pretende lograr ser más eficientes en los procesos internos que logren transformar a las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, al conseguir un cambio profundo de cultura laboral que propicie la evolución de los conocimientos tradicionales en el manejo de ingreso de documentos de comprobaciones administrativas, en un sistema interno con enfoques visionarios que al utilizar la tecnología incremente la eficiencia, reduzca los tiempos y permita el mejoramiento de la operación cotidiana en los procesos internos del gobierno.

1.1. ANTECEDENTES DE LA INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL.

Usar la innovación en la administración pública significaba combinar estilos y modelos de gestión pública que incorporen el uso de la tecnología de punta orientada también hacia la información, comunicación y mercadotecnia.

Por ejemplo, durante el sexenio de Miguel De la Madrid la innovación gubernamental buscó dos aspectos: el manejo de los asuntos del gobierno con el llamado a la renovación moral de la sociedad, la ética y la moral pública, y el abatir la corrupción en nuestro país.

De igual manera los subsecuentes presidentes de México como Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León, en sus respectivos periodos de gobierno, impulsaron acciones tendentes a modernizar el país, llevando a cabo cambios estructurales en materia económica; como concebir una nueva formación y cultura en la actuación de la administración pública, caracterizado por la privatización y globalización que derivó en un cambio de su estructura administrativa. Como fue el denominado adelgazamiento del aparato estatal, cuya principal estrategia era aplicar en

la administración pública teorías, modelos o sistemas administrativos de corte empresarial para sacar adelante puntos de la agenda gubernamental, tales como la modernización y la transparencia de la función pública, derivado de una necesidad y exigencia real interna.

Aplicando la lógica el Ejecutivo Federal, veía que un país más competitivo era posible a partir de un “buen gobierno” que modernizara su estructura y operación; estrategia en la cual los valores y educación jugarían un papel importante, en cuanto podían orientar y modificar la actitud de los servidores públicos. Esta “nueva visión”, buscaba desarrollar instituciones públicas bajo criterios de eficiencia, productividad, apertura a la iniciativa privada, etc., por lo que requería de servidores públicos con conocimientos, habilidades y actitudes afines.

Es así que los modelos de innovación y calidad provenientes de la iniciativa privada, fueron un instrumento para fortalecer el cambio, la apertura comercial y la privatización. Aunque en las administraciones previas ya se venían incorporando en los diferentes programas y acciones de gobierno modelos y sistemas de gestión empresariales, en el período 2000-2006, se fortaleció esta tendencia.

Al asumir la presidencia Vicente Fox, y darse un gobierno de alternancia se constituyó la llamada Innovación Gubernamental que contempló y puso en marcha una de sus primeras acciones que fue crear la Oficina de la Presidencia para la Calidad y la Innovación Gubernamental, con el propósito de incorporar nuevas soluciones a los problemas cotidianos que se originaban en los servicios que otorga el gobierno, así como para integrar una unidad especializada en asuntos de modernización administrativa, lo que le dio alternativas de mejora a la gestión pública, así se implementaron las políticas públicas con orientación hacia esquemas de privatización en materia de servicios públicos, y de incorporación de funcionarios a la Administración Pública con ideas pragmáticas de corte anglosajón y con apego a técnicas administrativas basadas en lo que se denominó gerencia pública.

La Oficina de Innovación Gubernamental de la Presidencia de la República, encabezada por Ramón Muñoz, quien también elaboraría el Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental, fue presentada el 20 de enero de 2001, y el mismo día se aprobó con el mandato de

divulgarlo ampliamente y realizar una presentación formal del mismo gabinete ampliado.³

Este Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental se construyó con base a la realidad que imperaba pre y posteriormente a la alternancia Estado-sociedad que se dio en el año 2000. Donde su principal estrategia se focalizó en recuperar la confianza de los gobernados hacia sus instituciones, así como hacer del aparato administrativo de cada dependencia una institución competitiva y de clase mundial.

La Agenda del Buen Gobierno del presidente Vicente Fox giró en seis ejes o líneas de acción:

- Gobierno honesto y transparente. Recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.
- Gobierno profesional. Contar con las y los mejores en el servicio público para garantizar una administración pública eficaz, con una política neutra y competitiva.
- Gobierno de calidad. Satisfacer o superar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se le brindan.

³ Sánchez González José Juan, El Cambio Institucional en la Reforma y Modernización de la Administración Pública mexicana, Gestión y Política Pública Volumen XVIII. Número 1. I semestre de 2009.

- Gobierno digital. Posibilitar que desde la comodidad de su casa, oficina o desde un Centro Comunitario Digital e-México -en pro de la eficiencia y el valor del tiempo-, los ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que éste ofrece.
- Gobierno con mejora regulatoria. Garantizar que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites y procesos con facilidad, seguridad, rapidez y a bajo costo.
- Gobierno que cueste menos. Reducir el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.

Nuestro trabajo de investigación se basa en las líneas de acción que tienen relación con la 4, 5 y 6, aunque se puede decir que con una mayor importancia la línea cinco que es la que abre la posibilidad de mejorar procesos que brinden seguridad, rapidez y una mejora regulatoria, también el punto seis es trascendente al señalar que busca reducir costos y con la implementación de este proyecto se ahorraría en papel y otros materiales, con el sistema podría reducirse la duplicidad de actividades y funciones del personal que está a cargo de dicho proceso.

Esta Agenda de Buen Gobierno del presidente Vicente Fox intentaba que todas las dependencias de la administración pública promovieran cambios que apuntarían en esas seis direcciones, mencionadas anteriormente, incluyendo los procesos, mediante los cuales se establecía una competencia que permitiría entrar en una dinámica en la cual las dependencias serían calificadas de acuerdo con el grado de avance y madurez que fuera logrando ese cambio. Es decir fueran evaluadas y medidas. Así pues, en México para establecer un gobierno digital, se implementó la estrategia de un gobierno electrónico que se llevó a cabo a través de las siguientes líneas estratégicas:

1. Infraestructura Tecnológica Gubernamental. En esta línea se buscó como requisito fundamental para la comunicación efectiva y la colaboración dentro del gobierno, el contar con una red informática y de telecomunicaciones que integrara a todas las dependencias y a sus funcionarios públicos a través de una Intranet gubernamental, que constituyó la “Red de Redes de la Administración Pública Federal”. Se interconectaron 11 dependencias y entidades del gobierno federal.

2. Administración del Conocimiento y Colaboración Digital. Para ser un gobierno a la altura de los mejores del mundo, las instituciones del gobierno federal se convirtieron en organizaciones digitales e inteligentes. Para ello se empezaron a utilizar sistemas y aplicaciones tecnológicas que mejoraron la administración del conocimiento y sus componentes de aprendizaje, colaboración, evaluación y toma de decisiones, formando así un canal para la entrega de servicios gubernamentales a los servidores públicos, tales como Declaranet (Sistema Electrónico de Declaraciones Patrimoniales Gubernamentales) y la Normateca Electrónica.

En la misma dirección se buscó facilitar la evaluación y toma de decisiones de las dependencias, promovió el uso de sistemas como la Evaluación del Desempeño Gubernamental y de Inteligencia Institucional. Estas herramientas apoyaron el Sistema Nacional de Indicadores y el Sistema Estratégico de Resultados que fomentaron el uso de herramientas de aprendizaje en línea y de la administración de proyectos.

3. Rediseño de Procesos con Tecnologías de Información. Para lograr la eficiencia y la efectividad gubernamentales se desarrollaron sistemas informáticos que facilitarán el rediseño de procesos en las tareas adjetivas de las instituciones públicas algunos de ellos son los sistemas electrónicos de compras gubernamentales existentes como el Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales (CompraNet).⁴

4. Servicios y Trámites Electrónicos (e-Servicios). Se rediseñaron los procesos en las dependencias y de las diversas entidades del gobierno federal; se estableció infraestructura que incluye soluciones de firma digital, mecanismos de seguridad y de salvaguarda de la privacidad así como métodos para la integración lógica de datos.

5. Política Informática y Organización para el Gobierno Digital. Se operó bajo una estructura organizacional horizontal basada en una red de trabajo compuesta por los responsables de tecnologías de información de las dependencias del gobierno federal.

⁴ Compranet , www.compranet.gob.mx/

El Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental (MEICG)⁵ fue uno de los modelos que se utilizó en el sexenio foxista y tuvo como objetivo acordar entre las diversas dependencias y entidades de la administración pública federal, la observancia obligatoria y sujeta a evaluaciones; para cumplir con la “transformación hacia un Gobierno Competitivo y de Clase Mundial.” El cual sostiene como principio rector a la Innovación, ésta entendida como: El movimiento cultural y estructural que busca reformar radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta estratégica de la administración pública federal, revisualizándolo todo, desde múltiples perspectivas.

En 2001 se inició en algunas dependencias de la administración pública federal el llamado Proceso de Enfoque Estratégico, que sirvió para unir a todos sus servidores públicos en torno a una Misión y Visión compartidas, la cual mencionaré más adelante, que de acuerdo a la estrategia de innovación requería de un enfoque estratégico, compartido por todos; es decir una política incluyente de participación. Igualmente se estableció un Sistema de Metas Presidenciales lo cual

⁵ Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental, 2001, 35 páginas.

implicó establecer compromisos entre la Presidencia de la República y los secretarios de Estado, subsecretarios y directores generales, para el buen cumplimiento de las metas estratégicas. Dichas metas fueron clasificadas en tres rubros: a) resultados de operación; b) innovación – calidad; y c) evaluación del cliente.

Asimismo, se formó la llamada Red de Socios Estratégicos para la Innovación y Calidad, integrada por los oficiales mayores de las dependencias, para que a su interior se apoyara y difundiera el MIC, del que se derivaron el Premio Nacional de Calidad, así como el Modelo de Calidad Intragob, este último como:

“... una nueva filosofía de gestión, orientada a satisfacer las expectativas de los clientes y ciudadanos en forma integral, a mantener y mejorar los resultados y a desarrollar una visión preventiva que promueva el impulso de estrategias y planes de acción a través de procesos y sistemas”.⁶

El Modelo de Calidad Intragob buscó contribuir a la Agenda Presidencial de Buen Gobierno, para que el país tuviera un gobierno que costara menos, fuese de calidad, profesional,

⁶ Alba Caballero, Mario Alberto. La Administración de Calidad Total la Mejor Alternativa para Implantar INTRAGOB en la Administración Pública Federal. Conciencia Tecnológica, núm. 35, enero-junio, 2008, pp. 21-31.

digital, desregulado, honesto, transparente y de “clase mundial”. De acuerdo a este modelo, la calidad es la que puede transformar de manera radical la administración pública federal para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, a partir de impulsar la mejora continua y lograr niveles más competitivos.⁷

Las acciones para difundir y aplicar este modelo resultaron insuficientes, en algunos casos se distribuyeron documentos como el denominado “Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental”, elaborado por la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental; ocasionalmente se elaboraron algunas propuestas internamente para aplicar la metodología del MIC en las unidades administrativas; cuando llegaron a instrumentarse, fue en sólo algunos de los ocho fundamentos del Modelo, con sus respectivas acciones, entre los que estuvieron principalmente:

- **Código de Ética.** Se colocaron carteles en los inmuebles para dar a conocer los valores (código de ética) a los que deberían apegarse los servidores

⁷ Arellano, David y Cabrero, Enrique. Análisis de Innovaciones Exitosas en Organizaciones Públicas. Una propuesta metodológica. Revista Gestión Pública, Vol. II, Núm. I, enero-junio, México, 1993.

públicos. Sin realizar reuniones de análisis ni discusión al respecto.

- **Clima Organizacional.** Se realizó (finales del 2003) un diagnóstico del clima organizacional imperante; el ejercicio comprendió una muestra de personal de confianza y nivel medio superior; sin embargo los resultados no se dieron a conocer al personal.
- **Misión y Visión.** El personal denominado de “Alta Dirección” formuló, sin la opinión del resto del personal, la misión y visión de cada unidad responsable; no fueron difundidas de manera oportuna y amplia a todo el personal (hasta 2004 se difundieron, pero sólo a los que tenían una computadora con acceso a la red interna).

Desde la entonces la Unidad de Desarrollo Administrativo (SECODAM) y luego en la Comisión Interna de Administración y Programación de la SEP (CIDAP), la cual después pasó a ser la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización (DGICO), capacitó a personal de diferentes unidades administrativas para conocer las características y bondades de las propuestas de modernización administrativa (Planeación Estratégica o el

Modelo de Innovación y Calidad); para que con los conocimientos en la materia fueran “facilitadores” y difundieran o aplicaran las propuestas en sus áreas; también los cursos tuvieron el propósito de ir formando grupos de evaluadores o auditores.

En cuanto al efecto multiplicador, no siempre se dio por los capacitados, entre otras razones porque para implantar las estrategias y modelos referidos se debían establecer acuerdos institucionales entre el titular de la Unidad Administrativa y la SECODAM; por lo que sólo algunos trabajadores tuvieron participación como evaluadores del MIC, para efectos del Reconocimiento a la Calidad SEP, al cual por cierto no todas las unidades responsable se inscribieron para concursar. Otros programas inmersos en los modelos de innovación y calidad gubernamental fueron: “Reubicación de Talentos”, “Retiro Voluntario” y “Jubilaciones Anticipadas”.

Estas estrategias y acciones señaladas, no tuvieron los resultados o impacto deseado, ni se mejoró la operación ni los resultados en las unidades administrativas, entre otras razones, porque en los términos o conceptos utilizados, no se hizo participe en su elaboración al personal que estaba vinculado directamente en el proceso, pero también porque

el Ejecutivo Federal y sus principales colaboradores, no se identificaron nunca como servidores públicos, sino como gerentes de organizaciones o empresas con una visión empresarial, y en esta lógica se orientaron a trasladar al ámbito público, con la asesoría de empresas consultoras, teorías, valores, modelos o sistemas propios o de moda, los sistemas que se habían aplicado en la empresa privada.

Las propuestas derivadas del Modelo de Innovación y Calidad se aplicaron involuntariamente, obedeciendo a una lógica y necesidades diferentes a lo que se estaba viviendo en el sector público, específicamente en el área laboral, estas decisiones estuvieron conducidas y asesoradas por empresas consultoras sin conocimiento de la materia público-administrativa, además de que no hubo interés de hacer una revisión integral y a fondo de las potencialidades y logros de estas propuestas. En paralelo a esta dualidad de modalidades de la “administración privada” y de la “administración pública”, se hizo a un lado el conocimiento y la experiencia previa, porque se quiso innovar y cambiar sin reconocer, rescatar o retomar la experiencia positiva previa del personal laboral.

A los problemas existentes en la administración pública federal se agregaron los derivados de la aplicación de los modelos o teorías “innovadoras”, (como procesos, perfiles de puestos, etc.), y el blindaje de determinada estructura ocupacional (vía servicio profesional de carrera), el Ejecutivo Federal buscó una manera de crear y establecer las condiciones propicias para mantener sus programas y proyectos políticos y económicos independiente del cambio sexenal de gobierno.

Diseñando un modelo de gobierno innovador y de calidad, donde la lógica fue contar con sistemas de gestión utilizados a nivel mundial, básicamente en organizaciones empresariales. Donde se tenía que globalizar o trasladar los sistemas de gestión, de un país a otro, de un tipo de organización a otra. En esta tendencia globalizadora, se ha buscado homologar no sólo la técnica, sino el perfil del personal.

El objetivo de esta citada innovación gubernamental era lograr una administración pública acorde con las relaciones entre los países más desarrollados, es decir, de “clase mundial”, para transformar a las instituciones y poder calificar sus acciones mediante estándares de actuación e impacto evaluables a nivel internacional.

La aplicación de este Nuevo Enfoque de “innovación“, se inició con un sistema y procedimientos en las entidades y dependencias de la administración pública federal, donde se integraron funciones y actividades del perfil de los funcionarios, se eliminaron plazas y puestos de personal, se fusionaron unidades administrativas con el diseño de programas que contemplaban elementos como los de planeación estratégica, ambiente ético, calidad, transparencia y rendición de cuentas, lo que denominaron “reingeniería administrativa” en los servicios y prestaciones que otorga el gobierno, privilegiando sus conceptos de la administración privada como “clientes y proveedores”, para diferenciar al público usuario de la administración pública.

Esta aplicación de paradigmas de innovación en la administración pública, en los tres órdenes de gobierno, permitió romper vicios de una cultura burocrática, al tiempo que regeneró las actitudes y la profesionalización de los servidores públicos generando un mayor compromiso en su responsabilidad, pero ya apegados a la normatividad; esto propicio una nueva cultura de servicio público, donde valores como lealtad a las instituciones se midió con programas como la ética en el servicio y la búsqueda de

resultados, que permitieran mejorar el nivel de vida en su entorno laboral, político, económico y cultural.

Sin embargo, a paso de los años, la modernidad no es siempre asimilada con igual intensidad por todos los servidores públicos, quienes mantienen ciertas actitudes por resistencia o por temor a perder cuotas de poder, fortalecidos en la comodidad o zona de confort, y deciden quedarse en áreas donde sean menos demandantes y no requieran un esfuerzo extra, retrasando así la eficiencia y el logro en resultados con transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos públicos dentro de la administración pública, ya no sólo cuantitativos, sino también de carácter cualitativo que provocara un impacto estratégico en el nivel de vida que impactara en su entorno social.

Para ello, se implementó otro nuevo concepto la “reingeniería de procesos”, que es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras organizacionales en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y organización. Esta técnica también forma parte importante de la Innovación Gubernamental que ayudó a rediseñar a las estructuras institucionales con el fin de eliminar

sistemas y procedimientos anteriores para incorporar nuevos.

Cuando la administración gubernamental para la calidad se ligó a la innovación, primero había de quitar lo que no generara valor o lo que no diera resultados, para luego implantar lo que generara calidad, valor, productividad y buenos resultados. En este sentido, por ejemplo el Modelo de Innovación y Calidad señalaba que para llegar a tener un “país de clase mundial”, este tenía que estructurarse y estar orientado a satisfacer las expectativas de la sociedad, tenía que ser de calidad, profesional, digital, desregulado, honesto y transparente.

Sin embargo, las Estrategias de Innovación y Calidad fueron impulsadas desde el Ejecutivo Federal y se buscaron crear las condiciones para incorporar de lleno a la iniciativa privada en la gestión pública, aunque ya se venía haciendo desde años atrás en ámbitos como la seguridad, limpieza, capacitación, selección de personal, instalaciones, renta, mantenimiento y soporte técnico al equipo de cómputo, entre otros. Cabe destacar que estas estrategias trajeron algunos aspectos positivos para la administración pública, entre los que sobresalen:

- a) reactivación de la discusión, análisis y reflexión de los sistemas de trabajo utilizados, sobre todo por la necesidad de mejorar su operación y resultados;
- b) impulso de la capacitación y evaluación del personal;
- c) desarrollo de una ética en el servicio público y
- d) uso de tecnología, mobiliario y equipo reciente.

Una vez realizados e implementados estos puntos, se dio lugar a la aplicación de la llamada administración para la calidad, la cual hasta el día de hoy ha enfrentado problemas de adaptación, entre otras razones porque desde su origen sus impulsores provenientes de la iniciativa privada no contaban con experiencia de servidores públicos; se identificaban más como gerentes de empresas privadas y por lo tanto desconocían lo relacionado a la administración pública, o no se identifican con los logros de la administración pública; por otra parte, el resto del personal del sector público, sobre todo el que ya venía laborando en las oficinas públicas, no se sentían identificados con estas nuevas propuestas.

Lo que hemos podido ver a lo largo de esta descripción de hechos sobre innovación, es que se si queremos ser un gobierno de “clase mundial”, es decir un gobierno innovador y de calidad total, debemos trabajar para lograrlo

en dos vertientes que están contenidas en el modelo de innovación y calidad.

Por un lado una innovación que conciba nuevas formas de hacer las cosas, y con la calidad total, que nos permita mejorar y optimizar lo que se ha estado haciendo bien, y que ha demostrado generar valor agregado al trabajo, al desempeño y al conjunto de la administración pública.

Lo que pretendo con esta propuesta es, a través de la innovación, buscar reemplazar un sistema burocrático de un proceso interno, por un sistema tecnológico que transforme a la organización pública en elementos de mejora y desarrollo, a través de un cambio profundo de desempeño, eficiencia, eficacia y cambio de cultura laboral, que permitan dar respuesta inmediata a un proceso interno administrativo.

1.2. PROGRAMAS RELACIONADOS CON LA INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA.

El Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), se instrumentó entre 1995 y 2000, con la finalidad de consolidar una administración pública accesible, moderna y eficiente, derivado de que era una

demanda prioritaria de la población y una exigencia del proceso democrático, se instruyó como factor para el incremento de la productividad global de la economía, asimismo tenía como objetivo el transformar a la administración pública federal en una organización eficaz y eficiente; proponía una cultura arraigada de servicio, el combate a la corrupción, implementar acciones preventivas con la finalidad de atender las necesidades de la sociedad. Los subprogramas para atender estos objetivos fueron los siguientes: Participación y Atención Ciudadana, Descentralización y/o Desconcentración Administrativa, Medición y Evaluación de la Gestión Pública, Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.

Algunos de los avances del PROMAP fue la implementación de 84 Centros de Capacitación en Calidad, este programa contribuyó a asentar las bases de una nueva cultura de calidad entre funcionarios públicos.

Después de la administración 1994-2000, el gobierno de Vicente Fox 2000-2006 integró la Agenda del Buen Gobierno basada en seis estrategias para la construcción de un gobierno más cercano a la gente, con altos estándares de calidad en los servicios que ofrecía a la ciudadanía y en suma en el establecimiento de un gobierno

de clase mundial, las estrategias que implementó fueron un gobierno que costara menos, un gobierno de calidad, un gobierno profesional, un gobierno digital, un gobierno con mejora regulatoria, y el de un gobierno honesto y transparente.

En el periodo 2008-2012 se presentó el Programa de Mejora de la Gestión, el cual se diseñó para modernizar y hacer eficientes las instancias administrativas del gobierno federal, para lo cual se integraron diferentes herramientas para evaluar y medir el desempeño y calidad de los servicios, a efecto de lograr que los recursos públicos se utilizarán de forma eficaz.

Este programa como lo menciona el maestro Francisco Moyado Estrada (Análisis sobre la Gestión Pública, Revista de Administración Pública Volumen XLVI, No. 2), se concibió como una guía para mejorar la función del gobierno de cara a la sociedad y como un instrumento para estandarizar los procesos al interior del gobierno, garantizando el uso eficiente de los recursos y dando dirección y sentido a los esfuerzos que realiza el gobierno en materia de mejoramiento de su operación cotidiana.

Esta estrategia fue una continuidad de la política pública de modernización administrativa que se había impulsado desde 1994, como lo mencionamos anteriormente con el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), y que se había prolongado con otra estrategia la Agenda de Buen Gobierno.

Principales retos identificados:

- Reducir la desigualdad en el grado de desarrollo de las organizaciones públicas, mediante aplicar mejoras en las áreas gerenciales comunes, y estandarización de mejores prácticas.
- Mejora de la gestión de las instituciones, mediante reformas al marco regulatorio de aplicación obligatoria a toda la APF.
- Mejora en la toma de decisiones presupuestales, considerando los resultados a lo largo de la gestión.
- Mejorar la rendición de cuentas, a través de la generación y difusión de información de la Institución a través del desempeño presupuestario.

1.3. ÁMBITOS DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL.

Es importante contextualizar lo que es un sistema de información, Ana Prieto señala que es una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización” (O’Brien, 2001).⁸ En tal sentido, Laudon y Kenneth (2000), también consideran a los sistemas de información de gran utilidad para apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control; lo que ayuda a los administradores y al personal a analizar problemas y visualizar asuntos complejos.

Para entender a la Innovación como la conceptualizaremos de “novedad” o “renovación”, la palabra proviene del latín innovare. En el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera inespecífica en el sentido de nuevas ideas e inventos. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas sólo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos,

⁸ Prieto, Ana; Martínez, Marle. Sistemas de Información en las Organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. X, núm. 2, mayo-noviembre, 2004, pp. 322-337.

servicios o procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa.

Es decir, técnicamente el concepto de un sistema de innovación es un conjunto de elementos que tiene como fin implementar un modelo interactivo de creación y uso del conocimiento para modificar, crear, diseñar un producto o servicio, debe servir para analizar la adaptación en las regiones a las nuevas situaciones tecnológicas y tiene que ser un instrumento para planificar, dinamizar y hacer competitivos mediante la interacción, movilización y regulación de recursos e infraestructura.

Así es como un sistema de innovación competitivo (SIN) implementado dentro de una organización ayudará a mostrar como los procesos de innovación bajo una visión sistémica en un contexto institucional, hace que el factor humano desarrolle procesos de innovación que le permita desarrollar y explotar potenciales y habilidades para conseguir éxitos que gratifiquen una mejora dentro de una institución.

Se tiene conocimiento de que países como Estado Unidos, Canadá, Noruega y Suecia que han logrado tasas de crecimiento importantes, han experimentado una

reestructuración en el desarrollo, uso y aplicación de tecnologías más eficientes en sus procesos. Esto no sólo genera un gran impacto en los mercados internos, sino que permite una mayor competitividad en los mercados internacionales.

La aplicación, desarrollo e implementación de este tipo de procesos de aprendizaje tecnológico y organizacional, en la exploración y explotación de oportunidades tecnológicas y comerciales. Es una actividad que se realiza principalmente en las empresas, pero que conlleva relaciones de éstas con diversos actores dentro y fuera del mercado como son los clientes, proveedores, agencias intermedias, universidades y centros de investigación.

Sin embargo, en la administración pública es un elemento importante que juega la innovación, al ser un sistema que tenemos que manejar día a día, por lo que debemos de estar actualizados a las demandas y a las nuevas tecnologías que nos ofrece; es decir capacitarnos para crear un mejor sistema de innovación, sin embargo, para que una organización logre capitalizar sus experiencias de aprendizaje y convertirlas en procesos y productos nuevos o mejorados, es necesario propiciar un entorno institucional capaz de ofrecer servicios tecnológicos, programas de

fomento, flujos de conocimiento, redes de cooperación con otros agentes, entre otros incentivos.

1.4. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE SISTEMAS DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL.

La aplicación de sistemas de innovación gubernamental mejora sin duda la realización de trámites dentro de la administración pública federal, simplifica trámites evitando que se derrochen los recursos públicos en gastos innecesarios, por ejemplificar algo que más adelante retomaré, es el uso de papel, además de reducir la cargas administrativas, ya que el apoyo de las tecnologías reducen tiempos, se eficiente el trámite y se ejerce el recurso a tiempo. El aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación también mejora e incrementa el intercambio de información entre las unidades administrativas, impulsa el desarrollo del gobierno digital, planifica la gestión institucional con enfoque a resultados, fortalece el desarrollo de los recursos humanos, simplifica los procesos administrativos y sustantivos de la institución, incrementando su eficiencia, eficacia, y efectividad en la aplicación del uso y comprobación de los recursos presupuestarios.

Otro de los beneficios es que minimiza los costos de operación y administración, ya que dentro de una administración pública, la compra, el uso, la reproducción, el almacenamiento y la destrucción final del papel es una práctica inherente a su vida misma, es decir, es difícil entender a un aparato administrativo público sin la existencia del papel, debido a que en este material son forzosamente escritos o asentados todo lo que necesita, hace y produce; los actos y procedimientos administrativos

Así, el mal uso o desperdicio del papel, hasta el momento, ha significado enormes costos financieros a la administración pública, así como costos humanos y materiales, por la adquisición, tratamiento, conservación y destrucción del mismo papel, así como el extravió, maltrato o destrucción de un documento oficial impreso.

Derivado de lo anterior, con este sistema se ahorraría al reducir impresiones en papel ya que el documento se digitalizará y se mejorará la eficiencia en los procesos y se reducirán los tiempos de trámite.

La operación y administración de una red Intranet tiene la ventaja de que utiliza la misma infraestructura que la red Internet (servidor, fibra óptica, cable, antena), pero su

acceso es limitado por obvias razones e indicaciones expresas de la Dirección General a la Dirección de Sistemas, ya que únicamente se asignan nombres (*login*) y contraseñas (*password*) a los funcionarios y operadores autorizados para usarla. Por lo que la seguridad y privacidad de los flujos de información y comunicación están garantizadas.

Algunos de los aspectos particulares del uso de sistemas de optimización financiera son:

- Ayuda a encontrar una solución, esto brinda mejores resultados, le da una utilidad más alta con el mínimo costo.
- Reduce problemas que impiden el uso más eficiente de los recursos, incluyendo tiempo, dinero, maquinaria y personal.
- Los sistemas de optimización en la administración permiten tener métodos más eficaces para incrementar el nivel de vida en forma segura.
- Un sistema de optimización financiera permite la adopción de métodos tecnológicos nuevos o mejorados que pueden abarcar cambios en los

equipos, en la organización, o ser una combinación de ambos.

Pero ¿cuál sería el Impacto de los Sistemas de Optimización Financiera en la Administración Pública Federal?

Para responder esta y otras preguntas tenemos que entender que en la actualidad la administración pública tiene que adaptarse a los diversos cambios y realidades del mercado, la política, la tecnología y las constantes fluctuaciones económicas que se suscitan día con día. En este sentido la administración no es una realidad estática debido a que está sometida a constantes reconfiguraciones, tanto en su cuerpo burocrático como en la parte de sistemas, lo que puede facilitar dar respuesta a problemáticas concretas en un menor tiempo.

El uso de sistemas de optimización financiera significa innovar dentro de la administración pública, lo que conlleva a mejorar la capacidad de respuesta en la gestión gubernamental, a través del uso de las TIC en la mejora de un servicio, con la implementación de un sistema en donde las personas puedan acceder al instante.

Es claro que el uso de nuevos métodos ha ayudado a crear mayor eficiencia en el manejo de recursos financieros en ámbitos como son la política, la economía, la sociedad y las empresas, y no es raro que haya traído como consecuencia un impacto en la administración pública, traducido en el manejo de sistemas de optimización.

Otro de los impactos de los sistemas de optimización financiera es la reducción de costos presupuestarios, que contribuya en el mejoramiento de la eficiencia en los servicios públicos, el promover el desarrollo económico, el ampliar los instrumentos de las políticas públicas y el incorporarse a la revolución tecnológica.

Por lo expuesto, hoy más que nunca los gobiernos dependen de la capacidad de acceder, compartir y actuar con base en información vital, que debe llegar a todas las funciones, organismos y áreas geográficas. Los gobiernos requieren fomentar soluciones que brinden un acceso seguro y sin fisuras a la información y a las aplicaciones necesarias para responder eficazmente en la prestación de los servicios.

El uso de la innovación para agilizar la operación del gobierno ha generado servicios más eficientes, más

rápidos y con menos errores; también es importante la gestión de la innovación al marcar los pasos o estrategias que deben seguirse para a obtener un resultado.

Es de vital trascendencia la creación e implementación de un sistema de optimización que ayude a agilizar los tiempos de revisión de documentos para el pago de reembolsos, garantizando el seguimiento por las unidades administrativas de los procedimientos, de tal suerte que se llegue a la última etapa en la tesorería, con un mínimo de días transcurridos para el pago correspondiente del gasto.

En consecuencia el impacto del uso de un sistema de optimización financiera en la administración pública es considerado como sinónimo de eficiencia, que apoya los procesos de gestión y el ejercicio presupuestal, mejorando la resolución de problemas concretos.

1.5. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE BUEN GOBIERNO E INNOVACIÓN.

Entendiendo que el gobierno es el que proporciona y garantiza servicios públicos con eficiencia, calidad, transparencia para garantizar salud, educación de calidad, seguridad y bienestar a los ciudadanos, además de crear

las condiciones favorables para un crecimiento económico estable y generador del bien común, la parte que compete a esta investigación se complementa con la innovación que se utilizará como la estrategia para mejorar la operación dentro de la administración pública, a través de la sistematización de un proceso interno, con la finalidad de implementarse dentro de la administración pública como un elemento clave para resolver una problemática que se identificó y está presentándose.

Para hacer referencia al concepto de buen gobierno que de acuerdo con Luis F. Aguilar Villanueva en su libro El Gobierno del Gobierno dice que algunos suelen llamar “buen gobierno” o “buena gobernanza” al desempeño de excelencia institucional y técnica de los gobiernos en su actividad directiva, en el entendido de que “bueno” es un concepto relativo a la realización u observancia de ciertos estándares o ciertos objetivos.⁹

Con base en lo anterior, la intención de este sistema es hacer que esta implementación, aunque sea muy simple a simple vista, el inicio de la aplicación de una práctica de

⁹ Luis F. Aguilar Villanueva. El Gobierno del Gobierno, Instituto Nacional de Administración Pública. 1a. Ed. 2013, 156 páginas.

innovación que permita contribuir al desarrollo de un buen gobierno que se enfoque hacia el logro de resultados de valor para sus usuarios y destinatarios dentro de una organización, además implica instrumentar claridad y orden en los procedimientos, también indica un establecimiento y promoción de los valores de la organización pública.

Así, un gobierno eficiente en trámites y servicios, tendrá que respaldarse mediante una nueva gestión pública y establecimiento de reingeniería, es decir hacer uso de la innovación gubernamental para abrirse posibilidades del cómo se puede de manera efectiva y eficiente, con una gestión administrativa y una austeridad presupuestal, dentro del marco de legalidad, mejorar las estructuras gubernamentales a efecto de simplificar los procesos y procedimientos del marco regulatorio vigente.

El buen gobierno y la innovación tienen como propósito instalar una plataforma tecnológica que sea predictiva, sencilla y ágil que permita a los ciudadanos y al gobierno interactuar de manera continua, transparente y clara, además de que permita medir el desempeño gubernamental y una rendición de cuentas efectiva.

Por ello el tiempo y la necesidad de responder de manera oportuna, es trascendental para que las administraciones públicas de manera responsable inicien su proceso transformador, algunos estados que llevan estos planes de acción son Yucatán, Baja California Sur, Campeche, Nuevo León y la Ciudad de México. Cabe mencionar que el gov.mx del Gobierno Federal recoge en gran medida los argumentos vertidos, para instrumentar una política pública transversal a través de una estrategia digital.

Es importante que las administraciones públicas sin importar su tamaño o presupuesto, inicien su proceso de reingeniería administrativa, simplificando y mejorando sus procesos internos de operación, revisando y ajustando sus estructuras, actualizando su marco legal, e incorporando las mejores prácticas que innoven los procesos en el desarrollo administrativo de cada institución.

CAPÍTULO II.

2.- MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL MODELO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO.

La mejora de la Gestión Pública surgió de la necesidad de cambiar la manera en la que la administración pública debe operar, propone mejorar los procesos prioritarios, así como sentar las bases para la simplificación y optimización de aquellos procesos prioritarios en las dependencias para que mediante la mejora de su operación, contribuyan a la satisfacción de los usuarios.

La situación actual que guardan los avances tecnológicos en el país dentro de las acciones gubernamentales en la materia, se refleja con el grado de avance que tiene la conformación del gobierno electrónico. Para avanzar de forma progresiva se requiere utilizar la innovación, introduciendo sistemas de administración que ocupen el internet y utilizar las nuevas tecnologías para responder con rapidez a los retos que se enfrentan como gobierno, como institución y como país.

En este contexto también se habla de lo que es el gobierno electrónico y cómo se pretende usar de manera

estratégica las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, para buscar el incremento de la eficiencia y eficacia en las funciones gubernamentales.

2.1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN PÚBLICA?

La Gestión Pública hace referencia a la utilización de las técnicas y métodos empleados para llevar a cabo la organización interna de la administración pública, y al mismo tiempo, hace referencia a la capacidad de la organización para dar respuesta a las demandas sociales en el ámbito de la competencia de la administración pública.

En el ámbito público tiene sus propios fines, puesto que establece objetivos colectivos que deben alcanzarse, por lo que se puede inferir que el cumplimiento de dichos objetivos colectivos es la función preponderante de la gestión pública. Sin duda alguna, el proceso político es un rasgo característico de la gestión en el ámbito público, ya que representa el medio por el cual se toman las decisiones necesarias para iniciar una acción colectiva, esto se establece a través de debates y propuestas para definir las necesidades comunes, y es el propio ciudadano

el que selecciona las mejores opciones o propuestas para llevar a cabo la satisfacción del interés colectivo.

Juan Carlos León y Ramírez menciona en su artículo Gestión Pública y Público Contestatario que “la gestión pública entendida como las capacidades de organización y respuesta profesional, como con las que los gobiernos se enfrentan son complejas demandas provenientes de la sociedad, requieren de la imprescindible racionalidad referida a la factibilidad y viabilidad técnica de los procesos de innovación y previsión expresadas en la elaboración de planes, programas y proyectos, con los que desde una perspectiva de certidumbre, el gobierno enfrenta la materialización del bien común, en cuanto interés prioritario de la sociedad”¹⁰.

Es decir que es a través de los procesos de innovación, aunque en sus inicios cuando se decide implementar dentro de la administración pública causa reacción adversa al cambio, sin embargo por otro lado la ciudadanía, que es un ente vigilante, decide demandar cada vez más y exigir mejores resultados. Y es a través del sistema de transparencia y rendición de cuentas donde pide

¹⁰ León y Ramírez Juan Carlos, Gestión Pública y Público Contestatario, Revista IAPEM, No. 54, Enero-Abril, México, 2003. P.103

explicaciones de los actos, acciones u omisiones de un determinado tema.

2.2 ¿QUÉ ES EL GOBIERNO ELECTRÓNICO?

El Banco Mundial sostiene que el gobierno electrónico es “un sistema de información y telecomunicaciones operado o de propiedad del Gobierno que transforma las relaciones con los ciudadanos, el sector privado y otras agencias de gobierno a fin de promover el empoderamiento de los ciudadanos, mejorar la entrega de servicios, fortalecer la responsabilidad o rendición de cuentas, incrementar la transparencia y mejorar la eficiencia del gobierno”.¹¹

Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señala que “El Gobierno electrónico es el uso de las tecnologías de la información y comunicación, particularmente la internet, como una herramienta para alcanzar un gobierno mejor”. Como se puede apreciar, ésta definición hace énfasis en la utilización del internet, pero además destaca la importancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación para brindar servicios públicos y así alcanzar un gobierno mejor.

¹¹ <http://www.bancomundial.org/>

También se puede ver reflejado un aumento en la productividad, la calidad y el valor a los servicios, así como en los requerimientos de cada usuario, los trámites, consultas, reclamos y sugerencias “en línea” que se resuelvan más rápido, existiendo un aumento en la participación ciudadana y en la calidad, a contrario sensu se reduce el costo de las transacciones internas, así como también se reduce el costo (en dinero, tiempo, molestia y carga anímica) de procedimientos, en este mismo rubro se aprecia una mayor transparencia en la gestión pública.

Derivado de lo anterior la mejora de la gestión de los asuntos internos presenta una considerable disminución de la carga de trabajo, puesto que al incorporar estas tecnologías se simplifica las labores cotidianas de la organización, por ejemplo: almacenar información de forma digital o enviar información relevante de un órgano administrativo a otro, que en este caso aplicaría al proceso de envío de información de las unidades administrativas a la Dirección General de Programación y Presupuesto.

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación ha influido para que gobiernos alrededor del mundo, incorporen dichas herramientas para instaurar lo que se conoce como gobierno electrónico, que aspira a

integrar la información y sus aplicaciones a través de una plataforma tecnológica común, así como proporcionar accesos simples a los datos, facilidad de operación y vistas únicas de la información institucional.

2.3. RELACIÓN ENTRE NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y EL GOBIERNO ELECTRÓNICO.

La relación entre el modelo Nueva Gestión Pública y el Gobierno Electrónico es estrecha en el sentido de la introducción de las Tecnologías de la Información y Comunicación en las actividades del gobierno se traducen en una mayor eficiencia, calidad y responsabilidad dentro del sector gubernamental.

Desde los inicios de la década de los ochenta, alrededor del mundo surge una tendencia por la reconfiguración del gobierno, los países con un mayor desarrollo económico, político y administrativo optaron por un conjunto de cambios estructurales con la pretensión de minimizar el rol del gobierno en diferentes esferas de la actividad económica y social; los países con un desarrollo intermedio, como es el caso de México, se incorporarían a estos cambios estructurales poco tiempo después.

Entre los elementos más notables que dieron lugar a la creación de diversas propuestas enfocadas a reconfigurar al gobierno, podemos considerar las dificultades y costos para seguir manteniendo aparatos gubernamentales con una gran dimensión e intervención; el cuestionamiento por parte de la sociedad, no sólo es en la dimensión del aparato gubernamental sino en la eficacia con la que opera y una mayor exigencia por recibir mejores servicios públicos de calidad con un mejor trato hacia ellos, entre otras cuestiones.

Así surge la Nueva Gestión Pública, la cual tuvo sus orígenes en los modelos de gestión pública propuestos en el Reino Unido, y que influyeron en los diversos modelos de gestión pública de los distintos países en el globo terráqueo, (en algunos casos con un matiz semántico distinto “gestión” o “gerencia” públicas).

Para la Nueva Gestión Pública, es la búsqueda de retomar nuevamente el camino para sentar las bases de una reforma administrativa que se caracterice por:

- Redimensionar las acciones del gobierno (reducción del aparato gubernamental);

- Orientan al gobierno a que actúe como un catalizador más que un simple proveedor de servicios;
- -Satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública que opere con eficiencia y eficacia;
- -Buscar una desburocratización, o en términos simples, una ruptura de los métodos burocráticos de gestión de los trámites; así como, por último conducirse con una mayor orientación a la rendición de cuentas con base en el desempeño de los servidores públicos, y con base en los costos y en los resultados de los programas implementados.

Esto complementado con la utilización de nuevas tecnologías en la gestión gubernamental tiene la pretensión de buscar una mejora en el desempeño dentro del ámbito de nuestra competencia. Por lo que se puede inferir que reformar y modernizar el ámbito gubernamental se convierte en una tarea permanente y no en una propuesta circunstancial.

Considerando lo anterior, es menester recordar que desde la década de los ochenta, el uso de las Tecnologías de la

Información y Comunicación, en particular el uso de las computadoras personales, pusieron al alcance de los servidores públicos la capacidad de procesar desde su propio escritorio la información.

Se transformó la forma de operar de los propios servidores públicos, y al mismo tiempo se creó una incertidumbre en torno a esa nueva tecnología que se incrustaba en la forma de operar dentro de la organización gubernamental.

En la actualidad, por lo tanto las computadoras personales son una tecnología ordinaria, tanto para cualquier tipo de organización como para cualquier persona interesada en adquirir esta tecnología.

En su inicio, esta tecnología costosa y exclusiva para personas o gobiernos con un capital económico extremadamente abundante, pasa a convertirse en una tecnología de uso común y al alcance del bolsillo de casi cualquier persona, convirtiéndose en sí, en una tecnología indispensable para cualquier actividad de oficina.

EL gobierno electrónico representa una revolución administrativa pública que se ocupa de aprovechar de manera estratégica e inteligentemente las Tecnologías de

la Información y Comunicación con el objeto de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, de los servidores públicos y del propio gobierno.

De igual forma, es menester reconocer que en la actualidad es de suma importancia contar con información oportuna y confiable, en plena era de la información, el gobierno y en consecuencia la administración pública tiene la necesidad de introducir tecnologías para manejar, producir y distribuir la gran cantidad de información gubernamental.

En la Administración Pública es notable el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los últimos años, asimismo han facilitado la forma de comunicarnos, informarnos e interactuar dentro del propio gobierno, el uso de las PC personales y la red de redes conocida como internet, están estrechamente ligadas y no se puede explicar la evolución de una tecnología sin contemplar la evolución de la otra, el internet ha agrupado una gran colección de redes que interconectan a las computadoras; y las computadoras no sólo han mejorado su capacidad de almacenamiento y procesamiento de información sino que adquirieron la capacidad de enviar y recibir una gran cantidad de información de forma digitalizada, por tal motivo se le ha llamado “gobierno

digital”, este término se ha relacionado con el uso cada vez más intensivo de las tecnologías de la información y comunicación en las diversas actividades gubernamentales.

Es como surge el gobierno electrónico que ha desarrollado en un contexto específico, la penetración de las Tecnologías de la Información y Comunicación en las diversas actividades del hombre, y que por lógica se ha adoptado en la forma de operar del propio gobierno.

En este tenor, la gran necesidad por parte del gobierno por agilizar, optimizar, flexibilizar, transparentar y abaratar procesos, han dado como resultado que el gobierno fusione la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación, con modalidades de gestión, planificación y administración, a fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos al interior y al exterior del gobierno.¹²

La relación que tienen la Nueva Gestión Pública y el Gobierno Electrónico se basa en que para desarrollarse las herramientas de este último, tales como el internet y las

¹² Aguilar Luis F. El gobierno del Gobierno, Cap. I, La dirección de la administración pública: El eslabón perdido, 1.1 Límites de la Nueva Gestión pública y de la Nueva Gobernanza en el estudio del gobierno o dirección de la Administración pública, INAP, p. 25-142

Tecnologías de la información y Comunicación se debe tener una clara voluntad política y aquí es donde entra el enfoque de la Nueva Gestión Pública para lidiar con las transformaciones necesarias en las estructuras, procedimientos y organización, porque es claro la forma en que venía operando la administración pública requiere de un paso más allá en el proceso de reformas de la gestión pública, el cual la Nueva Gestión Pública propondría como un nuevo modelo.

Así pues, estas políticas de reforma de la Nueva Gestión Pública pertenecen a categorías como la planeación presupuestaria y gestión financiera, la función pública y las relaciones laborales, la organización y la evaluación, el Gobierno Electrónico hace lo posible en cuanto a la operación de la práctica de estas transformaciones.

En conclusión la implementación del Gobierno Electrónico a la luz de las características de la Nueva Gestión Pública implica la necesidad de transformaciones en la gestión y organización de las administraciones públicas, y es a través del Gobierno Electrónico que la organización realiza operaciones más racionalizadas, con flujo de información y con menos operadores.

2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO.

Durante las últimas décadas, la denominada red de redes ha permitido derrumbar las fronteras geográficas y ha permitido revolucionar la forma en que nos comunicamos y nos integramos. Asimismo, a la par del desarrollo del internet, se han implementado un conjunto de servicios que han pretendido evolucionar al mismo ritmo que la sociedad y el mercado en diferentes sectores de organización.

Las ventajas de un gobierno electrónico han sido el tener una mejor coordinación y comunicación entre los órganos administrativos, para coadyuvar a cumplir el objetivo de la no duplicación de funciones. De igual forma, con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación se hace factible la prestación de servicios multiadministrativos, haciendo referencia a servicios que les competen a diferentes agentes administrativos, para esto se debe implementar redes cooperativas dinámicas que hagan ésta colaboración.

En el mismo tenor y de forma generalizada en lo que corresponde a los servicios, se tiene una reducción de los plazos de tramitación, así como una mejor gestión de

conocimiento en las organizaciones públicas, también deriva en una posibilidad de integración de servicios de cara al administrador en razón de las posibilidades de intercomunicación, lo que hace más eficiente y eficaz el funcionamiento de los sistemas administrativos y la interconexión electrónica entre los diversos órganos administrativos como lo es el “intranet”, permitiendo la comunicación instantánea entre las unidades administrativas.

De manera puntual algunas de las ventajas del gobierno electrónico son:

- 1.- Reducción del tiempo en las diferentes operaciones que se realizan.
- 2.- Reducción de tiempo para obtener información y/o servicios que el gobierno presta. Un claro ejemplo del beneficio del gobierno electrónico al exterior, es la implementación de portales gubernamentales en donde el ciudadano puede acceder en cualquier hora y desde cualquier lugar a la información y/o a los servicios que el gobierno presta.

3.- Se crea la posibilidad de proporcionar servicios públicos de forma más eficiente y eficaz, a través de tener una mejor percepción de las demandas reales de los usuarios en la red de redes.

4.- Reducción del uso del papel. Se abre un nuevo mundo de oportunidades para gestionar toda la información y documentos con una eficiencia que el papel nunca conseguiría dentro de la administración pública. Asimismo, la posibilidad de conservar, realizar búsquedas y consultas, distribuir y almacenar los archivos digitalizados supone un considerable avance.

5. La transparencia y rendición de cuentas son términos que van de la mano; se fortalece la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, se abre la información que genera en el cumplimiento de sus funciones al escrutinio de los ciudadanos. Contribuye en gran medida a que se refuercen los mecanismos de rendición de cuentas, que inciden en una mayor calidad de la democracia. Es decir que todo funcionario tiene la obligación de transparentar y otorgar el acceso público a la información, para permitir que la ciudadanía participe en los asuntos públicos y si desea revise como se están ejerciendo los recursos.

6.- Acceso y flujo de información: En síntesis, lo que se busca es que la información sea accesible y consultada por los operadores, de acuerdo a ciertas reglas y normas de seguridad, haciendo el flujo de información más accesible para el beneficio de los servidores públicos. El beneficio tangible sería que las unidades administrativas intercambien la información necesaria, de forma electrónica, sin solicitudes burocráticas a través de documentos (en papel), o atentas notas, para hacer alguna corrección o verificar que esté completo su proceso.

2.5. EXPERIENCIAS EXITOSAS Y BUENAS PRÁCTICAS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN EL MUNDO.

El gobierno electrónico es una realidad tecnológica y administrativa pública en constante desarrollo, por lo que todos los días y en todos los lugares del mundo, gobiernos nacionales, regionales y locales desarrollan redes, sistemas, portales, aplicaciones y dispositivos no sólo basados en el protocolo Internet, también en otros desarrollos que poco a poco atraen el interés de los ciudadanos y de las empresas.

Desde el año 2008, la empresa Netmedia Research, a través de su revista InnovationWeek Magazine (IWM),¹³ ha reconocido a las instituciones más innovadoras del sector público de los niveles federal, estatal y municipal. Es el único informe que reconoce a quienes impulsan el uso de tecnologías para innovar en la gestión pública.

En la edición 2015 del ranking “Las más innovadoras del sector público”, los primeros cinco lugares fueron para:

La Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico del IMSS, con el Escritorio Virtual IMSS Digital; el segundo lugar para la página del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Jalisco; el tercer lugar a la Procuraduría General de la República, con el Sistema Consulta de Detenidos; el cuarto para la página de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Baja California; y el quinto para la página de la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Puebla.

En todo el mundo ya existen una serie de experiencias exitosas y buenas prácticas de gobierno electrónico donde aparecen gobiernos federales, centrales, regionales,

¹³ “Las más Innovadoras del Sector Público”, revista, Abrazando La Innovación, Gaceta para Fomentar la Innovación y Transferencia del Conocimiento, No. 6, enero 2016, Secretaría de la Función Pública.

estatales, locales, municipales, dependencias e instituciones públicas autónomas, poderes legislativos y judiciales; que comprueban la importante gama de posibilidades que la aplicación de los diversos sistemas, programas, herramientas, soluciones y dispositivos tiene en el gobierno electrónico. Y en materia de innovación, modernización, actualización, competitividad, apertura de más y mejores canales de comunicación con la sociedad y mejora sustancial en la relación con las empresas, los colectivos sociales y los ciudadanos.

El propósito de conocer en que desarrollos públicos están trabajando los exponentes Mundiales de la Innovación, señalaré las buenas prácticas de cuatro países mejor posicionados en el índice registrado en el Observatorio de la OCDE, Suiza por ejemplo con un Mapa de Gobierno Electrónico; esta aplicación web muestra los servicios y las soluciones electrónicas disponibles por parte de diversas instancias de gobierno, en el Reino Unido implementaron la Red de lo que sí funciona; que es una iniciativa para tomar decisiones sobre servicios públicos, pero basándose en evidencias de la más alta calidad y confiabilidad (como lo es conocer que acciones, programas, iniciativas, etc., producen los mejores y mayores impactos). La red se

conforma por seis centros independientes de evidencia en materia de salud, educación, reducción del crimen, crecimiento local, envejecimiento con mejores condiciones e intervenciones tempranas efectivas.

Por su parte Suecia implemento una aplicación móvil para licencias por maternidad o paternidad; gracias a esta aplicación, se puede consultar información, realizar los trámites correspondientes y darle seguimiento a los mismos, a través de teléfonos inteligentes. En Finlandia se instaló un nuevo modelo administrativo de la municipalidad de Utajärvi; se trata de un sistema para conducir los procesos operativos y de toma de decisiones, abarcando las actividades de implementación y evaluación. Está disponible para los empleados municipales.

2.6. GOBIERNO ABIERTO E INTEROPERABILIDAD.

A partir de la Agenda de Conectividad para las Américas, promulgada en la Cumbre de las Américas del 2001, la inquietud de conocer el grado de preparación para realizar la transición al Gobierno Electrónico, con miras a que los gobiernos se convirtieran en usuarios modelo para motivar a otros sectores de la sociedad a que se conectaran,

ofreciendo información, transacciones y servicios de los gobiernos en línea y desarrollaran también sistemas de adquisición en línea.

En este escenario, las resoluciones, declaraciones y compromisos de política regional fueron encaminadas en el sentido amplio de mejorar el desempeño del sector público con la adopción del Gobierno Electrónico, y la utilización intensiva de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)¹⁴, para su modernización y buen gobierno, a través de la oferta integrada de información y servicios en línea para la ciudadanía y el fortalecimiento de los elementos participativos. Desde entonces, los organismos gubernamentales están trabajando arduamente para mejorar sus servicios, para aumentar su eficiencia, para mostrar una mayor transparencia y entregar mayor accesibilidad en vías de agilizar, optimizar, flexibilizar, transparentar y abaratar procesos y/o actividades del sistema público.

Cuando se habla de gobierno abierto, se hace referencia al menos a los siguientes dos ejes:

¹⁴ <http://gobabiertomx.org/>

- a) Promover una cultura de transparencia e institucionalización de acciones que faciliten el acceso a información pública y su potencial reutilización (con fines de control social o político; de generar valor público, cívico o económico, etc.), al mismo tiempo que se facilitan los espacios de fortalecer la integridad pública y la rendición de cuentas;

- b) Fortalecer los espacios de participación ciudadana en los asuntos públicos y en la toma de decisiones que les atañen, promoviendo además la colaboración en la búsqueda e implementación de soluciones en un esquema de mayor responsabilidad compartida que pueda aprovechar las capacidades distribuidas y la inteligencia colectiva de los actores sociales.

Así pues, el Gobierno Abierto es una política pública que agrupa los conceptos de transparencia, participación y colaboración de los ciudadanos en donde la información y datos gubernamentales juegan un rol esencial.

Mientras tanto la interoperabilidad, que es otro factor de vital importancia, no sólo ahorra recursos financieros a la Administración Pública, ahorra también vidas humanas a nuestras sociedades. Numerosos líderes políticos de América Latina y el Caribe ya han descubierto que sus naciones no van a progresar sin un esfuerzo serio de gobierno electrónico. Por ello es preciso que entiendan ahora que no existe gobierno electrónico sin interoperabilidad y que no existe interoperabilidad sin voluntad política.

Desde el punto de vista del servicio público, la interoperabilidad consiste en la capacidad de las instituciones gubernamentales para integrar los procesos de servicio, colaborar y sincronizarse para prestar un servicio a la sociedad.¹⁵

En conclusión, el Gobierno Abierto favorece la toma de decisiones, protege de una posible corrupción, favorece la confianza ciudadana en los gobiernos, y junto con la interoperabilidad permite desarrollar el potencial del gobierno electrónico, es decir todo lo que el Gobierno hace internamente para facilitar la vida de los ciudadanos y

¹⁵ <http://www.gob.mx/mexicodigital/articulos/interoperabilidad-para-conectar-al-gobierno>.

comunicarse hacia su propia estructura, compartiendo información y conectando tecnología mediante la interoperabilidad.

2.7. RELACIÓN ENTRE PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y EL PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN.

El Artículo 26 constitucional, señala que corresponde al Ejecutivo Federal realizar la planeación del desarrollo nacional; y en la Ley de Planeación¹⁶ se establece que ésta deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.

¹⁶ <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/26.pdf>

Teniendo como referente el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, donde se establecen diferentes líneas de acción en la segunda estrategia transversal “Gobierno Cercano y Moderno”, que retomamos y permitirán fundamentar y motivar nuestra propuesta tema; ejemplo de lo anterior es la tercera acción “se debe consolidar un gobierno que sea productivo y eficaz en el logro de sus objetivos, mediante una adecuada racionalización de recursos, la reproducción de mejores prácticas y la implementación de sistemas de administración automatizados”, lo que se traduce en el diseño de sistemas de optimización que beneficien las prácticas dentro de la administración pública, razón de nuestra propuesta presentada.

2.8. ESTRATEGIA DIGITAL NACIONAL.

En primer lugar la digitalización se define como la transformación social provocada por la adopción masiva de las tecnologías digitales para generar, procesar, compartir y realizar transacciones de información, y de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, la digitalización se define como la capacidad de un país y su población para usar tecnologías digitales que permitan generar, procesar y

compartir información; asimismo, se relaciona con el concepto que describe a las transformaciones sociales, económicas y políticas asociadas con la adopción masiva de las Tecnologías de la Información y Comunicación.¹⁷

Se puntualiza en el Programa de un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)¹⁸, que establece la estrategia transversal con el propósito que los programas que emanan del Plan Nacional de Desarrollo (PND) se orienten, entre otros, al logro de resultados, así como a la optimización en el uso de los recursos públicos, de nuevas tecnologías de la información y comunicación, y al impulso de la transparencia y la rendición de cuentas.

Derivado de este Plan de Acción Digital que el Gobierno de la República tuvo a bien implementar como respuesta al uso potencial de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que se utilizó como elemento catalizador del desarrollo del país, así como su incorporación en todo aspecto de la vida cotidiana de las personas, organizaciones y del gobierno para mejorar la

¹⁷ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018,,
<http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>

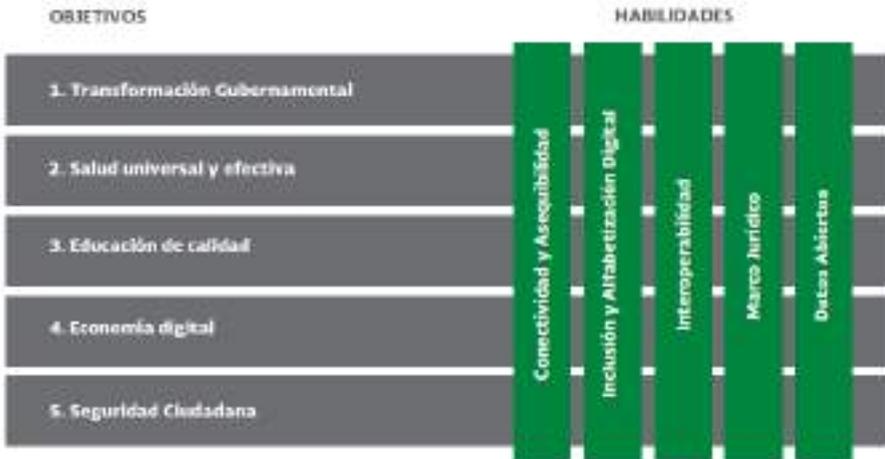
¹⁸ <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>.

calidad de vida de las personas, se pudo observar un impacto en el incremento del Producto Interno Bruto, así como de la creación de empleos, la innovación de la transparencia y la entrega efectiva de servicios públicos.

La implementación de la Estrategia Digital Nacional surge del índice de digitalización establecido en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de agosto de 2013, en donde México apareció en la última posición en digitalización entre los países de la OCDE, y en la quinta posición en América Latina, con un valor de 37.05 puntos para el año 2011. A partir de tal escenario, se establece el objetivo de la Estrategia Digital Nacional.¹⁹

¹⁹ Dicha estrategia señala cinco habilitadores 1) Conectividad, 2) Inclusión de Habilidades Digitales, 3) Interoperabilidad, 4) Marco Jurídico, y 5) Datos Abiertos. <http://cdn.mexicodigital.gob.mx/EstrategiaDigital.pdf>.

FIGURA 1. ESTRATEGIA DIGITAL NACIONAL



Fuente: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>

Cuadro 1. Cinco objetivos de la Estrategia Digital Nacional

1	TRANSFORMACIÓN GUBERNAMENTAL	Construir una nueva relación entre la sociedad y el gobierno, centrada en la experiencia del ciudadano como usuario de servicios públicos, mediante la adopción del uso de las TIC en el Gobierno de la República.
2	ECONOMÍA DIGITAL	Desarrollar un ecosistema de economía digital que contribuya a alcanzar un México próspero, mediante la asimilación de las TIC en los procesos económicos, para estimular el aumento de la productividad, el crecimiento económico y la creación de empleos formales.
3	EDUCACIÓN DE CALIDAD	Integrar las TIC al proceso educativo, tanto en la gestión educativa como en los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como en los de formación de los docentes y de difusión y preservación de la cultura y el arte, para permitir a la población insertarse con éxito en la Sociedad de la Información y el Conocimiento.
4	SALUD UNIVERSAL Y EFECTIVA	Generar una política digital integral de salud que aproveche las oportunidades que brindan las TIC con dos prioridades: por una parte, aumentar la cobertura, el acceso efectivo y la calidad de los servicios de salud y, por otra, hacer más eficiente el uso de la infraestructura instalada y recursos destinados a la salud en el país.
5	SEGURIDAD CIUDADANA	Utilizar a las TIC para prevenir la violencia social, articulando los esfuerzos de la ciudadanía y de las autoridades en torno a objetivos comunes para promover la seguridad, y también para prevenir y mitigar los daños causados por desastres naturales.

Fuente: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>.

El Índice de Digitalización del que se habla en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno representa un intento de medir cuantitativamente el progreso a través del país a lo largo de la vía de desarrollo de la digitalización. Este índice permite una clasificación inicial y, posteriormente, una agrupación más significativa de las economías

nacionales en diferentes categorías. De la base de la puntuación total del índice y las puntuaciones de los componentes, los países están etiquetados como Restringida Digitalmente, Emergentes de Transición, o Avanzado. Los identificadores de clave de cada categoría se explican en detalle lo que resulta en un enfoque de política sugerente sobre los cambios necesarios que se requieren para el avance de una categoría a otra.

En resumen, el índice de digitalización representa un eficaz instrumento para medir no sólo el despliegue y la adopción de tecnologías de la información de una manera discreta, si no también permite incorporar procesos de uso, que son utilizados en la práctica diaria de nuestras actividades internas en la administración pública, y a la larga sirven para causar un impacto en el buen desempeño de nuestras responsabilidades. En este sentido, la región de América Latina parece estar moviéndose relativamente rápido en términos de aumentar su nivel de digitalización dentro de la Administración Pública.

2.9. PROGRAMA ESPECIAL DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

El Programa Especial de Mejora de la Gestión fomenta la modernización de las instituciones de la administración pública federal para ayudar a cumplir objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo.²⁰

En lo que concierne a este proyecto el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal (PGCM) establece como componentes en su objetivo 4. “Mejorar la gestión pública gubernamental en la Administración Pública Federal (APF)”, las siguientes estrategias son la base para la fundamentación teórica de la tesis:

- **Estrategia 4.1.** Transformar los procesos de las dependencias y entidades, es decir, que se puede implementar la innovación para ayudarnos a acabar con los procesos que ya son obsoletos debido al transcurso del tiempo, lo que significa que con la implementación de prácticas de mejora podemos proponer nuevos procesos

²⁰ Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018,
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312420&fecha=30/08/2013

que ayuden en la administración interna de las instituciones.²¹

Para el adecuado cumplimiento de los compromisos a que se refiere la estrategia 4.1., se establecieron las siguientes dos medidas asociadas a las líneas de acción de tipo general:

1. Optimizar los procesos, previa alineación y mapeo, implementando mejoras y redistribuyendo las actividades asignadas al recurso humano, a través de proyectos en los que participen una o más dependencias o entidades.
2. Estandarizar procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados, previa alineación y mapeo.

²¹ <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>.

Estrategia 4.1 Transformar los procesos de las dependencias y entidades.		
Líneas de acción	Tipo de línea de acción	Dependencia encargada del seguimiento
4.1.1 Alinear los procesos de las dependencias y entidades a la planeación estratégica, y a los objetivos y Metas Nacionales e institucionales.	General	SFP
4.1.2 Implementar mecanismos para que las dependencias y entidades generen los mapas de los procesos para facilitar su análisis y mejora.	Coordinación de la estrategia	SFP
4.1.3 Estandarizar procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados.	General ¹¹	SFP
4.1.4 Desarrollar e implementar proyectos de mejora institucional e interinstitucional para hacer más eficientes los procesos del gobierno.	General	SFP
4.1.5 Redistribuir las actividades asignadas a los recursos humanos alineándolas a los procesos mejorados.	General	SFP
4.1.6 Evaluar los resultados de los procesos a través de indicadores, para promover la mejora continua de su operación.	Coordinación de la estrategia	SFP
4.1.7 Promover un modelo de cultura organizacional y de servicio público para incentivar el logro de resultados.	Coordinación de la estrategia	SFP

2

Fuente: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>.

Derivado de esta estrategia debe entenderse que el proceso a innovar debe convertirse en algo intrínseco dentro de la organización y del actuar de las personas, a fin de que se pueda desarrollar de manera cotidiana, pues la mejora de la gestión gubernamental busca la consolidación de un gobierno productivo, eficiente y eficaz en el logro de

sus objetivos, en donde sus políticas y acciones de gobierno lleven a cabo una calidad de vida de las personas, por ello, es prioritario mejorar los procesos y la calidad de los servicios.

- **Estrategia 4.5.** Simplificar la regulación que rige las dependencias y entidades para garantizar la eficiente operación del gobierno.²²

²² <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>

Estrategia 4.5 Simplificar la regulación que rige a las dependencias y entidades para garantizar la eficiente operación del gobierno.		
Líneas de acción	Tipo de línea de acción	Dependencia encargada del seguimiento
4.5.1 Diminuir la regulación innecesaria, obsoleta y duplicada para contar con la estrictamente necesaria e indispensable para una gestión eficiente.	General	SFP
4.5.2 Fortalecer la contención normativa para no sobre regular a la APF.	Coordinación de la estrategia	SFP
4.5.3 Implementar revisiones periódicas de las normas internas, con el objetivo de evitar su obsolescencia o se dupliquen con nuevas disposiciones.	General	SFP
4.5.4 Mejorar la calidad de las disposiciones normativas para simplificar la operación de los procesos de las dependencias y entidades.	General	SFP
4.5.5 Mejorar el proceso de elaboración y actualización de la normatividad existente en las dependencias y entidades.	Coordinación de la estrategia	SFP
4.5.6 Difundir el marco normativo vigente a través de repositorios electrónicos, para fomentar la transparencia y certeza jurídica.	Coordinación de la estrategia	SFP
4.5.7 Evaluar los resultados alcanzados con la eliminación y mejora del marco normativo de las dependencias y entidades.	Coordinación de la estrategia	SFP

Fuente: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>

Asimismo, es indispensable contar con un marco normativo que permita la eficiente ejecución de los procesos de las dependencias y entidades y evite que éste se convierta en un obstáculo o entorpezca la operación cotidiana del gobierno. Por otra parte, es importante señalar que dentro

de la Administración Pública el primer paso es la contratación, por lo que resulta imperativo contar con servidores públicos profesionales, comprometidos y productivos, orientados a una nueva cultura de servicio a la sociedad, que den credibilidad, estabilidad y eficiencia al gobierno.

Después del análisis hecho entre el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de un Gobierno Cercano y Moderno, estos fundamentos sientan las bases desarrollar el Sistema que propongo para la Mejora de la Gestión Pública, implementando el uso de la tecnología informática con la finalidad de integrar la información comprobatoria presupuestal y contable en un único sistema, eliminando tiempos, recursos y garantizando la eficiencia de la operación del gobierno.

Se puede concluir que la mejora de la Gestión Pública ayudó a cambiar la manera en la que la Administración Pública debe de operar, como podemos mejorar los procesos internos, haciendo uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, simplificando y optimizando procesos que son prioritarios en las dependencias para que su operación sea más rápida, menos costosa y más eficiente.

CAPÍTULO III.

3.- ORIGEN DE LA MEJORA REGULATORIA.

El programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública 2008-2012 (PMG), en términos generales en su contexto institucional asumió un carácter de programa especial al quedar circunscrito en el 5to. Eje de Política Pública contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo “democracia efectiva y política exterior responsable”, Objetivo 4., donde establece que “Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal sirve para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos”.²³ Se contemplaban cinco estrategias: eficiencia y eficacia mediante el uso de tecnologías de la información, eficiencia del gasto y la operación, profesionalización del personal público, adopción del presupuesto basado en resultados mejorando la rendición de cuentas e implementando sistemas de evaluación.

²³ Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, aprobado mediante acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 2007 dirección: <http://pnd.gob.mx/> fecha de consulta: el 28 de Septiembre de 2016.

Este programa se constituyó como un medio para evaluar y medir el desempeño administrativo del gobierno, como la calidad de los servicios y programas gubernamentales; el cual tenía como reto constituirse como un instrumento que rompiera paradigmas administrativos; donde el diseño y aplicación atendía a criterios propios de organizaciones internacionales que impulsaban estructuras y acciones de buen gobierno.

Ello dio pie a la creación de nuevas capacidades institucionales y ampliación de las existentes para mejorar la Administración Pública en pro de una mejora de la gestión. El enfoque se sustentaba en una orientación a resultados más que a procesos y se concebía como guía para modernizar la función administrativa del gobierno y garantizar el uso eficiente de los recursos públicos y se estructuraba en dos módulos: el normativo y el institucional.

“Modulo Normativo: Se definen, articulan y modifican las reglas del juego para mejorar el marco normativo respetando la legalidad y al mismo tiempo facilitando la gestión de las instituciones, eliminando practicas burocráticas y fomentando una nueva cultura de servicio, flexibilidad y rapidez.”

“Modulo Institucional: Se enfocaba en el desarrollo y la modernización de las estructuras y procesos de operación cotidiana, es decir, mejorar la gestión de las dependencias y entidades en sus procesos sustantivos y de apoyo, integrados por los siguientes sistemas: Mejora Regulatoria Interna, Trámites y Servicios Públicos de Calidad, Sistemas de Atención y Participación Ciudadana, Procesos Eficientes, Racionalización de Estructuras, Gobierno Digital y Desregulación.”²⁴

En este sentido, la mejora regulatoria se refiere a la transformación permanente que surge de las condiciones de vida de la población para facilitar su acceso a bienes y servicios de calidad. Dentro del gobierno tenemos que la evaluación, en este enfoque, está orientada hacia la mejora y no solamente como un elemento de apoyo al control, sino que también va de la mano con los resultados que serán el insumo para promover las transformaciones estructurales necesarias en la Administración Pública Federal, objetivo primordial dentro del Programa de Mejora Regulatoria.

²⁴ PMG 2008-2012, dirección: <http://2006-2012.funcionpublica.gob.mx/index.php/programas/pmg.html>, fecha de consulta: el 28 de septiembre de 2016

Programa Marco

Área	Sistema	Objetivo
Planeación	Planeación estratégica	Alinear y vincular las estrategias, líneas de acción y recursos con que cuentan las instituciones del Gobierno Federal, para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y prioridades nacionales.
Mejora Regulatoria	Mejora regulatoria interna	Asegurar la calidad regulatoria del marco normativo interno para disminuir las cargas administrativas en la Administración Pública Federal.
	Mejora regulatoria de trámites y servicios públicos	Asegurar que la regulación institucional, interinstitucional y la orientada a particulares sean emitidas bajo principios de transparencia, imparcialidad y eficacia para promover el estado de derecho, la competitividad, la sustentabilidad y el bienestar social.
Calidad de Procesos y Servicios Públicos	Eficiencia institucional	Optimizar los recursos que utilizan las instituciones en el desempeño de sus funciones.
	Trámites y servicios públicos de calidad	Brindar a la ciudadanía trámites y servicios con calidad, mejorando su eficiencia y eficacia.
Gobierno Electrónico	Gobierno electrónico integrado	Aplicar las Tecnologías de información y comunicación para: <ul style="list-style-type: none"> • Lograr una mayor eficiencia en las tareas gubernamentales. • Mejorar, simplificar y ampliar la cobertura de los servicios que ofrece. • Facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.
Austeridad y disciplina del gasto	Servicios Generales	Ejercer los recursos públicos con criterios de eficiencia y eficacia.
	Enajenación de bienes muebles e inmuebles	Optimizar el uso y preservación del patrimonio Federal y Paraestatal.
	Racionalización de estructuras	Aumentar el desempeño de las instituciones de la Administración Pública Federal, mediante estructuras orgánicas acordes a sus funciones y procesos.

*

Elaborado con base al PMG 2008-2012, Programa Especial de Mejora de la Gestión 2008-2012, Documento pdf. Pág. 92

Para garantizar una regulación de calidad, existen procesos de mejora regulatoria previstos en diversas disposiciones legales, tales como:

1. La Ley Federal de Procedimiento Administrativo, establece en su Título Tercero un proceso de mejora regulatoria para los anteproyectos de regulación que las dependencias y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal desean emitir o promover ante el Titular del Ejecutivo Federal.
2. La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece en su artículo 77 un proceso en el cual las dependencias y entidades deben contar con un dictamen regulatorio para los proyectos de reglas de operación.
3. La Ley Federal sobre Metrología y Normalización establece en su artículo 45 un proceso de mejora regulatoria focalizado a las normas oficiales mexicanas.

En todos los procesos arriba descritos se involucra el envío de anteproyectos por parte de las dependencias y organismos descentralizados a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER), a fin de que los mismos se sometan a un proceso de consulta pública y obtener una

resolución por parte de dicha Comisión. Durante el tiempo que el anteproyecto y su respectiva Manifestación de Impacto Regulatorio (MIR) están en revisión, cualquier persona puede realizar comentarios, mismos que son tomados en cuenta por la COFEMER en sus dictámenes.

Las dependencias y organismos descentralizados antes de emitir una regulación envían a la COFEMER el anteproyecto de la regulación acompañado de su Manifestación de Impacto Regulatorio (MIR), para realizar el proceso de mejora regulatoria. En caso de que el anteproyecto no establezca costos de cumplimiento para los particulares, las dependencias y organismos descentralizados pueden solicitar a la COFEMER la exención de presentación de la MIR.

Cabe señalar que la COFEMER sólo recibe anteproyectos de regulaciones, por lo que ninguna de ellas es definitiva hasta que concluye el proceso de mejora regulatoria. Asimismo, el Diario Oficial de la Federación no puede publicar las regulaciones que expidan las dependencias y organismos descentralizados del Gobierno Federal sin que éstas acrediten con un dictamen final, o una exención de

presentación de MIR o que no se haya emitido o emitirá dictamen alguno por parte de la COFEMER.

Los dictámenes contienen el análisis de la COFEMER sobre los costos y beneficios sociales de la regulación. Para realizar el análisis se utiliza la información proporcionada en la MIR, la recabada por la propia COFEMER y la proporcionada por los ciudadanos durante la consulta pública.

La COFEMER publicó en el DOF el 26 de julio de 2010 un acuerdo por el que se dan a conocer diversas medidas para hacer más eficiente el proceso de mejora regulatoria, atendiendo a los más altos estándares y mejores prácticas internacionales. La principal medida es la implementación de dos tipos de MIR, una de alto impacto y otra de impacto moderado, ambas entraron en vigor el 9 de agosto del 2010.²⁵

El proceso de mejora regulatoria en la COFEMER, tiene como propósito realizar un análisis antes de la regulación

²⁵ COFEMER, Proceso de mejora Regulatoria, dirección <http://www.cofemer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=91>, fecha de consulta: el 28 de Septiembre de 2016.

que se pretende emitir, el cual es enriquecido mediante una consulta pública (flujo regulatorio). Este proceso genera un importante valor agregado en términos de beneficios y costos sociales, toda vez que los reguladores deben justificar cada una de sus acciones regulatorias que pretenden establecer y deben evaluar su respectivo impacto regulatorio.

Con ello, se buscaba realizar análisis más exhaustivos sobre las regulaciones de alto impacto y en las de impacto moderado, no retardar innecesariamente el proceso regulatorio cuando queden claramente justificadas.

Es decir que la mejora regulatoria es una política pública que consistió en la generación de normas claras, de trámites y servicios simplificados, así como de instituciones eficaces para su creación y aplicación, que se orienten a obtener el mayor valor posible de los recursos disponibles y del óptimo funcionamiento de las actividades comerciales, industriales, productivas, de servicios y de desarrollo humano de la sociedad en su conjunto.

El propósito de la mejora regulatoria fue procurar los mayores beneficios para la sociedad con los menores

costos posibles, mediante la formulación normativa de reglas e incentivos que estimulen la innovación, la confianza en la economía, la productividad, la eficiencia y la competitividad a favor del crecimiento, bienestar general y desarrollo humano.

En la actualidad se sustituyó el Programa de mejora regulatoria por el Sistema de Administración de Normas Internas (SANI-APF), emitido por la Secretaría de la Función Pública en junio de 2015, cuyo objetivo es la de administrar los inventarios de las dependencias y entidades que conforman la Administración Pública Federal, mediante éste, las instituciones podrán dar de alta, baja, modificar, cancelar o eliminar normas internas de conformidad al marco regulatorio vigente.

El sistema consta de:

- Cuatro módulos o movimientos (alta, modificación, eliminaciones y cancelaciones).
- Diez procesos.
- Siete etapas para el caso de las altas y modificaciones de fondo de NIA.
- Cuatro etapas más para el resto de los procesos.

Como a continuación observamos en el cuadro siguiente:

Etapas y procesos

Etapas	1. Se emite	2. Ingresado	3. Revisión jurídica	4. La determinación	5. Determinado	6. Convalidación SUPMGP	7. Unificado	
Objetivo General	Registro y envío de solicitud de modificación	Revisión de la solicitud de modificación emitida	Revisión jurídica del proyecto normativo interno administrativo conforme a la regulación vigente y la no duplicidad	Determinación en definitiva del proyecto normativo interno administrativo	Actividades para la emisión de la norma interna administrativa determinadas en sentido favorable	Revisión de actividades por parte del IIR para la emisión de la norma interna administrativa proceso para el registro de la norma en el sistema.	Emisión de disposiciones administrativas de la revisión de proyectos.	
Recepción actividades	-Cumplimiento de requisitos específicos del proceso según mecanismo a utilizar -Registro de solicitud -Envío de solicitud	-Comunicación oportuna mediante el IIR -Revisión de calidad -Revisión de forma	-Comunicación oportuna entre el IIR y el IIR y/o IIR, mediante el IIR -Revisión que corresponde a la materia -Revisión de no duplicidad de regulaciones -Revisión de calidad de recepción	-Determinación del proyecto normativo	-Publicación en SOP de datos de identificación de la norma en caso de alta -Publicación en Normativa e Informativo electrónico -Selección de revisión	-Revisión de requerimientos específicos para el IIR IIR, según mecanismo -Visto bueno o rechazo según sea el caso	-Revisión de observaciones cuando del rechazo -Adaptación revisión al SUPMGP	
Plazo máximo	x/y	1	1	5 (+5)	5	5	5	
Procesos por proceso a modificación según el tipo:								
1. Alta IIR	IIR	IAI, IIR, AI, IIRAI, IIRI y IIRIA	AI, IIR y IIRI	IAI	IIR	SUPMGP	IIR	
2. Alta IIR-IAI		EIR, IIR y SUPMGP:	→					
3. Alta IIR			IAI, IIR, AI, IIRAI, IIRI y IIRIA	AI, IIR y IIRI	IAI			IIR
4. Modificación forma IIR		EIR, IIR y SUPMGP:		→				
5. Modificación forma IIR/IAI			AI, IIR y IIRI	AI, IIR y IIRI	IAI			IIR
6. Modificación forma IIR				→				
7. Modificación forma IIR/IAI			→					
8. Modificación por actualización	→							
9. Convalidación	→							
10. Eliminación	→							

Enlace de Simplificación Regulatoria (ESR), Enlace del Órgano Interno de Control (EOIC), Administrador Jurídico (AJ), Abogado de la Unidad de Asuntos Jurídicos de la SFP (AUJA), Normativo (NM) y Asesores de la UPMGP (AUPMGP): Asesor NIA (ANIA), Asesor NIS (ANIS).

Fuente. Secretaría de la Función Pública, Manual de usuario del Sistema de Normas internas SANI-APF, pag.8

Entendemos entonces que la mejora regulatoria fue una política pública que consistió en la generación de normas claras, de trámites y servicios simplificados, así como de instituciones eficaces para su creación y aplicación, que se orientaban a obtener el mayor valor posible de los recursos disponibles y del óptimo funcionamiento de las actividades comerciales, industriales, productivas, de servicios y de desarrollo humano de la sociedad en su conjunto y que su propósito radica en procurar los mayores beneficios para la sociedad con los menores costos posibles. Este proceso que se impulsó desde 2009, por el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos, el cual tiene su origen en la Ley N°19.553 de 1998, y asocia el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.

Desde 2014, los PMG se consideraron para cubrir un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios, formando parte de uno de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional más importante aplicado en la administración pública de nuestro país. A partir de 2012 el incentivo monetario correspondió a 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanzó un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos

anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%.²⁶

El Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018, publicado el 30 de agosto de 2013 en el DOF, señala que es impostergable para el Gobierno de la República transformar el funcionamiento de la Administración Pública Federal a través de la mejora en la prestación de los bienes y servicios a la gente; el incremento en la eficiencia de su operación mediante la simplificación de sus procesos, trámites y normas; el incremento en el aprovechamiento de los recursos a través del aumento de la eficiencia de los procesos vinculados a las contrataciones que realiza el Estado, y el fortalecimiento del desempeño de los servidores públicos.

El mandato de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) es promover la transparencia en la elaboración y aplicación de las regulaciones y que éstas generen beneficios superiores a sus costos y el máximo beneficio para la sociedad. Además, es atribución de la

²⁶ Secretaría de la Función Pública, Febrero 2016, Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos, dirección: <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2127/lineamientos-para-la-priorizacion-de-tramites.pdf>, fecha de consulta: el 31 de septiembre de 2016.

COFEMER llevar el Registro Federal de Trámites y Servicios (RFTS), de conformidad con el artículo 69-E de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo (LFPA). EL RFTS conforma un inventario de los trámites que aplican las entidades de la administración pública federal, en términos y con las excepciones contenidas en la LFPA. Asimismo, dicho catálogo empodera a los ciudadanos, toda vez que no se pueden aplicar trámites adicionales a los inscritos en el Registro, ni aplicarlos en forma distinta a como se establezcan en el mismo.²⁷

Para el desarrollo del sistema que se desea implementar, es necesario el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la realización y ejecución de un plan, dicho modelo está enfocado al uso de la innovación tecnológica dentro de la administración pública, específicamente dentro de la Secretaría de Gobernación en el área de Tesorería de la Dirección General de Programación y Presupuesto, que permitirá poder agilizar

²⁷ Lineamientos que establecen los criterios para la priorización de trámites y la elaboración de propuestas para su simplificación, COFEMER, Comisión Federal de Mejora Regulatoria, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/60378/Lineamientos_PAT_OIC_2016.pdf, fecha de consulta: el 30 de Septiembre de 2016.

más los trámites de reembolso de los recursos a las diferentes unidades administrativas de esta Secretaría.

Para contextualizar el tema cito unos breves antecedentes del uso de la innovación que surgió el 10 de diciembre de 2012; el Ejecutivo Federal emitió el Decreto que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la administración pública federal, mismo que mandata, entre otras, la instrumentación de acciones, tendientes a reducir e incrementar la eficiencia en el ejercicio del presupuesto asignado a viáticos y pasajes.

Así dentro del manual del Sistema de Administración de Normas Internas de la Administración Pública Federal, que atiende la “Estrategia 4.5. Simplificar la regulación que rige a las dependencias y entidades para garantizar la eficiente operación del gobierno del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.”²⁸

Dentro del mismo contexto se ha observado una eminente desregulación con base en el uso de tecnologías de la

²⁸ Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018, Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Gobierno de la República

información y comunicaciones, en donde se debe orientar el ejercicio a la sistematización de los procesos es decir la optimización de procesos y procedimientos en materia de gasto público federal para cubrir, entre otros, los recursos financieros, de modo que se homologuen trámites, servicios, procesos y procedimientos administrativos, asegurando mayor consistencia en el actuar de los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

La Optimización de procesos y procedimientos debe incluir los elementos metodológicos y modelos que están contenidos dentro de la Guía de Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos, que orientan a las instituciones de la Administración Pública Federal (APF) 2013-2018.

La importancia de la mejora continua de los procesos se debe a que una gestión institucional eficaz y eficiente tiene implícito dar seguimiento a la operación de los procesos y la verificación de que éstos están obteniendo los resultados para los que fueron diseñados y, de esta manera, evitar su deterioro y facilitar la obtención, entre otros, de los siguientes resultados:

- Mayor agilidad y sencillez en la interacción de los ciudadanos con las instituciones de la APF, al eliminar las actividades innecesarias en las gestiones de los ciudadanos con el gobierno.
- Incremento en la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones de la APF.
- Reducción de los tiempos de ejecución de los procesos a fin de proporcionar a los ciudadanos los bienes y servicios con mayor rapidez y oportunidad.

Para facilitar el trámite de este proceso es menester que por conducto de la Oficialía Mayor y la Dirección General de Programación y Presupuesto (unidad administrativa que determina los reglamentos internos) las instancias que podrán coordinar las actividades en materia de administración de los recursos financieros, por ello es necesario para cambiar un proceso emitir un instrumento general que desarrolle una guía que identifique sus actividades en los procesos de programación y presupuestación, administración, ejercicio y control del gasto público, y rendición de cuentas, para que el citado instrumento jurídico permita contar con procedimientos uniformes en materia de administración de recursos financieros, con la finalidad de que las dependencias y

entidades de la Administración Pública Federal cuenten con las herramientas necesarias para el aprovechamiento y aplicación eficiente de los recursos.

En lo que concierne a este tema en el Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación en su artículo 57, fracción IX, la Dirección General de Modernización, Organización y Eficiencia Administrativa será la encargada de revisar y en su caso rediseñar sus procesos, en coordinación con las unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados de las secretarías, a fin de optimizar su operación.²⁹

Dentro de los Lineamientos que se publicaron el 22 de febrero de 2016, se establecen medidas de austeridad en el gasto de operación en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a efecto de actualizar el marco normativo que regula el ejercicio de los recursos presupuestarios y de apoyo al desempeño de los servidores públicos facultados, y con ello establecer medidas adicionales que permitan una mayor racionalización en el uso de los recursos públicos.

²⁹ Secretaría de la Función Pública, dirección: <http://2006-2012.funcionpublica.gob.mx/index.php/programas/pmg/acerca-del-pmg/que-es-el-pmg.html>, fecha de consulta: el 30 de septiembre de 2016.

La administración de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, así como la modernización y desarrollo administrativo de la dependencia se opera en apego a los estándares de eficacia, eficiencia, transparencia, austeridad y honestidad, mediante el establecimiento de mecanismos de control, seguimiento y evaluación conforme a las disposiciones normativas aplicables, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos sustantivos de las unidades, órganos y entidades de la Secretaría de Gobernación.³⁰

El reembolso de los pagos que se efectúan está contemplado en el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros dentro del Proceso de “Control y Ejercicio del Gasto Público” en la disposición 6.9. Subproceso “Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios”, específicamente en las partidas 2000 y 3000, la primera que es sobre materiales y suministros y la segunda de servicios generales.³¹

³⁰ DOF. Reglamento Interior de la SEGOB, http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5294185&fecha=02/04/2013.

³¹ Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros, Secretaría de la Función Pública, http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66_D_3304_16-11-2012.pdf, fecha de consulta: 3 de octubre de 2016.

En la actualidad en el Manual de Procedimientos de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Gobernación, el objetivo del procedimiento para la recepción, integración y trámite de la documentación comprobatoria es recabar la documentación con los requisitos fiscales de ley para avalar los gastos en el ejercicio presupuestal de la unidad y áreas asignadas, a fin de darle el trámite respectivo ante la Dirección General de Programación y Presupuesto, con el propósito de comprobar y recuperar los gastos efectuados, el funcionamiento es el siguiente³²:

3.1. PROCEDIMIENTO-

- Primer paso. Las áreas de la oficina del C. Oficial Mayor entregan a la Coordinación Administrativa la documentación comprobatoria de gastos realizados.
- Segundo paso. La Coordinación Administrativa recibe documentación comprobatoria, la revisa y la turna a la Subdirección de Recursos Financieros y Materiales para su verificación y pago.
- Tercero paso. La Subdirección de Recursos Financieros y Materiales recibe la documentación

³² Secretaría de Gobernación, Manual de Procedimientos de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Gobernación, Octubre 2002, pág. 89-160.

comprobatoria, comprueba la solvencia presupuestal en la partida de gasto correspondiente, y verifica que la documentación cumpla con todos los requisitos fiscales.

- Cuarto paso. Existen dos supuestos:
 - Cuando NO procede el trámite: Se devuelve la documentación al área correspondiente que lo solicitó. Cuando SI procede el trámite: Se elabora la cuenta por liquidar certificada y se recaba la firma de la Coordinación Administrativa correspondiente para la recuperación del gasto y la entrega a la ventanilla única de la Dirección General de Programación y Presupuesto.

- Quinto paso. En la ventanilla única se recibe y se entrega el volante de control o ficha de pago.

- Sexto paso. La Subdirección de Recursos Financieros y Materiales, recibe ficha de pago o volante de control y fotocopia.

- Séptimo paso. Con un volante de control o ficha de pago asiste a la institución bancaria.
- Octavo paso. Se deposita cheque en cuenta de la Oficialía Mayor y se elabora la póliza de ingresos y se archiva debidamente para verificaciones posteriores.

De este proceso de ocho pasos se desprende que no está actualizado, y sabemos que las operaciones bancarias se efectúan ya vía electrónica, además no indica quién será el responsable de recibir la documentación en ventanilla, y tampoco hace referencia a la persona encargada de verificar la disponibilidad presupuestal en las partidas de gasto, ni el tiempo máximo para que se lleve a cabo este reembolso.

Lo anterior sirve de referencia para fundamentar este ejercicio, cuyo objetivo es el siguiente:

Contar con un sistema administrativo y financiero para la mejora en la gestión del proceso interno del pago de reembolsos en las unidades administrativas

adscritas a la Oficialía Mayor de la Secretaría de Gobernación, el cual estará alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Por tal motivo es importante integrar la información presupuestal y contable en un único sistema, buscando asegurar la certeza de dicha información, eliminando con ello los tiempos, recursos y riesgos de la transferencia de información entre sistemas, para lo cual se busca un diseño basado en revisar el contenido de la información que se incluirá en el sistema, evitando devoluciones por observaciones, y permitiendo tener información 100% confiable, que ayude a las áreas a la aplicación de su presupuesto.

Se propone la sistematización de un proceso interno de pagos que tiene por objetivo optimizar las funciones administrativas en materia de pagos de viáticos y reembolsos de las áreas centrales de la Secretaría de Gobernación; simplificando su operación e incrementando la seguridad, además de concentrar la información presupuestaria, financiera y contable de estos gastos, para así fortalecer las actividades de planeación, programación, presupuestación y de programación financiera, así como la oportuna y confiable rendición de cuentas.

Se busca aprovechar los medios informáticos dentro del sector público, a fin de agilizar trámites en las dependencias, se propone un sistema que permita llevar el control y registro, así como generar información oportuna del gasto público federal en materia de reembolsos de gastos menores, así como operar un sistema electrónico de pagos.

Para la implementación de dicho sistema de optimización administrativa, se proponen reglas de funcionamiento y organización que tienen como objeto el determinar las operaciones y servicios que podrán realizarse mediante la utilización de medios electrónicos, los medios de identificación de los usuarios y las responsabilidades correspondientes a su uso.

En estas reglas de operatividad se utiliza cierto lenguaje que es importante definir previamente para tener una mayor claridad sobre las palabras clave empleadas, los conceptos a utilizar son los siguientes:

Palabras claves

- Adecuaciones Presupuestarias: son los traspasos y movimientos que conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, se realizan en relación con el Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Calendario de Presupuesto: Monto máximo de recursos presupuestarios autorizados para cada mes del año a nivel de línea y sub-línea global y, en el caso de los subsidios y transferencias hasta el nivel de Unidad Administrativa, contra los cuales las dependencias pueden realizar el pago de obligaciones.
- Clave de Acceso: Serie de caracteres que sirven para identificar a un servidor público usuario como medio de entrada al Sistema de Pagos. Además de que identifican, autentifican y proveen de certeza sobre las operaciones y servicios realizados.
- Contraseña: Serie de caracteres generada por el servidor público usuario que lo identifican y que,

aunada a la Clave de Acceso, sirve como medio de entrada al Sistema de Pagos.

- Compromiso: Reserva de recursos que con cargo a su presupuesto y calendario autorizado deben constituir las Unidades Responsables (UR) para atender los compromisos derivados de la celebración de contratos, convenios, pedidos o cualquier figura análoga que signifique una obligación de pago.
- Pagado de los Recursos, cuando la Dirección de Tesorería de la Dirección General de Programación y Presupuesto paga a un beneficiario prestador de servicios o a un servidor público por instrucción del titular de la Unidad Administrativa, o quien él designe, mediante una transferencia electrónica de recursos a la cuenta bancaria del mismo o a través de cualquier otro medio de pago (cheque o efectivo).
- Clasificador: Herramienta denominada clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal.
- CLC: Cuenta por Liquidar Certificada.

- El Presupuesto de Egresos: Contenido en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal que corresponda, así como en los tomos anexos.

- El Presupuesto Original: Es el presupuesto anual autorizado por la Cámara de Diputados, a nivel de clave presupuestaria.

- Presupuesto Modificado Autorizado: Asignación presupuestaria acreditada para cada una de las UR, a una fecha determinada, que resulta de incorporar las adecuaciones presupuestarias que se registran conforme a lo dispuesto por el artículo 25 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, y demás disposiciones aplicables, al Presupuesto Aprobado por la Cámara de Diputados, y con cargo al cual las UR realizan el ejercicio del gasto. Se expresa a nivel de clave presupuestaria.

- Presupuesto Disponible: límite de recursos susceptible de ser utilizado por las Dependencias para la celebración de nuevos compromisos
- Presupuesto Pagado: Suma del importe de todas aquellas operaciones presupuestarias que a una fecha determinada se encuentren registradas como pagadas.
- Ventanilla: Área que recibe los documentos para iniciar los trámites de pago de viáticos y reembolsos.

3.2 GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Se entenderá la utilización de las siglas siguientes para:

SHCP, cuando se habla de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

TEF, para la Transferencia Electrónica de Fondos.

UR, a la Unidad Responsable.

Para el manejo de dicho proceso será la Dirección General de Programación y Presupuesto la encargada de coordinar con la Dirección General de Tecnologías de la Información

y Comunicación el diseño, organización, funcionamiento y operación del Sistema de Pagos.

Así cada UR, para asegurar la oportunidad y confiabilidad de las operaciones registradas en el sistema, será responsable de lo siguiente:

- ✓ Cumplir con las disposiciones jurídicas aplicables en materia presupuestaria, contable y de tesorería.
- ✓ Registrar en el Sistema de Pagos, los movimientos relativos a: Viáticos Anticipados o Devengados, Finiquito de Viáticos, Reintegros y Reembolsos dentro de la partida de gasto que corresponda.
- ✓ Asegurar la integridad y veracidad de la información registrada.
- ✓ Enviar a la Dirección General de Programación y Presupuesto la documentación original que sirvió de soporte para el registro de las operaciones en el Sistema de Pagos
- ✓ Efectuar, en caso de error de su parte en las instrucciones de pago ejecutadas, las gestiones que correspondan para recuperar los fondos.

- ✓ Designar, a través del Titular de la UR o su equivalente, a los servidores públicos facultados para ejecutar las operaciones que deban realizarse en el Sistema de Pagos, y registrarlos ante la Dirección General de Programación y Presupuesto de manera previa a que realicen las operaciones.

Para la realización de las operaciones a que se refieren estas reglas, será indispensable enviar al área correspondiente de la Dirección de Tesorería, la documentación fiscal, justificativa y comprobatoria del gasto, así como la comprobación del reintegro si es que éste es necesario.

Los usuarios tendrán acceso al sistema de pagos de las 06:00 horas a las 24:00 horas del día para realizar todas las operaciones a que hacen referencia estas reglas, las operaciones que se realicen después de las 13:00 horas o en día inhábil, se tendrán por efectuadas al siguiente día hábil.

En lo que concierne al abono original del saldo de las cuentas bancarias de la Dirección de Tesorería se aplicará

a los cargos y abonos para el ejercicio fiscal correspondiente, esto lo realizará la Subdirección de pagos de viáticos anticipos y reembolsos de la DGPyP al siguiente día hábil que se autorice la apertura del Fondo de dichas cuentas bancarias.

En materia del ejercicio presupuestario, el sistema de pagos tiene el propósito de asegurar el registro integral, homogéneo y oportuno de los trámites de viáticos en sus dos opciones anticipados o devengados, reembolsos solicitados por las UR, así como los reintegros y finiquitos (registro de comprobación) que se generen por estas operaciones.

Las etapas de los trámites en el sistema de pagos se clasifican en: Captura, Autorizado, Fiscalizado, Pagado y Finiquitado. Estas etapas se registrarán conforme a lo siguiente:

1. Captura:

Las UR registrarán los trámites correspondientes a viáticos anticipados o devengados, finiquito de viáticos anticipados (incluyendo sus reintegros), así como las solicitudes de reembolsos

2. Autorizado:

La Dirección General de Programación y Presupuesto a través de la Dirección de Tesorería, será la responsable de firmar la autorización de la fiscalización de los trámites registrados.

Lo anterior, una vez realizada la revisión de los datos y documentación fiscal justificativa y comprobatoria de los mismos, basándose estrictamente en la norma establecida.

3. Fiscalizado:

La Dirección General de Programación y Presupuesto tendrá la facultad de rechazar los trámites registrados, si éstos no se apegan a lo establecido en la normatividad que le corresponda, a través de un correo electrónico que le hará llegar a la Unidad Administrativa responsable.

4. Pagado:

La Dirección General de Programación y Presupuesto a través de la Dirección de Tesorería será la responsable de:

Realizar los pagos correspondientes a los trámites registrados, los cuales serán mediante transferencia

electrónica a la cuenta bancaria de nómina del servidor público.

La fecha de pago para el caso del trámite de un viático (anticipado) debidamente requisitado será en un plazo máximo de dos días hábiles después de haber autorizado el responsable (titular de la unidad o personal designado para autorización) y haber sido fiscalizado satisfactoriamente.

Para el caso de reembolsos (devengado) un plazo máximo de dos días hábiles después de haber ingresado en ventanilla el trámite y que éste cumpla con la fiscalización satisfactoriamente.

Realizar los pagos invariablemente con abono en cuenta del beneficiario conforme a la información contenida en el trámite registrado.

En caso de presentarse un rechazo por parte de la institución bancaria al pretender efectuar el depósito de los recursos instruidos en el trámite, se efectuará la cancelación automática de las operaciones contenidas en la misma, restituyéndose el recurso a la cuenta bancaria de la dependencia. Será responsabilidad de la Dirección de

Tesorería informará a la UR, que el trámite será pagado mediante un cheque.

Al día hábil siguiente de la fecha del trámite autorizado, las UR podrán verificar en el sistema las operaciones rechazadas.

5. Finiquito: El finiquito del trámite corresponde al cierre del mismo.

Dado que la no comprobación de un viático anticipado genera la obligación de reintegrar los recursos otorgados, para determinar el monto del reintegro se aplicará la normatividad establecida en la materia.

Toda vez que el sistema identificará al personal que se encuentre en la situación descrita, el sistema no permitirá realizar otro trámite de viático hasta que se encuentre en estatus de finiquitado, es decir, comprobado o reintegrado; salvo casos de excepción debidamente justificados que en forma expresa autorice el Director General de Programación y Presupuesto.

La Clave de Acceso es el medio a través del cual se podrá hacer constar la creación, establecimiento, transmisión, modificación o extinción de derechos y obligaciones

inherentes a las operaciones y servicios a que se refieren las presentes reglas.

En las operaciones que se requiera clave de acceso, de conformidad con las presentes reglas, el sistema de pagos almacenará la información del autorizador.

Los usuarios serán responsables de las operaciones y servicios a que se refieren las presentes reglas, que autoricen con su Clave de Acceso, desde el momento de la entrega de su Clave de Usuario y Contraseña.

Para el control de las Cuentas de usuario y contraseñas (que tienen la función de clave de acceso), el cuidado de la seguridad y protección de las operaciones que se realicen, así como para la integridad de la información contenida en el sistema de pagos, se contará con los siguientes mecanismos:

1. Para tener acceso al sistema se deberá ser Usuario registrado y autorizado por la DGPyP. Los Usuarios y su perfil de acceso serán determinados por las UR, a través de los titulares de la UR. El perfil de acceso determinará las operaciones y/o el nivel de consultas que podrá realizar cada Usuario.

2. Todo Usuario del sistema de pagos requiere de una Clave de Acceso y una Contraseña personalizadas, las cuales sólo serán de su conocimiento y le permitirán ingresar al sistema de pagos, conforme a su perfil.

3. Los Usuarios del sistema sólo podrán contar con una Clave de Acceso y una contraseña única, personalizada, confidencial e intransferible.

Para la generación de la Clave de Acceso, Contraseña de los Usuarios la DGPyP proporcionará a las UR lo siguiente:

1. Manual Técnico del Sistema.
- 2.
3. Formato único para alta, baja, reexpedición y revocación de los medios de identificación del Usuario.

Cubiertos los requisitos y condiciones para la obtención de la Clave de Acceso y Contraseña, y autorizada la asignación de las mismas, la DGPyP las entregará al Usuario en sobre cerrado y mediante acuse formal de recibo, debiendo obtener la firma autógrafa del Usuario.

Una vez recibidas por el Usuario, éste tendrá la responsabilidad de generar una nueva Contraseña.

La revocación de los medios de identificación procederá en los siguientes casos:

1. Separación del encargo del Usuario.
2. Cuando se acredite la reproducción o el uso indebido del medio de identificación.

La reexpedición de la Cuenta de usuario procederá en los siguientes casos:

1. Cuando exista la posibilidad de que la contraseña, sea conocida por otra persona.
2. Cuando el usuario haya perdido su contraseña.

Para la reexpedición de la contraseña, el Usuario interesado deberá presentar la solicitud en el formato establecido a la DGPYP, para el trámite correspondiente.

Los Usuarios del sistema de pagos deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

1. Ser responsables del uso y ejercicio de sus medios de identificación.
2. Utilizar la Clave de Acceso y la Contraseña de manera personal e intransferible.

Está prohibida la difusión de las mismas.

3. Otorgar ante la DGPyP acuse de recibo, con firma autógrafa, fecha y hora de recepción de la Clave de Acceso y Contraseña.

Esta información deberá contenerse en los expedientes de la DGPyP.

4. Mantener actualizada la información sobre sus datos personales y notificar su renuncia a la UR, a la que se encuentre asignado. Esta información deberá contenerse en los expedientes de la DGPyP.
5. Personalizar la Contraseña de su Clave de Acceso en la primera sesión de acceso al sistema de pagos

Para que los usuarios realicen las operaciones a que se refieren las presentes reglas, se deberá contar con recursos informáticos.

Para el funcionamiento, organización y operación del sistema de pagos, se establecen las siguientes responsabilidades:

1. La DGPYP será responsable de dar a conocer, en el ámbito de su competencia, las presentes reglas y supervisar su debida aplicación y observancia.
2. La interpretación y aplicación de las presentes reglas será a cargo de la DGPYP.
3. Será responsabilidad de los Usuarios del sistema que las operaciones a que se refieren las presentes reglas, se lleven a cabo de conformidad con los mismos, así como con las demás disposiciones aplicables.

Los usuarios del sistema de pagos serán responsables de los daños y perjuicios que lleguen a ocasionar a su funcionamiento, por negligencia, mala fe o dolo.

4. Los usuarios del sistema de pagos que infrinjan lo establecido en las presentes reglas, así como en otras disposiciones que resulten aplicables, se harán acreedores a las sanciones administrativas que correspondan, sin perjuicio de exigirles las responsabilidades que lleguen a contraer por los daños y perjuicios que se ocasionen al Erario Federal, así como las de cualquier otra índole en que incurran, incluyendo las de carácter penal.

En conclusión, las administraciones públicas sin importar su tamaño o presupuesto es imperante que se renueven, por ello con esta propuesta de implementación de un nuevo sistema de administración y optimización financiera en lo que concierne al proceso de pago de reembolsos se simplificara y mejorara el proceso de operación en el marco de utilización de plataformas tecnológicas, que permitan la innovación de la gestión gubernamental interna dentro de las unidades administrativas de la Secretaría de Gobernación.

Algunos de los beneficios mencionados dentro de este proyecto de tesis es la integración de la información en un único sistema para dar certeza jurídica, reducir tiempos de

respuesta en las modificaciones, evitar reprocesos para permitir la transferencia de información en una línea 100% confiable.

Para finalizar se puede decir que con ello el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM), se lleva a cabo dentro de su línea de acción de transformación, creando una mayor transparencia y una mejora en los procesos, además de disminuir el costo de operación.

3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA

1. Captura: Las UR registrarán los trámites correspondientes a viáticos anticipados o devengados, finiquito de viáticos anticipados (incluyendo sus reintegros), así como las solicitudes de reembolsos en el sistema de comprobación que tendrán instalado las unidades administrativas. 1 día.

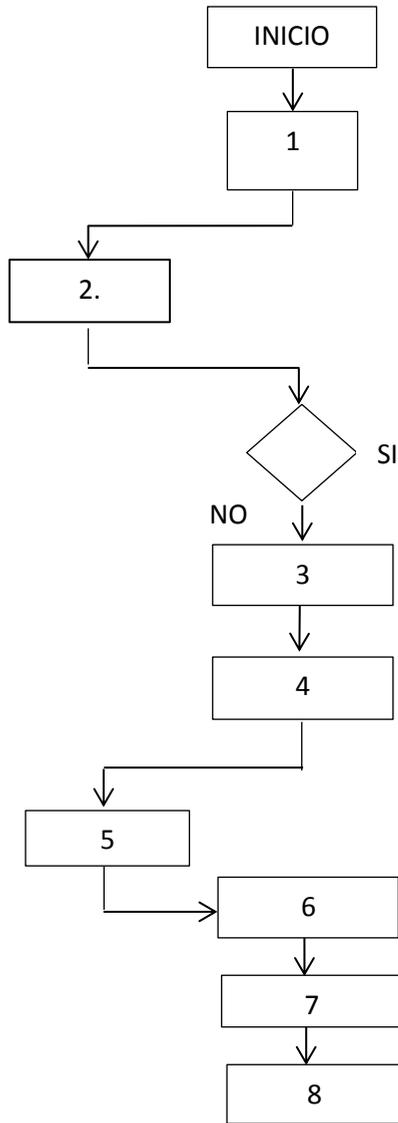
2. Autorización: la Dirección de Tesorería, será la responsable de firmar la autorización de la fiscalización de los trámites registrados. 1 día.

2.1 Antes de realizar la firma de autorización la Dirección General de Programación y Presupuesto revisará los datos y documentación fiscal justificativa y comprobatoria de los mismos, basándose estrictamente en la norma establecida. 1 día para su revisión.

3. En la etapa de fiscalización se pueden dar dos supuestos: el primero es cuando reúnen todos los requisitos y se autoriza, el segundo cuando No reúne los requisitos y se regresa al punto número 1.

4.- La Dirección General de Programación y Presupuesto tendrá la facultad de rechazar los trámites registrados, si estos no se apegan a lo establecido en la normatividad que le corresponda, a través de un correo electrónico que le hará llegar a la Unidad Administrativa responsable.

5.- La Unidad Administrativa recibe el correo y realiza las modificaciones pertinentes, en caso de duda le devolverá por esta misma vía a los encargados de revisar el trámite. Aproximadamente el tercer día desde su captura, donde remitirá su respuesta en el término de ese mismo día.



6.- Pagado: La Dirección General de Programación y Presupuesto a través de la Dirección de Tesorería será la responsable de realizar los pagos correspondientes a los trámites registrados. 1 día.

7.- La Dirección General de Programación y Presupuesto emitirá un correo al responsable de la Unidad Administrativa con la notificación del pago.

8. Finiquito: El finiquito del trámite corresponde al cierre del mismo.

Tiempo total del proceso de 4 a 5 días como máximo, reduciendo la etapa de trámite en ventanilla, ya que con la revisión de forma electrónica pasa de tres días a un día.

La fecha de pago para el caso del trámite de un viático (anticipado) debidamente requisitado será en un plazo máximo de **dos días hábiles** después de haber autorizado el responsable (Titular de la Unidad o personal designado para autorización) y haber sido fiscalizado satisfactoriamente.

Para el caso de reembolsos (devengado) un plazo **máximo de dos días** hábiles después de haber ingresado en ventanilla el trámite y que éste cumpla con la fiscalización satisfactoriamente.

Realizar los pagos invariablemente con abono en cuenta del beneficiario conforme a la información contenida en el trámite registrado.

En caso de presentarse un rechazo por parte de la Institución Bancaria al pretender efectuar el depósito de los recursos instruidos en el trámite, se efectuará la cancelación automática de las operaciones contenidas en la misma, restituyéndose el recurso a la cuenta bancaria de la dependencia. Será responsabilidad de la Dirección de Tesorería informar a la UR, que el trámite será pagado mediante un cheque.

CONCLUSIONES

Como reportan algunos investigadores como Capano y Howlett, cuando refieren el “alto nivel de contingencia en algunos contextos de toma de decisiones”, consideran que las políticas no se pueden “diseñar” como si fuera un mueble o casa, como una visión simplificada, sino que se reúnen en la hechura de las políticas y su instrumentación.

La aplicación del pensamiento de diseño y sus enfoques, se ha centrado en el capital humano, como una oportunidad para concentrarnos en las políticas y los servicios que ofrecen, los cuales son significativos en el desempeño de su trabajo.

En esa tesitura, la presente tesis demostró cómo y por qué es necesaria la implementación del diseño de una mejora en la gestión en el Sistema de Innovación de un proceso interno, que tendrá un papel fundamental en la hechura de una política pública y en su implementación, ya que comienza y termina enfocada en las personas; es decir desde su origen, es donde se ponen de acuerdo

para iniciar el proceso y traducirlo en un servicio junto a su seguimiento y consecuencia.

Cuando una política pública comienza a enfocarse en la experiencia y la interacción humana, es importante darle atención a los servicios, que son clave para una hechura exitosa de política pública, pues son los servicios los que le dan vida; es aquí donde debemos comenzar a innovar y transformar al sector público, partiendo desde la etapa más temprana, que en este caso, es el inicio del procedimiento del Sistema de Innovación.

Lejos de lo que Ramírez-Alujas argumentaba, sobre que la innovación pública podría considerarse un traslape de enfoques provenientes de la esfera privada “oxímoron”, resulta hoy en día que gobiernos y administraciones públicas requieren apalancar procesos de mejora y calidad en los diseños, ante las demandas ciudadanas, que les permitan resolver oportunamente dichos desafíos a través de una visión-acción común para resolverlos.

El Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental, que se construyó con base a la realidad que imperaba pre y posteriormente a la alternancia en el

año 2000, se focalizó en recuperar la confianza de los gobernados hacia sus instituciones y hacer del aparato administrativo en de cada dependencia o entidad, una institución competitiva y eficaz que pueda evaluarse con estándares de actuación e impacto

Parte de la responsabilidad como funcionario público es aportar soluciones dentro de las instituciones, desarrollando propuestas de mejora continua en la gestión, así como desarrollar herramientas que permitan aprovechar de la mejor manera los recursos disponibles de manera oportuna, eficaz y eficiente que ayude a las organizaciones públicas a adaptarse a las necesidades y circunstancias cambiantes

Esto representa un desafío de innovación con el diseño de una mejora en la gestión en el Sistema de Innovación de un proceso interno, el cual se concentra en que las personas que están involucradas, la información que ingresen, la manera en los tiempos que la procesen, el respeto, cooperación y participación y el apego a las reglas de operación permitirán promover y posibilitar la operatividad de innovación y mejora de este sistema interno en el sector público.

El poder desarrollar esta capacidad de innovación en el factor humano dentro de la institución para que cambie o modifique sus procesos y pueda aprender, adaptarse y anticipar desafíos futuros a través de la previsión, integrando elementos que juegan un papel importante para mejorar la capacidad innovadora como la información, el conocimiento y cambio de actitud, para promover y sustentar el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo.

El origen, promoción y desarrollo de equipos, espacios o promoción y desarrollo de la innovación pública, en el contexto Latinoamericano, da cuenta de muy variadas iniciativas, que obedecen a lógicas institucionales muy diversas y se estudian a través de lo que se denomina como Laboratorios de Innovación Pública.

Nuestro país es ejemplo de ello, donde han surgido diversos proyectos de innovación en el sector público, y donde las estrategias gubernamentales se enfocan en impulsar la innovación, tanto en el ámbito federal como en lo estatal.

En México como sugiere Spink, el mayor reto, para que las innovaciones que se realizan, detonen auténticos procesos de transformación, requiere que existan organizaciones burocráticas consolidadas, para enfrentar los continuos cambios de administraciones.

Es decir, exige concentrarse en acciones para modernizar la administración pública e invertir en infraestructura para el desarrollo, como lo es nuestro Sistema de Innovación vía web, para agilizar los procesos que esté en condiciones de encausarlo bajo las siguientes circunstancias:

- Ejecutarse en el momento en que se necesita y dar certeza en el procedimiento.
- Cuidado del medio ambiente propiciando menor consumo de cantidad de papel.
- Producir la información necesaria para la institución, y hacer más eficiente la comprobación de recursos económicos

La implementación de eficiencia responde a:

- Sistemas que permiten un ahorro de costos.
- Sistemas que permiten una reducción de labores manuales.
- Aumento de eficiencia.

Se necesita tener una mejora en la gestión en el Sistema de Innovación de un proceso interno, que permita un funcionamiento organizado, sin intervenciones a largo plazo o esporádicas del personal que recibe y procesa la información.

Que sea más eficiente, cumpliendo adecuadamente las demás funciones, que genere una menor erogación de gastos para la institución y que el pago sea en el menor tiempo posible.

Este proceso lleva su tiempo, pero es necesario para poder realizar un sistema sólido, confiable y eficiente, todo con el fin de cumplir los objetivos para implementar el sistema, cada proceso será analizado de manera minuciosa sin dejar dudas. Se documentará cada uno de los procesos, existirán plataformas de programación, registro de datos y resultados de todas las partes que conformarán el nuevo sistema de información.

Buscará generar mejores resultados en el menor tiempo y a los menores costos.

Otras ventajas que ofrece este tipo de diseño es que puede ser comprendido por otras personas que estén involucradas en el proceso del análisis y desarrollo del sistema, además gracias a esto se pueden involucrar a más personas, sobre todo los usuarios, para ver que procesos necesitan una modificación y se pueden realizar sugerencias para mejorarlo, es decir ayuda a que se viva una participación activa dentro del proceso. Además, ofrece una mejor perspectiva para localizar rápidamente errores y corregirlos, se pueden aislar áreas para ver con detalle los datos.

El reto es poder implementarlo con ayuda de la tecnología, para hacer más rápido el proceso de revisión de la documentación para el pago de reembolso de los recursos ya gastados para el funcionamiento de las unidades administrativas, es decir, se generara un sistema operativo interno que ayude a la eficiencia administrativa del área de la Dirección de Programación y Presupuesto de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Gobernación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Luis F. El Gobierno del Gobierno, primera edición, 2003, Cap. I, La Dirección de la Administración Pública: El eslabón perdido, 1.1 Límites de la Nueva Gestión Pública y de la Nueva Gobernanza en el estudio del gobierno o dirección de la administración pública, INAP, p. 25-142.
- Alba Caballero, Mario Alberto, La Administración de Calidad Total la Mejor Alternativa para Implantar INTRAGOB en la Administración Pública Federal, Conciencia Tecnológica, núm. 35, enero-junio, 2008, pp. 21-31.
- Arellano, David. Cabrero, Enrique y del Castillo, Rodolfo. Reformando al Gobierno una visión organizacional del cambio gubernamental (Coordinadores), CIDE- Miguel Ángel Porrúa, México, 2000
- Arellano, David y Cabrero, Enrique. Análisis de Innovaciones Exitosas en Organizaciones Públicas. Una propuesta metodológica. Revista Gestión Pública, Vol. II, Núm. I, enero-junio, México, 1993.

- Cabrero Mendoza, Enrique, Del Administrador al Gerente Publico. Un análisis de la Evolución y Cambio de la Administración Pública, y del Perfil de Dirigentes de Organizaciones Gubernamentales, INAP. México, 1997.
- Campos Álvarez Tostado, Ricardo y Martínez Azures, Luis Miguel. Alta Calidad en la Gestión Pública. IAPEM, México, 2002
- Cohen Karen, Daniel, Sistemas de Información Gerencial. McGraw Hill. 2000.
- De la Cerda Gastélum, José, Núñez de la Peña, Francisco, et al., La Administración en Desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C., Editorial, Diana, México, 1998
- Delgado Wise, Raúl. México en el primer año de gobierno de Vicente Fox. México, editorial Miguel Ángel Porrúa 2002.
- Drucker, Peter F. La innovación y el empresario innovador. Hermes, México, 1989.

- Guerreo, Omar. La Nueva Gerencia Pública, México Fontarama, 2004.
- Hernández, René; Silvestri, Karin; Añez, Silenis; Cobis, Joel. “Los sistemas de información como elemento estratégico de la formación gerencial”, Revista Negotium, vol. 3, núm. 7, julio, 2007, pp. 5-20
Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela
- Laudon, Jane y Kenneth (2006). Sistemas de información gerencial- Administración de la empresa digital. Pearson Educación- Prentice Hall.
- León y Ramírez Juan Carlos, Gestión pública y publico contestatario, Revista IAPEM, No. 54, Enero-Abril, México, 2003. P.103
- Les, Metcalfe. Gestión Pública: de la Imitación a la Innovación. En Losada Marrodán, Carlos. (Editor) ¿De burócratas a gerentes? Las Ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., 1999, p. 59.

- Lilienfeld, Robert, Teoría de sistemas, orígenes y aplicaciones en ciencias sociales, Editorial Trillas, México, 1991
- Luis F. Aguilar Villanueva, El Gobierno del Gobierno , Instituto Nacional de Administración Pública, A. Primera edición 2013, 156 páginas.
- Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental, Presidencia de la República, Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, México, 2001.
- Muñoz Gutiérrez, Ramón. Innovación Gubernamental: El paradigma de Buen Gobierno en la Administración del Presidente Vicente Fox, Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 2004.
- Prieto, Ana; Martínez, Marle, Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. X, núm. 2, mayo-noviembre, 2004, pp. 322-337
- Sánchez González José Juan, El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración

pública mexicana, Gestión y Política Pública Volumen XVIII. Número 1. I semestre de 2009.

- Sánchez González José Juan. Administración Pública y Reforma del Estado. INAP, México, 1999
- Sánchez González. José Juan. “Revisión al Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental de Vicente Fox. Una propuesta alternativa”. Revista IAPEM No 48 enero-abril, México, 2001, p. 160.

Documentos oficiales y marco normativo

- COFEMER, Proceso de mejora Regulatoria, dirección <http://www.cofemer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=91>. Fecha de consulta: el 28 de Septiembre de 2016.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- DOF. Reglamento interior de la SEGOB. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5294185&fecha=02/04/2013
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/60378/Lineamientos PAT OIC 2016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/60378/Lineamientos_PAT_OIC_2016.pdf). Fecha de consulta: 30 de Septiembre de 2016.

- Ley de Planeación.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros, Secretaría de la Función Pública.
[http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66 D 3304 16-11-2012.pdf](http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66_D_3304_16-11-2012.pdf). Fecha de consulta: el 3 de octubre de 2016.
- Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental, 2001, 35 páginas.

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Presidencia de la Republica. DOF. 31 de mayo de 2007.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
<http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>.
- Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, aprobado mediante acuerdo publicado en el DOF el 31 de mayo de 2007.

Dirección: <http://pnd.gob.mx/>. Fecha de consulta: 28 de Septiembre de 2016.

- Presidencia de la República. El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, en el apartado Un buen Gobierno. México, 2001.
- Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018, Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República.
- Secretaría de Gobernación, Manual de Procedimientos de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Gobernación. Octubre 2002, pág. 89-106.
- Secretaría de la Función Pública, 2014. Lineamientos que Establecen los Criterios para la Priorización de Trámites y la Elaboración de Propuestas para su Simplificación, COFEMER, Comisión Federal de Mejora Regulatoria.
- Secretaría de la Función Pública, dirección <http://2006-2012.funcionpublica.gob.mx/index.php/programas/pmg/acerca-del-pmg/que-es-el-pmg.html>. Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2016.

- Secretaría de la Función Pública, Febrero 2016, Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos.
<http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2127/li neamientos-para-la-priorizacion-de-tramites.pdf>.
Fecha de consulta: 31 de septiembre de 2016.

- Secretaría de la Función Pública, Manual de Usuario del Sistema de Normas internas SANI-APF, pag.86.

- Secretaría de la Función Pública, Febrero 2016, Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos, dirección:
<http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2127/li neamientos-para-la-priorizacion-de-tramites.pdf>.
Fecha de consulta: 31 de septiembre de 2016.

- Secretaría de la Función Pública. El Ranking. “Las más innovadoras del sector Público”, en Revista, Abrazando La Innovación, Gaceta para fomentar la Innovación y Transferencia del Conocimiento, No. 6, enero 2016.
http://www.cofaa.ipn.mx/enlaces/OIC/Gaceta_innovacion_No-6.pdf.

- Secretaría de la Función Pública. Programa de Mejora de la Gestión. 2008-2012.

- Secretaría de la Función Pública. Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018.

Mesografía.

- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- www.innova.gob.mx
- <http://gobabiertomx.org/>
- <http://www.gob.mx/mexicodigital/articulos/interoperabilidad-para-conectar-al-gobierno>
- <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/26.pdf>
- <http://www.gob.mx/mexicodigital/>
- <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdq/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>
- <http://cdn.mexicodigital.gob.mx/EstrategiaDigital.pdf>
- http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312420&fecha=30/08/2013
- <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdq/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>
- <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/ssfp/uegdq/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>
- <http://pnd.gob.mx/> fecha de consulta: el 28 de Septiembre de 2016.
- <http://2006-2012.funcionpublica.gob.mx/index.php/programas/pmq.html>, fecha de consulta: el 28 de septiembre de 2016.