



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Postgrado



Tesis

**Reorganización administrativa de una institución pública:
Construcción de la estructura orgánica formal del Despacho del
Gobernador del Estado de San Luis Potosí, México**

Que presenta:

Ismael Alavez Torres

Para obtener el grado de:

Maestro en Administración

Director de Tesis:

Dr. Miguel Ángel Vega Campos

San Luis Potosí, S.L.P.
Julio de 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Postgrado

Tesis:

**Reorganización administrativa de una institución pública:
Construcción de la estructura orgánica formal del Despacho
del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, México**

Que presenta:
Ismael Alavez Torres

Dr. Miguel Ángel Vega Campos
Director

Dr. Carlos González López
Asesor

Dra. Aída Ortega Velázquez
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.
Julio de 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México



El que suscribe Ismael Alavez Torres, y en mi carácter de autor y titular de la tesis **“Reorganización administrativa de una institución pública: Construcción de la estructura orgánica formal del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, México 1997-2003”** en lo sucesivo, “LA OBRA”, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, a 20 de julio de 2016

Atentamente

Ismael Alavez Torres



ACLARACIÓN

El presente trabajo que lleva por título

“Reorganización administrativa de una institución pública: Construcción de la estructura orgánica formal del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, México 1997-2003”. Se realizó entre diciembre de 2014 y julio de 2016, bajo la dirección del Dr. Miguel Ángel Vega Campos.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Ismael Alavez Torres

Agradecimientos

Agradezco a la vida el tener la oportunidad de decirles a mis padres, Ismael y Mari que los quiero profundamente y que los cimientos para cimbrar los pilares de la familia fueron muy bien hechos.

A mis queridos suegros (q.e.p.d.) Gilberto y María Luisa que abrieron la brecha para que nuestro andar fuera menos sinuoso. Mi agradecimiento eterno.

A Gabriela, mi esposa, amiga y complice en toda mi vida, que tiene las palabras precisas en el momento adecuado, por su amor, su comprensión y apoyo incondicional. Que no deja de trazarme el camino correcto a seguir y me impulsa día a día a ser un mejor hombre y sobre todo un mejor padre.

Decirte que siempre estará mi mano para caminar juntos por la senda que el destino nos depare.

A mi hijita gabi que todos los días me llena de orgullo con cada paso que da en su vida. Nunca dejes de perseguir tus sueños ya que es la esencia de la felicidad.

A mis hermanas Maribel y Nelly por su cariño que percibo día a día, a Marco Antonio, Guillermo y Gustavo que saben que siempre estaré ahí.

A mis sobrinas y sobrinos para que sepan que nunca es tarde para llegar a la meta.

Mi reconocimiento al Dr. Miguel Ángel Vega Campos, ya que sin su valioso apoyo pude cerrar el eslabon de una cadena inconclusa.

RESUMEN

La elaboración de este trabajo surgió por la inquietud de documentar las acciones y estrategias que se ejecutaron para la reorganización administrativa del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, durante el periodo constitucional 1997-2003, a cargo de Fernando Silva Nieto. Se considera que un trabajo de estas características puede aportar evidencia empírica que sirva de referencia para otras organizaciones públicas -ya sean federales, estatales o municipales- que se interesen por la ejecución de acciones en el mismo sentido; es decir, puede ayudar desde el punto de vista jurídico, administrativo, técnico, metodológico, entre otros aspectos. Se trata de un trabajo realizado bajo un enfoque preponderantemente cualitativo, en virtud de que el mismo se apoyó casi en su totalidad de revisión documental, aunque también están inmersos en el estudio las experiencias y vivencias del autor de esta tesis, quien se desempeñó como servidor público durante el periodo revisado y a quien le tocó dirigir las acciones que aquí se documenta. Además de la descripción de las acciones y estrategias que se realizaron para el propósito de la reorganización, también se incluyen los productos que se generaron, derivados de dichas actividades. En términos generales, la documentación del caso se realizó bajo la siguiente secuencia: primero se describe el entorno político administrativo de la dependencia y las actividades propias del titular del Poder Ejecutivo estatal, así como la problemática que presentaba el Despacho; segundo, se expone lo referente a la ejecución de un diagnóstico acerca de las condiciones prevalecientes en el ámbito interno de la unidad administrativa revisada; tercero, cómo es que se hizo frente a las a las deficiencias encontradas en cuanto la estructura orgánica, competencia y coordinación de funciones; y cuarto, se enuncia cuál fue la propuesta que se empleó para reestructurar la unidad administrativa objeto de estudio.

ABSTRACT

The development of this work arose from the concern to document the actions and strategies implemented for the administrative reorganization of the State of San Luis Potosí Governor's Office during the constitutional period 1997-2003 in by Fernando Silva Nieto. It is considered that a work of these characteristics can provide empirical evidence that can be used as a reference by other public organizations –whether federal, state or municipal- interested in the implementing of actions in the same direction, that is to say; it can help among others from the legal, administrative, technical and methodological perspectives. This work was done under a predominantly qualitative approach, since it relied almost entirely on document review; although the life experiences of the author, who served as a public official during the revised period and was assigned to direct the actions here documented, are also involved.

In addition to the description of the actions and strategies used for the reorganization, the products generated from those activities are also included. In general terms, the documentation of this case was conducted under the following sequence: First are described the political and administrative environments of the dependency and the activities of the Executive Head of State, as well as the problems inside the Governor's Office. Second; exposition of the diagnostic of the conditions prevailing in the internal scope of the revised administrative unit. Third; how were the deficiencies found in the organic structure, competence and coordination of the roles faced. Fourth; enunciation of the proposal used to restructure the administrative unit under study.

CONTENIDO	Página
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Preámbulo.....	8
1.2 Antecedentes.....	11
1.3 Planteamiento del Problema.....	24
1.4 Preguntas de investigación	28
1.5 Objetivos de investigación.....	29
1.5.1 Objetivo General.....	29
1.5.2 Objetivo Específico.....	29
1.6 Justificación.....	30
1.7 Delimitación del sujeto de estudio	31
1.8 Pregunta general de investigación	31
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Introducción.....	32
2.2 Marco contextual.....	33
2.3 Marco conceptual.....	37
2.4 Otros términos o conceptos en los que se apoyó para la investigación.....	44
CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	
3.1. Introducción.....	50
3.2 Enfoque de la Investigación.....	50
3.3 Tipo de investigación.....	52
3.4 Pregunta de investigación.....	54
CAPITULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	
4.1 Consideraciones preliminares.....	55
4.2 Antecedentes jurídicos y políticos en torno al caso de estudio.....	56
4.2.1 Década de los 80's.....	56
4.2.2 Década de los 90's.....	58
4.3 Revisión y análisis del entorno del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí.....	64

CONTENIDO		Página
4.3.1	Deficiencias encontradas en la coordinación administrativa del Ejecutivo.	64
4.3.2	Métodos deficientes de comunicación interinstitucional.....	65
4.3.3	Formas débiles de colaboración en el régimen interno de las dependencias del Ejecutivo.....	66
4.3.4	Deficiente integración de los organismos descentralizados con los órganos centrales del Poder Ejecutivo.....	66
4.3.5	Falta de coordinación en los procesos operativos.....	66
4.4	Deformaciones del régimen funcional.....	67
4.4.1	Excesiva centralización de funciones en los niveles superiores de la jerarquía administrativa del gobierno.....	67
4.4.2	Duplicidad de funciones.....	68
4.4.3	Imprecisión de las esferas de competencia.....	68
4.4.4	Indiferenciación de las funciones de línea y las funciones de “staff”.....	69
4.4.5	Heterogeneidad de las funciones asignadas a algunas dependencias del Ejecutivo estatal.....	69
4.4.6	Fallas en la estructura orgánica.....	70
4.5	Diagnóstico del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí.....	73
4.5.1	Problemas relativos al factor humano.....	74
4.5.2	Fallas en el Proceso Presupuestal.....	82
4.5.3	Sistemas de Información.....	87
4.5.4	Anacronismo de los procedimientos administrativos.....	89
4.5.5	Problemas relativos a las adquisiciones del gobierno.....	92
4.5.6	La moral administrativa.....	94
4.6	Alternativas de solución a la problemática presentada.....	96
4.6.1	Acciones ejecutadas sobre la problemática detectada.....	96
4.6.2	Objetivos y estrategias.....	97
4.6.3	Plan de acción.....	98
4.6.4	Formulación e implementación de estrategias.....	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		
5.1	Conclusiones y recomendaciones	103

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Libros, revistas y Periódicos Oficiales	108
---	-----

ANEXOS

Anexo 1. Acuerdo Administrativo por el cual se fija la estructura y se establece la función administrativa de la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado.....	114
Anexo 2. Reglamento interior de la Secretaria Particular del Gobernador Constitucional del Estado de San Luis Potosi.....	117
Anexo 3 Manual de Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador.....	139
Anexo 4. Decreto Administrativo mediante el cual se establece la estructura orgánica de la Unidad Administrativa de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado y se reglamenta su funcionamiento.....	183

LISTA DE TABLAS		Página
1.	De las paradojas en las reformas administrativas internacionales.....	13
2.	De las paradojas en las reformas administrativas mexicanas.....	13
3.	Contribuciones a la modernización de la organización gubernamental.....	16
4.	Evolución de la estructura orgánica de la Administración Pública Centralizada del Gobierno del Estado de San Luis Potosí 1979-2003.....	26
5.	Las reformas administrativas más trascendentales del cambio institucional de la historia administrativa en México	34
6.	Tabulador de puestos Despacho del C. Gobernador.....	81
7.	Presupuesto autorizado durante el sexenio 1997 – 2003 al Despacho del C. Gobernador.....	84
8.	Presupuesto modificado y ejercido por año Despacho del C. Gobernador.....	85

LISTA DE FIGURAS		Página
1.	Organigrama del Despacho del C. Gobernador de San Luis Potosí 1997.....	10
2.	Proceso Cualitativo.....	52
3.	Organigrama del Despacho del C. Gobernador del Estado de S.L.P. 1979.....	56
4.	Organigrama del Despacho del C. Gobernador del Estado de S.L.P. 1988.....	58
5.	Organigrama del Despacho del C. Gobernador del Estado de S.L.P. 1992.....	60
6.	Organigrama del Despacho del C. Gobernador del Estado de S.L.P. 1993.....	61
7.	Esquema para realizar el diagnóstico en el Despacho del C. Gobernador.....	75
8.	Personal adscrito al Despacho del C. Gobernador.....	76
9.	Unidades administrativas en Red de Informática con la Secretaría de Finanzas	88
10.	Una prospectiva del Despacho del C. Gobernador.....	96
11.	Objetivos y Estrategias para estructurar el Despacho del C. Gobernador.....	97
12.	Organigrama de la Secretaría Particular del C. Gobernador de San Luis Potosí 2000.....	99
13.	Formulación e implementación de estrategias del Despacho del C. Gobernador	101
14.	Organigrama de la Secretaría Particular del C. Gobernador de San Luis Potosí 2002.....	103

Reorganización administrativa de una institución pública: Construcción de la estructura orgánica formal del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, México 1997-2003.

Racionalizar la Administración Pública es un esfuerzo técnico, si pero es sobre todo un quehacer político. Cada acto de reestructuración, simplificación o desconcentración afecta intereses de burócratas menores o mayores, posiciones gremiales de intereses individuales o de grupos económicos. Por ello el empeño permanente de modernizar el enorme aparato burocrático suele enfrentar obstáculos que pueden llevar temporalmente al desaliento o la frustración.

(Solana en Carrillo 1980, p. 5).

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Preámbulo

A partir de la emisión de la primera ley orgánica de la administración pública en 1979, la modernización de la administración pública en San Luis Potosí, ha avanzado significativamente en los últimos años. No ha sido tarea fácil. Se partió de un aparato gubernamental desarticulado, que creció de manera acelerada en las últimas décadas, sin programa, por agrupaciones, casi siempre arbitrariamente y con frecuencia de manera irracional.

El Despacho del titular del Ejecutivo no fue ajeno a dicha situación, a su interior se dio un crecimiento desmesurado de diversas unidades administrativas que generaron a partir de la década de los 90's, una estructura administrativa compleja, tal como se muestra en la figura 1, que más que fortalecer sus funciones sustantivas, provocó confusiones entre los titulares de éstas, ya que dependían presupuestal y administrativamente del Despacho del Ejecutivo, pero la

directriz de sus políticas de trabajo se determinaban a través de los titulares de las secretarías, en las cuales se enmarcaban la ejecución de sus programas y proyectos de trabajo.

Ante esta situación, resultaba necesaria una estrategia de cambio en el Despacho del Gobernador, congruente con las actividades que le son propias al Ejecutivo del Estado, y la cual obligaba a una adecuación a fondo de su estructura orgánica y procesos de trabajo, que sustentara de manera efectiva su operación y funcionamiento, y no quedarse solamente con acciones aisladas o medidas dispersas que ajustaran superficialmente su conformación.

*“En la Administración, una vez que se ha conocido y fijado el fin,
los medios son el todo”.*

Melchor Ocampo.

1.2. Antecedentes

La Secretaría de la Función Pública (SFP) del Gobierno Federal de México (2015, p. 231), en un documento titulado "La Modernización de la Organización Gubernamental", mismo que fue aprobado por la XVI Conferencia Iberoamericana de Ministros y Ministras de Administración Pública y Reforma del Estado, celebrada en la ciudad de México, D. F., los días 3 y 4 de julio de 2014, señala que "las organizaciones públicas son uno de los instrumentos más importantes que tiene un gobierno para alcanzar sus objetivos y lograr los fines planteados en sus ordenamientos jurídicos supremos". Lo anterior, en virtud de que como bien se menciona en el referido documento, mediante las organizaciones públicas, "por un lado se tiene una vasta estructura operativa para ejecutar el mandato de los ciudadanos [...], y por otro, a través de dichas organizaciones se realizan una gran cantidad de erogaciones por parte del sector público" (SFP, 2015, p. 231).

En fechas recientes, las organizaciones públicas se han convertido en un tema de múltiples discusiones, en muy variados aspectos como el económico, jurídico, social, administrativo, entre otros. En este orden de ideas, "la crisis de legitimidad de la administración pública y sus organizaciones, ha sido de tal magnitud que impactó en la propia legitimidad del Estado contemporáneo, en donde un aparato administrativo incapaz de resolver eficazmente las demandas de la sociedad dio como resultado el cuestionamiento del Estado como ente obeso, ineficaz e ineficiente" (SFP, 2015, P. 231).

Expone Cabrero (2006; citado por SFP, 2015, p.231), que "como respuesta a esta crisis, surge la modernización de la administración pública, en la cual se pueden distinguir tres niveles de análisis: el relacionado con el prerrequisito de la eficiencia; otro más relacionado con el prerrequisito de la eficacia; y, finalmente, el relacionado con el prerrequisito de la legitimidad".

Con relación al concepto de modernización administrativa, Pardo (1991, p. 11) señala que ésta se refiere a "la adecuación y ajuste que hace el Estado para que el flujo de acciones predominantes en una sociedad tenga la coherencia y organización necesarias". En este sentido, sigue señalando la mencionada autora que "la administración pública se entiende así como un vehículo útil para hacer más coherente las medidas que toma el Estado y ampliar los consensos necesarios sobre las decisiones políticas incluidas en los proyectos gubernamentales" (Pardo, 1991, p. 11).

Contrario a lo que mucha gente piensa, "la modernización administrativa no es una moda; es un recurso útil para contar con un aparato administrativo eficaz y para ampliar los consensos sociales" (Pardo, 1991, p. 148). Se sostiene lo anterior, en virtud de que "en la medida en que la administración funcione mejor, que el ciudadano sienta que los servicios públicos se prestan con honradez y eficacia, y que sus contribuciones (fiscales) se orientan en provecho de la colectividad, su compromiso con el proyecto político en turno tenderá a fortalecerse"(Pardo, 1991, p. 148).

Para hablar de los cambios o estrategias que el Estado realiza para hacer más efectiva la operación y funcionamiento de la administración pública, además del concepto de modernización administrativa, los académicos, investigadores y los propios servidores públicos, hacen uso de otros términos que van en la misma dirección. En este sentido, se utiliza también la expresión de *reforma administrativa*.

Con relación al concepto de reforma administrativa, exponen Christopher Pollit y Geert Bouckaert (sin fecha; citados por Dussauge, 2007, p. 137) que "a simple vista, las reformas administrativas son, en sentido más simple y básico del término, los procesos deliberados, programados, que un grupo gobernante conduce para cambiar las estructuras, los procedimientos, los valores, los estándares, los objetivos de las administraciones públicas". Sin embargo, "en el fondo, las reformas administrativas son algo más que planes o programas" (Dussauge, 2007, p. 137).

Es así que Dussauge (2007, p. 137), expone que:

"Las reformas administrativas surgen de situaciones que nos parecen problemáticas a algunos; pero esa problematización no solo se construye a base de conceptos, términos y 'mejores prácticas' de administración pública, sino también de valores, aspiraciones y prioridades. En ese sentido, las reformas administrativas responden a ciertas ideologías, referentes intelectuales, juicios valorativos a partir de los cuales se plantea la posibilidad de alcanzar un mejor estado de cosas (crear un gobierno innovador, por ejemplo)".

"[...], las reformas administrativas son promesas simbólicas. Al plantear una reforma gubernamental, de forma implícita se está prometiendo cambiar las rutinas establecidas, dejar atrás los viejos hábitos, modificar el *statu quo*, todo en busca de un supuesto funcionamiento administrativo superior: mejor gobierno, mayor eficiencia, más calidad, menos corrupción".

"Las reformas administrativas son también reformas políticas, pues alteran las reglas del juego (reglamentos, leyes, normas, procedimientos) y con ello redistribuyen en poder entre los actores burocráticos y legislativos que intervienen en la tarea de gobernar".

Aun cuando las reformas administrativas que se emprenden pueden generar cuestiones positivas para las organizaciones públicas que las ejecutan, también es cierto que algunos investigadores han encontrado diversas paradojas (o contradicciones) en este sentido, tanto en

el ámbito internacional como en el caso específico de México. En la tabla 1 se muestran ciertos datos que señalan las paradojas encontradas en el ámbito internacional.

Tabla 1. De las paradojas en las reformas administrativas internacionales.

Número	Descripción
1ª Paradoja	Por un lado, se ha encontrado que entre los países más reformistas pueden encontrarse varios que en realidad contaban ya con estructuras gubernamentales bastante eficaces (se toman como ejemplos el caso de Reino Unido y Canadá). Por otra parte, otros países que tradicionalmente han tenido administraciones pública poco efectivas, han permanecido relativamente pasivos en lo que respecta a reformas administrativas (se pone como ejemplo a Italia y diversos países latinoamericanos).
2ª Paradoja	Al revisar los proceso de reformas recientes es posible notar que el esfuerzo por cambiar las estructuras y procedimientos gubernamentales para hacerlos más eficientes puede ser, en realidad, una tarea muy costosa. Aunado a lo anterior, a los costos cuantificables hay que sumarles los costos de oportunidad, es decir las actividades o funciones que dejaron de hacerse en el tiempo ocupado en la reforma administrativa.
3ª Paradoja	Hoy en día existen muy pocas evaluaciones académicas u oficiales acerca de los alcances, impactos, logros, debilidades y efectos no esperados de las reformas administrativas emprendidas alrededor del mundo, al tiempo que solo en años recientes se han comenzado a construir metodologías de evaluación que permitan conocer los cambios atribuibles a las reformas.
4ª Paradoja	Por un lado, las reformas tienen como objetivo último mejorar el funcionamiento de las administraciones públicas; pero por el otro, las reformas generan nuevos problemas y limitaciones en el funcionamiento cotidiano del gobierno. Así, parecería que las reformas administrativas en realidad son interminables, continuas, y que las consecuencias y efectos de cada reforma, más allá de sus aspectos positivos y beneficios concretos, dan origen a un nuevo y necesario proceso de modernización gubernamental.

Fuente: Elaborada por el autor, a partir de Dussauge (2007, pp. 138-140).

En la Tabla 2 se muestran las paradojas encontradas en el caso de la reforma administrativa mexicana.

Tabla 2. De las paradojas en las reformas administrativas mexicanas.

Número	Descripción
1ª Paradoja	Cuando la agenda reformista es sumamente ambiciosa y tan amplia (combate a la corrupción, profesionalización, certificación de calidad, acceso a la información, digitalización, desregulación), con temas que son ciertamente importantes para el país, pero que además son muy complejos y difíciles de implementar, es probable que desde un principio los mismos reformadores hayan puesto en riesgo el éxito y la perdurabilidad de los cambios que deseaban obtener.

Número	Descripción
	<p>Por otro lado, la reforma administrativa ha tenido que competir contra sí misma. Si las instituciones y sus funcionarios solo pueden dedicar tiempos, recursos y esfuerzos limitados a la modernización gubernamental, la atención organizacional disponible ha tenido a su vez que dividirse entre el lenguaje ciudadano, el servicio profesional, la transparencia, las cartas compromiso y los muchos otros asuntos de la agenda reformista.</p> <p>En estas condiciones, los procesos de capacitación, comprensión y asimilación de las reformas se vuelven aún más difíciles, creando con ello condiciones poco favorables para la "sedimentación"/"institucionalización" de las transformaciones propuestas.</p>
2ª Paradoja	Son tantas las líneas estratégicas de reforma que se establecen en algunos casos, que parecería que dichas líneas estratégicas a veces no han estado coordinadas de manera adecuada, con lo cual se envían señales contradictorias a las instituciones públicas en más de una ocasión.
3ª Paradoja	A pesar de que el asunto concerniente a la construcción del servicio profesional de carrera, fue uno de los pocos temas que recibió el apoyo unánime de los sectores políticos, académicos y profesionales, a la fecha pareciera ser que es una de las pocas estrategias de reforma administrativa que cuenta con menos apoyo en todos los frentes.
4ª Paradoja	Aun cuando el actual modelo de profesionalización señala que los servidores públicos que ocupan puestos de nivel directivo deben disponer de competencias gerenciales relacionadas con habilidades interpersonales, éstos deben desarrollar dichas habilidades en un ambiente completamente impersonal.
5ª Paradoja	Se considera que el sexenio encabezado por Felipe Calderón Hinojosa ha sido el que históricamente ha impulsado el mayor y más importante número de iniciativas para fortalecer la transparencia, el combate a la corrupción y la rendición de cuentas en el gobierno federal. Sin embargo, algunas de esas reformas fundamentales para la vida democrática, resulta difícil saber en términos objetivos si en estas cuestiones hoy estamos mejor que antes, al tiempo que la opinión pública pareciera expresar más bien una impresión en el sentido contrario.

Fuente: Elaborada por el autor, a partir de Dussauge (2007, pp. 140-147).

Además de los términos modernización administrativa y reforma administrativa, autores como Bolaños (2008), exponen en que tratándose de la necesidad de adaptar, readaptar o transformar la administración pública para que ésta sea más efectiva en su desempeño, se ha tenido que recurrir a la búsqueda de herramientas o metodologías utilizadas en el ámbito privado, lo cual ha derivado en lo que se ha denominado como Nueva Gerencia Pública o Nueva Gestión Pública ([NGP] que para el propósito de este trabajo, dichos conceptos se manejan como sinónimos).

Siguiendo con Bolaños (2008, p 151), este autor expone que la NGP debería abarcar los siguientes aspectos:

- "1. Capacidad de trabajar sobre los procesos y objetivos, de la mano con la Planificación Estratégica, la Gestión por objetivos y la Gestión de Proyectos.
2. Procesos de Gestión de Recursos Humanos sin olvidar el principio de legalidad, pero buscando su adaptación y flexibilización a las corrientes administrativas modernas y desafiantes, propias de un contexto globalizado.
3. Procesos de flexibilización en Contratación Administrativa sin olvidar el principio de legalidad, pero buscando su adaptación y flexibilización a las corrientes administrativas modernas y desafiantes, propias de un contexto globalizado.
4. Procesos consistentes de descentralización institucional, desconcentración operativa y centralización normativa, cuando sea el caso.
5. Procesos de mejora tecnológica, de explotación computacional y de interconexión a favor del servicio público y la transparencia gubernamental.
6. Capacidad de transformación y reorganización o readaptación de la estructura funcional de la organización, mediante organigramas coherentes con el bloque de legalidad y los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles.
7. Capacidad de integrar al aparato público las principales teorías y tendencias modernas de las ciencias administrativas (Reingeniería, Calidad total, *Balance Scorecard*, etc.)".

Por su parte, Serrano (2004; citado por Bolaños, 2008, pp. 151-152) señala que la NGP contiene los siguientes elementos:

- "- Orientación hacia el cliente o usuario.
- Administración desconcentrada y descentralizada: regionalización.
- Conducción y liderazgo, más que jefatura y ejercicio de autoridad.
- Comunicación e información, como base para la concertación, el consenso y la negociación inteligente entre las partes.
- Orientar esfuerzos hacia la modernización y los cambios tácticos: buscar norte magnético.
- Mejorar capacidad para definir misiones y formular estrategias.
- Capacidad y competencia organizacional: capacitación, motivación, flexibilidad, innovación, desarrollo de recursos humanos.
- Establecer criterios e indicadores de gestión para lograr la calidad y la excelencia en los servicios".

En este orden de ideas, en la Tabla 3 se resumen las contribuciones que se han tenido para la modernización de la organización gubernamental, considerando los siguientes aspectos: a) alternativas organizativas del gobierno, b) tipos de modelos organizacionales, c) prospectiva organizacional, d) vinculación de los procesos al diseño de la organización, e) el presupuesto basado en resultados y su contribución al diseño de estructuras orgánicas orientadas a objetivos estratégicos, y f) utilización de las tecnologías de la información y comunicación en las estructuras de las organizaciones pública. Cabe señalar que muchas de estas prácticas han sido aplicadas en una buena parte de países de Iberoamérica y han servido, en mayor o menor medida, para fortalecer la gestión de la administración pública de dichos países (SFP, 2015).

Tabla 3. Contribuciones a la modernización de la organización gubernamental.

A) Alternativas organizativas del gobierno
<p><u><i>La administración pública como organización</i></u></p> <p>La Administración Pública puede ser concebida como una organización que el Estado y sus gobiernos utilizan para canalizar demandas sociales y satisfacerlas a través de la producción y distribución de bienes, servicios y regulaciones. Es un sistema complejo, no tanto por su tamaño sino por la diversidad de sus funciones y de su estructura: las entidades públicas atienden funciones distintas bajo un mismo modelo administrativo. Esta situación pone en conflicto permanente a los modelos administrativos que tardan en adaptarse o adecuarse a las funciones que han aumentado, cambiado o diversificado. Otro componente de la complejidad de la AP, se refiere a la codependencia entre la política y la administración, que atraviesa todo el modelo administrativo; como un ejercicio de poder que requiere de consensos y ajustes permanentes. Esta relación remite a la administración de recursos financieros e incide en la medición de la eficiencia y eficacia de los servicios públicos.</p> <p>La Administración Pública está constreñida fuertemente por límites normativos, tanto para la prestación de los servicios como para las relaciones laborales de la burocracia, lo que obliga a revisar las determinaciones de la(s) cultura(s) laboral(es) que habitan sus organizaciones. Las pautas negativas del comportamiento organizacional son difíciles de erradicar (clientelismo y corporativismo); ellas ralentizan los cambios y las innovaciones. La Administración Pública si bien no compite en el mercado para vender sus productos, sí compite con otras administraciones en lo que se refiere a resultados, eficiencia, eficacia, calidad y para conseguir mayores recursos.</p> <p><u><i>Niveles de decisión de la transformación de la función pública</i></u></p> <p><i>- Primer nivel de decisión</i></p> <p>Los procesos de cambio de los modelos organizacionales están determinados por la manera en que el gobierno y otras instituciones del Estado realizan su gestión, así como por el grado de eficiencia y eficacia que obtienen en el desarrollo de sus actividades. En este primer nivel de decisión, el proceso constituyente, que por su propia naturaleza debe ser democrático, determina el papel que tiene el gobierno en la economía nacional y las funciones que debe realizar para alcanzar los objetivos que se plantean en el máximo ordenamiento político legal de país. La resolución de este proceso y, sobre todo, los acuerdos que se logran en el mismo son un elemento fundamental para definir el rumbo que tomará la Administración Pública, ya que establece el mandato sobre las actividades que debe realizar el gobierno y las que podrán realizar los sectores privado y el social, dando certeza a los diversos actores acerca del rol que tendrán en las mismas.</p> <p>En esta etapa del proceso de decisión, resalta la importancia del análisis democrático a efectos de determinar aquellos sectores que son fundamentales, estratégicos o prioritarios para la vida del país, tales como el energético, telecomunicaciones, medio ambiente, entre otros; los cuales, independientemente de las alternativas que se determinen para la realización de sus actividades propias, conllevan una rectoría por parte del Gobierno, dado que los mismos son vitales para el bienestar de la ciudadanía. Además, debe tenerse presente que el cambio de la estructura organizativa también depende del contexto y es el resultado de la historia concreta de cada país, de su marco constitucional y de sus circunstancias políticas y socioeconómicas.</p> <p><i>- Segundo nivel de decisión</i></p> <p>Una vez que se han determinado las actividades en las que va a participar cada sector y, particularmente, en las que el gobierno tendrá una intervención directa, surge otra disyuntiva en relación con el tipo de organización pública que llevará a cabo cada una de ellas. Este corresponde a un segundo nivel de decisión, en el cual la creación de las organizaciones públicas y la forma en que se estructuran se relacionan con diversos factores, tales como la imperfección del mercado, los aspectos de tipo político y, en muchas ocasiones, la historia y cultura de cada país. En este sentido, las organizaciones públicas deben cumplir con el objeto que les da su razón de ser y atender los problemas y demandas ciudadanas para las que fueron creadas. Para lograr lo anterior, se pueden elegir diversos modelos para el diseño del tipo de organización que mejor dé respuesta a los planteamientos referidos. Los modelos organizacionales se presentan en el siguiente apartado, los cuales tienen características diversas, y cuya adopción debe ser objeto de un profundo análisis por parte del gobierno.</p> <p><i>- Tercer nivel de decisión</i></p> <p>Un tercer nivel de decisión tiene lugar una vez que se ha seleccionado un determinado tipo de organización y radica en determinar si todas las funciones de la organización se deben realizar exclusivamente por el personal</p>

de dicha organización pública, o si existen funciones o actividades que pueden llevarse a cabo por medio de personal externo, o por medio de organizaciones privadas o de carácter social. En este nivel se sugiere analizar la naturaleza de las funciones y las variables que tendrían que considerarse para determinar si una función es más eficiente y eficaz que se realice por un tercero, como por ejemplo, las funciones de limpieza o las relacionadas con el mantenimiento de los equipos de cómputo de las organizaciones públicas.

- Cuarto nivel de decisión

El cuarto nivel de decisión considera aspectos relacionados con el personal que se encarga, en las organizaciones públicas, de realizar las actividades que permiten alcanzar las funciones y resultados a los que están comprometidas. De manera particular, uno de los criterios orientadores contempla la flexibilidad en la organización y gestión del empleo público, necesaria para adaptarse, con la mayor agilidad posible, a las transformaciones del entorno y a las necesidades cambiantes de la sociedad. Asimismo, se establece, en otro de los criterios orientadores, la responsabilidad de los empleados públicos por el trabajo desarrollado y los resultados del mismo, así como su respeto e implicación en el desarrollo de las políticas públicas definidas por los gobiernos

B) Tipos de modelos organizacionales

Los modelos organizacionales son formas para usar los recursos y el trabajo humano de una institución u organización conforme a sus objetivos y metas; son la manera en que se representa la organización para ejecutar sus acciones. Los modelos de la Administración Pública se inscriben en esta noción, pero enfocada a la satisfacción del interés público, del bien común; orientada a atender las necesidades de los habitantes y ciudadanos de un Estado, de una sociedad determinada. Los modelos organizacionales de la Administración Pública son modelos formales (conceptuales-analógicos). La Administración Pública se constituye en torno a un marco legal, a ciertas exigencias técnicas y a una orientación política. Se regula por el derecho administrativo, está influenciada por los cambios en la técnica gerencial y en la tecnología disponible y obedece a una visión política/ideológica.

Las organizaciones gubernamentales tienen sus propias especificidades (culturales y estructurales), lo que hace que se incorporen, de manera peculiar, las políticas públicas. Las organizaciones gubernamentales son espacios creados en una dinámica compleja y heterogénea. Los modelos organizacionales refieren a la estructura de roles y adscripciones de una institución. Un modelo de estructura organizacional es una visión global de cómo enfrenta y se relaciona una organización con su entorno. Estos modelos son, por tanto, maneras temporales que a los cambios sociales introducen novedades en su estructura y funcionamiento. Existen diferentes modelos de organización para encauzar una reforma de las organizaciones públicas, por lo que cada gobierno deberá realizar un profundo análisis de los mismos, a efecto de elegir el que mejor responda a sus necesidades.

- El modelo vertical

El modelo tradicional de las organizaciones públicas indujo a la formación de estructuras organizacionales centralizadas, en forma piramidal con un diseño vertical, con estratos jerárquicos, alto grado de formalización y rigidez en la asignación de roles y funciones. El modelo vertical consiste en jerarquizar y dividir por áreas, gerencias, divisiones, coordinaciones, departamentos, etc., con base en las funciones asignadas a la organización, identificadas en el trabajo que se tiene que desempeñar para ofrecer los servicios o productos a las personas o instituciones (estatales o privadas y ciudadanos, en el caso de la Administración Pública). Las actividades se dividen sucesivamente en funciones, departamentos y tareas. Este modelo toma en cuenta el territorio por cubrir (por ejemplo: federal, estatal y municipal) y el proceso utilizado para producir y regular los servicios que ofrece. Sus principios básicos son la jerarquía (vertical), la especialización (funcional) y la motivación (adhocrático).

El objetivo de este modelo es controlar las decisiones, el mandato y la ejecución de las acciones de gobierno y garantizar la congruencia institucional a través de una centralización administrativa homogénea y coherente. Tiene como elementos principales el liderazgo/autoridad única y vertical. Se fundamenta en el control sobre la toma de decisiones y su ejecución. El mandato se concentra en el mando superior. Las líneas formales de comunicación establecen un flujo bidireccional entre el mando (dirección) y los operadores de la decisión a través de las cadenas de mando que establece el organigrama.

Las decisiones y estrategias son cupulares, por lo que el liderazgo que conduce la organización centraliza los canales de comunicación y de responsabilidad en la cima del organigrama. Su estructura es piramidal, jerárquica en diferentes niveles divisionales. Un modelo vertical racional, eficiente y eficaz requiere realizar ajustes para eliminar duplicidad de funciones y niveles jerárquicos innecesarios. Tiene como ventajas, el que busca la excelencia funcional; define con precisión una línea de mando; y asigna responsabilidades respecto a las

funciones. Las desventajas se vinculan con los procesos de trabajo que se vuelven poco flexibles ante emergencias o coyunturas críticas.

- Modelo matricial (horizontal)

La estructura matricial consiste en agrupar los recursos humanos de la organización en proyectos o procesos que por su naturaleza requieren del concurso de diversas unidades administrativas. En este modelo, el liderazgo es doble: un encargado de coordinar el proyecto y un jefe formal del área a la cual están adscritos. Los empleados trabajan en un equipo en proyectos. Los participantes en el proyecto son responsables de la coordinación y la comunicación entre ellos y de informar tanto a sus jefes de proyecto como a su jefe formal.

El modelo matricial también se puede centrar en la administración de procesos o en una gestión de las actividades o eventos que realicen las unidades administrativas de manera alternativa o simultáneamente durante un tiempo. La estructura matricial requiere de un grado alto de organización, coordinación y de procesamiento de información; contar con recursos humanos y materiales que soporten las actividades de los proyectos y, sobre todo, capacidad de negociación para solventar el tener dos líneas de mando y una estructura de autoridad doble. Las líneas de comunicación son ampliadas. La información y la comunicación establecen flujos tanto lineales, de mandato, como flujos horizontales entre el mando formal, los coordinadores de los procesos o proyectos con los participantes en los proyectos; asimismo, se establecen flujos con los operadores de la decisión a través de las cadenas de mando que contempla el organigrama. Las decisiones y estrategias son coordinadas y el liderazgo que conduce la organización se descentraliza y los procesos de decisión y elaboración de estrategias se coordinan en al menos dos jefes. Su estructura es horizontal, funcional y multidimensional, por procesos y proyectos.

Tiene como ventajas la especialización del trabajo y el ahorro en los costes de una estructura jerárquica, así como su flexibilidad y maleabilidad ante contingencias. Las desventajas pudieran presentarse en la coordinación de los equipos de trabajo ante dos cadenas de mando que, si no se coordinan y equilibran sus mandatos, causarían confusión y eventualmente conflictos. Este modelo matricial da lugar a dos modelos: uno estructurado en torno a procesos y otro, estructurado en torno a proyectos.

- Modelo de procesos

Los modelos con enfoque a procesos se caracterizan por crear una estructura tomando como base los flujos de trabajo o procesos; en este tipo de modelos se busca eliminar barreras departamentales y cruzar límites funcionales. Asimismo se busca hacer más planas las estructuras reduciendo la jerarquía. Para ello, se establecen equipos de trabajo multidisciplinarios auto-dirigidos, organizados de conformidad con el desarrollo del proceso basado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios. Este modelo requiere un detallado análisis del proceso y su vinculación con los objetivos clave de la organización.

El modelo de procesos busca lograr una plena eficiencia y eficacia en los objetivos y metas del gobierno a través del trabajo en equipos de diferentes áreas. Tiene un liderazgo/autoridad múltiple basado en las tareas y en las relaciones. Se reduce la jerarquía y se aplana el organigrama. Las cadenas de mando se flexibilizan. Sus líneas de comunicación son ampliadas en las que la información y la comunicación establecen flujos tanto verticales, de mandato, como flujos horizontales, de consenso, entre el mando formal y los coordinadores de los procesos con los participantes en los procesos. Se establecen equipos de trabajo multidisciplinarios auto-dirigidos, organizados de conformidad con el desarrollo del proceso. Las decisiones y estrategias coordinadas se basan en el liderazgo que conduce la organización de manera descentralizada y los procesos de decisión y elaboración de estrategias se coordinan en al menos dos jefes, que toman en cuenta los grupos de trabajo para construir decisiones robustas.

Su estructura es por flujos de trabajo/procesos, con cruce de límites funcionales; se caracteriza por estructuras planas reduciendo la jerarquía; en este tipo de modelos se busca eliminar barreras departamentales y cruzar límites funcionales. Tiene como ventajas la eficiencia y eficacia al cambiar el enfoque mecanicista por un enfoque basado en resultados integrados a una estrategia común. Crea un liderazgo legitimado en la tarea y en las relaciones. Este modelo da significado a los grupos de trabajo en una organización y genera una fuerte cohesión/compromiso institucional. Disminuye los costes de las estructuras jerárquicas en diferentes niveles divisionales y evita conflictos en la definición de objetivos. Su principal desventaja es que puede originar conflictos en la dirección, ya que los procesos no darían prioridad a los directores funcionales. La administración de procesos puede ralentizar decisiones y provocar conflictos entre el personal de las diversas unidades administrativas.

- Modelo de proyectos

En este modelo organizacional los integrantes de la organización se agrupan en relación con los proyectos establecidos. El proyecto puede estar inserto en una entidad determinada o en varias. En la organización orientada a proyectos, la mayoría de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo del proyecto y los directores del proyecto cuentan con una gran independencia y autoridad. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen tener unidades denominadas departamentos, pero estos grupos dependen directamente del director del proyecto o proveen servicios de soporte a diversos proyectos. El objetivo es lograr una mayor eficiencia y disminuir los costes de transacción, a través de un liderazgo/autoridad depositado en el director del proyecto, el cual tiene mando único y es el responsable del proyecto. Los miembros del equipo del proyecto son generalmente asignados al mismo, por lo que su permanencia está determinada por su duración.

Las líneas de comunicación son jerárquicas y horizontales. El director del proyecto reporta al nivel jerárquico superior, que es de quien recibe las instrucciones, criterios y estrategias en relación con el proyecto. Los miembros del equipo reportan al director de proyecto directamente o a través de los mandos intermedios. El liderazgo que conduce la organización delega las decisiones y los procesos de decisión en el coordinador del proyecto. Su grado de autonomía es amplio en la gestión del proyecto y está restringida con respecto a su alcance y dimensión (se circunscribe exclusivamente a la realización de las tareas del proyecto encomendado).

La estructura suele ser transversal basada en proyectos que se organizan de manera relativamente autónoma de la estructura funcional. La ventaja más sobresaliente es que la organización se vuelve más flexible y autónoma. Está orientada a resultados finales. Mejora la eficiencia de la organización sustancialmente y puede disminuir costes al eliminar algunas estructuras jerárquicas. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe. Reduce las jerarquías y disminuye focos de conflicto generados por las áreas funcionales. Crea direcciones intermedias que facilitan la producción de bienes y servicios. Permite el trabajo de expertos, en equipos multidisciplinarios. Existe una fuerte motivación en los grupos de trabajo, entrena y capacita a los futuros liderazgos. La desventaja es el doble flujo de autoridad que, en ocasiones, origina conflictos. Crea ambientes de mucha presión que pueden originar desgaste y finalmente bajar la productividad.

- Modelos organizacionales para el futuro

La teoría de la organización propone nuevos modelos basados en el paradigma de la complejidad o del caos, la cual plantea que las estructuras más que estables/ordenadas son disipativas y equifinalizadas, con final abierto. Son estructuras que están sujetas a múltiples variaciones que modifican su estructura permanentemente. Estos sistemas no buscan el equilibrio con el medio ambiente sino el cambio: permanecer es cambiar, mutar y evolucionar. La lógica de estos sistemas consiste en asimilarse/acomodarse a una realidad incierta/compleja/dinámica que presenta múltiples atractores (fuerzas internas y externas).

Los sistemas son dinámicos y no pueden representarse, modelizarse geoméricamente sino sólo fractalmente: en un orden compuesto de unidades flexibles y abiertas que se recomponen ante los acontecimientos predecibles y aquellos de naturaleza emergentes. Su representación implica una descripción difusa no vertical sino pluridimensional que nos remiten a escalas y a dimensiones abiertas/flexibles que se renuevan constantemente, sin perder su pauta general, su meta-orden. Los sistemas fractalizados deben ser vistos como organizaciones adaptativas complejas que se auto-organizan a través de una red de relaciones de sus componentes interconectados e interdependientes. Tienen un alto grado de autonomía definido por su capacidad de aprendizaje; o sea, por la capacidad para transformarse sin perder en este proceso su finalidad y sus elementos constitutivos. Son sistemas que viven adaptándose a los acontecimientos y a los emergentes no previstos. Su modelización se expresa por su indeterminación y por el cálculo de probabilidades y de posibilidades; por la capacidad de administrar las paradojas; ser es permanecer y permanecer es cambiar.

En el futuro se requerirán instituciones y organizaciones dinámicas que sean capaces de resistir una alta complejidad e incertidumbre, manifestada, por ejemplo, en el incremento de las necesidades ciudadanas y en la diversidad de sus demandas, en un aumento de macro-variables que afectan las estructuras burocráticas y las ponen en riesgo: crecimiento demográfico, ordenamiento territorial, cambio climático, industrialización, urbanización, etc., y que provienen de los procesos de globalización.

- Hacia un nuevo paradigma de gestión: orgánico-sistémico

Se requiere una transformación radical: crear una gestión orgánico sistémica. Ésta se basa en la meta-gestión (la conducción), en la autoridad sirviente (centrada en el ciudadano) y en la autonomía de los grupos (equipos de trabajo). Este nuevo modelo de gestión se caracteriza por lo siguiente (Friedmann, 2003: 27-28, citado por Miklos, 2013: 147-148): 1) Pasar del control a la dirección/conducción, a la apropiación de la variación donde se regula el desorden; 2) Aceptar la incertidumbre en las organizaciones, regulando las perturbaciones e

impulsando los cambios productivos (el control exacerbado raramente conduce a la innovación); 3) Aceptar y fomentar la auto-organización y la inteligencia/ experiencia de los miembros de un grupo para resolver problemas complejos, inciertos y emergentes; 4) Considerar lo contingente como un elemento positivo que permite estar preparado para lo imprevisto; 5) Apelar a la memoria de la organización y sus formas de organización invisible, su cultura, como recurso para enfrentar las contingencias; 6) Secularizar el liderazgo, basarlo en la construcción de sentido en la organización, en un sentido común compartido, discutido y consensuado; producto de la toma de decisiones de los grupos y su nivel de cohesión/responsabilidad; y 7) Hacer explícito lo que rige a la organización: el cambio permanente/regularizado con un sentido de permanencia para que la organización alcance sus objetivos y perdure en el tiempo.

El objetivo de este tipo de modelos se centra en lograr la eficiencia/eficacia por medio del aprendizaje y la creatividad, a través de un liderazgo/autoridad secularizado y con compromiso. Se establece un liderazgo a través de combinar las tareas y las relaciones, que comparta tanto las decisiones como las consecuencias de las mismas. Las líneas de comunicación son ampliadas, en las cuales se establece un sistema de información ligado a procedimientos dialogantes que permiten acordar para hacer. Se trata de construir sentido en la organización, compartirlo en los grupos de trabajo para lograr cohesión y compromiso. Las decisiones y estrategias son coordinadas por el liderazgo que conduce la organización de manera descentralizada y los procesos de decisión y elaboración de estrategias se construyen colectivamente en los grupos de trabajo. La estructura es por flujos de trabajo/procesos, con cruce de límites funcionales; por lo que se tienen estructuras planas, transversales y multidimensionales.

Tiene como ventajas una alta capacidad para responder a contingencias combinada con rapidez, eficacia y eficiencia. Alto grado de aprendizaje y creatividad basados en los procesos de autopoiesis-autoorganizativos. Centrada en los resultados y en la satisfacción del cliente-ciudadano. Su desventaja radica en la posible pérdida de control en las líneas de mando y disminución de la autoridad burocrática. Tener como constante la inestabilidad implica problemas para estandarizar la producción de los servicios.

- La organización fractal y caórdica

Se compone de unidades que reflejan las capacidades institucionales (el todo está en sus partes) y permite un ajuste permanente de la organización y de esta con el entorno. El fractal es concebido como una “empresa dentro de la empresa”, que posibilita a todo el personal actuar y pensar de forma emprendedora. Se trata de unidades organizativas que realizan sus tareas autónomamente, considerando los criterios de calidad, empleo económico de recursos, rapidez y confiabilidad. Cada fractal es cliente y proveedor, por lo que sus relaciones con los otros fractales adquieren el carácter de prestación de servicios. Los fractales son capaces de encontrar sus objetivos y de sincronizarlos con los fractales del nivel superior. Planifican y manejan de forma autónoma sus procesos operativos, su organización y sus relaciones con el entorno y están estructuradas de acuerdo al principio del trabajo en equipo (Friedmann, 2003: 33, citado por Miklos, 2013: 149-150).

La organización fractal es descentralizada, orientada a procesos y basada en el trabajo en equipo. Se constituye en redes intercomunicadas y flexibles. El sistema se refleja en cada una de sus partes, las decisiones particulares se autonomizan en los grupos y en las personas que desarrollan sus métodos de trabajo y fijan sus responsabilidades. La organización es un organismo holístico, cuyas partes reflejan el todo y cuyo principio es caórdico: tiene un patrón de comportamiento que administra el desorden exterior e interior, y genera patrones que regulan el equilibrio entre el caos y el orden, la cooperación y la competencia. El objetivo es constituir redes de trabajo ágiles y creativas que respondan a contingencias por medio de un liderazgo/autoridad autónomo y creativo. Al estar constituidos de unidades organizativas autónomas, su liderazgo depende de procesos internos (autopoieticos), del grupo que lo constituye. Cada fractal/unidad administrativa construye su liderazgo.

Las líneas de comunicación son plenas e innovadoras; se establece un sistema de comunicación basado en el diálogo y en el acuerdo para hacer. La novedad es el valor central de los actos comunicativos. En las decisiones y estrategias, el liderazgo colectivo autónomo no sólo construye decisiones y elabora estrategias robustas sino innovadoras. La toma de decisiones colectiva fija funciones, desempeños y responsabilidades. La estructura es descentralizada, autónoma y fractal. Tiene como ventaja que al reemplazar los modelos verticales y matriciales se establecen redes de trabajo que se auto-organizan y donde el todo corporativo es visible, lo que permite respuestas ágiles y creativas. Hay claridad y transparencia en los principios y propósitos. Hace convivir la cooperación y la competencia armoniosamente. Son estructuras inteligentes que aprenden. Son compatibles con la diversidad y la complejidad. Usan el conflicto para mejorar y administran paradojas.

Su principal desventaja es que el reemplazo de los modelos verticales y matriciales no es sencillo e implica serios y graves rechazos, sobre todo en estructuras corporativas/clientelares. Si bien existe claridad en los principios y propósitos, estas estructuras no garantizan un uso del poder (de la decisión) horizontal o consensuado. La labilidad de sus estructuras provoca que los controles se pierdan o se difuminen. La auto-organización no es la única fuente de un aprendizaje colectivo. Los conflictos de poder difícilmente se resuelven fractalmente.

- El modelo orientado al ciudadano: la organización que aprende

Es una organización que evoluciona en función de aumentar los beneficios a sus clientes/ciudadanos. Tiene una capacidad para expandir servicios y aumentar su eficacia, eficiencia y crear valor. Es una organización de calidad. En el centro está el aprendizaje continuo de su personal y del fomento del espíritu corporativo, de servicio; se estimula el experimentar y se aprende de la propia creatividad y a través del cliente, de los proveedores y de la competencia.

En esta perspectiva se ubican los modelos de la Nueva Gestión Pública, centrados en el ciudadano, con una burocracia orientada al cliente-ciudadano, con rendición de cuentas y resultados, como un modelo de transición. Así, por ejemplo, el modelo de cultura organizacional centrado en el ciudadano elaborado por el gobierno federal mexicano se fundamenta en las siguientes premisas: 1) El servicio público como el nexo entre el ciudadano y el gobierno para atender los asuntos de interés público; 2) La participación de la ciudadanía en la formulación de las políticas públicas; y 3) El carácter incluyente de la cultura organizacional: enfoque en el ciudadano; no discriminatorio y con equidad de género.

Su objetivo es garantizar una gestión de calidad, con un liderazgo/ autoridad inteligente, que se basa en la gestión (conocimiento, calidad, innovación y desarrollo humano). Busca el empoderamiento de los miembros de una organización a través del aprendizaje individual y colectivo. Se establece un sistema de comunicación para aprender. Las actividades laborales están centradas en el aprendizaje continuo de su personal y en el fomento del espíritu corporativo, de servicio; se estimula el experimentar y se aprende de la propia creatividad a través del cliente/ciudadano, de los proveedores y de la competencia.

Las decisiones y estrategias son inteligentes, con un liderazgo que busca empoderar a los miembros de la organización. Los miembros de una organización son copartícipes y co-creadores. Se ejerce un liderazgo integral. Su estructura constituye un modelo de gestión que puede armonizarse con cualquier otra estructura, sea lineal/vertical, matricial o caótica. Se compone de cuatro componentes: Gestión de calidad, Gestión del conocimiento, Gestión para el cambio y Desarrollo de personal.

Tiene como ventajas la capacidad para expandir servicios y aumentar su eficacia, eficiencia y crear valor. Garantiza una gestión de calidad. Empodera a todo el personal y lo hace copartícipe del servicio público. El liderazgo potencia su visión y transparenta las acciones gubernamentales. Permite mejorar escuchando las necesidades ciudadanas e incluye a la ciudadanía en el diseño, ejecución y evaluación de los resultados de los servicios y productos que ofrece la Administración Pública. Es un enfoque incluyente. La desventaja es que el enfoque centrado en el ciudadano puede limitar u obstruir los objetivos del bien común o del interés general. Un ciudadano no es solamente un cliente, sujeto a sus necesidades particulares, sino una ciudadanía que demanda servicios que son de interés común. El liderazgo podría pervertirse y convertirse en clientelar. La participación ciudadana es un proceso que requiere de capital social, aprendizaje social, que en la actualidad no es muy alto; más bien, predomina el desinterés en participar en las cosas públicas.

- *Estrategias para el cambio: cómo adoptar o adaptar estos modelos en el gobierno*

Ante un amplio repertorio de modelos organizacionales, como los descritos anteriormente, es pertinente racionalizar su uso. Resulta inconveniente adscribirse a uno específicamente y conveniente hibridar modelos que permitan evolucionar a los modelos flexibles, ágiles, transparentes, fractales, caóticos; centrados en los ciudadanos y en los resultados. Es decir, proponer modelos que permitan implantar innovaciones, crear agentes innovadores que conduzcan a una Administración Pública de calidad y cercana a la ciudadanía. Para ello, es recomendable mediar entre los estilos tradicionales de administración (jerarquía y estatus = autoridad) y los nuevos estilos basados en la delegación o empoderamiento de los empleados.

La Administración por Procesos o Administración por Objetivos, permiten poner el piso para construir el nuevo estilo de dirigir las instituciones públicas: enfocado al manejo de los medios para lograr los resultados. Con procesos estables y controlados, los resultados son repetibles y predecibles, características fundamentales para lograr la satisfacción de los ciudadanos. Desde esa perspectiva, introducir los principios que sustentan los

valores de servicio (enfoque al ciudadano), la colaboración (trabajo en equipo) y un liderazgo legítimo (basado en la tarea y en las relaciones) más que en un liderazgo formal (basado en el estatus y la jerarquía) son plausibles.

- El gobierno corporativo público

Actualmente, hay dos preguntas centrales que presentan la oportunidad para un nuevo análisis: ¿Cómo se gobiernan los gobiernos? y ¿Cómo se dirigen los mismos? Estas preguntas dan lugar a un nuevo tema que se denomina “Gobierno o gobernanza corporativa pública” o “Gobierno o gobernanza corporativa del sector público”, la cual se define como el concepto o término que refiere al proceso mediante el cual el gobierno gobierna y dirige sus específicas y particulares corporaciones u organizaciones administrativas, encargadas de realizar específicas funciones públicas y de proveer específicos bienes y servicios públicos a los ciudadanos, que se lleva a cabo por los altos ejecutivos administrativos del gobierno tales como ministros, secretarios, directores generales- (Aguilar, 2013: 13, 43-44).

C) Prospectiva organizacional

Un elemento importante para modernizar la organización gubernamental es la realización de ejercicios de prospectiva para identificar posibles escenarios, tanto en las organizaciones gubernamentales, como en los recursos humanos que la componen. Se requiere reforzar la planeación de la fuerza laboral de la Administración Pública, a fin de darle un seguimiento adecuado del número de empleados, sus aptitudes, los costos relacionados y la alineación de las estrategias de planeación laboral con la estrategia de cada institución de gobierno y expandir los principios de profesionalización a la gestión de todos los servidores públicos federales y a los gobiernos locales (OCDE, 2011: 106).

La planeación prospectiva y la estratégica son importantes para la implementación de las políticas públicas. En tanto se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables. Para ello, el instrumento estratégico más pertinente es la planeación prospectiva.

D) Vinculación de los procesos al diseño de la organización

Una organización puede ser considerada como un sistema de procesos relacionados entre sí y que coexisten con una estructura orgánica funcional (conformada por unidades administrativas y niveles jerárquicos). En este orden de ideas, el diseño organizacional debe conceptuarse como un proceso de carácter sistémico orientado al diseño de los diversos componentes de una organización para el logro de su finalidad y sus objetivos estratégicos. En esa misma línea, la gestión basada en un enfoque de procesos resulta ser un componente interrelacionado con otros para la implementación adecuada de la estrategia institucional.

Una optimización de los procesos para cumplir de manera más eficiente con las funciones, atribuciones, objetivos y metas que son responsabilidad de la organización/institución impacta en cambios a los procesos de la organización, por lo que la operación es diferente. La gestión por procesos implica el desarrollo de diversas actuaciones, las cuales son contempladas por el CLAD en la Carta en comento, de la siguiente forma: a. La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas, de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés; b. La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización: procesos clave u operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos; c. La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido; d. La definición secuencial detallada y precisa de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama; e. La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados; f. La definición de indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso; g. La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio; y h. La implantación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.

E) El presupuesto basado en resultados y su contribución al diseño de estructuras orgánicas orientadas a objetivos estratégicos

Las políticas y acciones de gobierno inciden directamente en la calidad de vida de las personas, por lo que es imperativo contar con un gobierno eficiente, con mecanismos de evaluación que permitan mejorar su desempeño y la calidad de los servicios; que simplifique la normatividad y tramites gubernamentales, y rinda cuentas de manera clara y oportuna a la ciudadanía. Uno de los instrumentos para lograrlo es la Gestión para

Resultados (GpR), la cual es un paradigma de cultura organizacional que privilegia el logro de objetivos por encima de las acciones necesarias para alcanzarlos. La GpRD es un nuevo paradigma que se encuentra en proceso de implementación en varios países de Iberoamérica. La aplicación de este nuevo paradigma en la región, debe lograr que sea un instrumento de aprendizaje organizacional, capaz de descubrir cuáles instrumentos y motivaciones conducen, efectivamente, a producir mejores políticas para los fines correctos (CLAD, 2010: 14-16).

En este sentido, el presupuesto es un importante instrumento para orientar el gasto público al logro efectivo de las metas de mediano plazo; una herramienta para lograrlo es el Presupuesto basado en Resultados (PbR). Su principio de operación consiste en utilizar la información sobre los resultados de las acciones de gobierno, para aplicar los recursos públicos de forma que se maximice su impacto en la población. De esta manera, el Presupuesto basado en Resultados apoya la toma de decisiones al identificar los programas a los que es conveniente canalizar más recursos porque han probado su efectividad, aquellos que deben ser modificados en su operación, estructuras o procesos para que tengan el impacto esperado, o a los que no es conveniente continuar operando al no demostrar su eficacia.

F) Utilización de las tecnologías de la información y comunicación en las estructuras de las organizaciones públicas

Hoy en día, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha transformado la relación de los ciudadanos con el gobierno, lo que ha implicado nuevos retos y desafíos en el desarrollo e implementación de políticas públicas tendientes a eficientar y transparentar la provisión de bienes y servicios gubernamentales. La transformación gubernamental también implica generar los mecanismos institucionales para que los ciudadanos tengan pleno acceso a los datos, bases o repositorios de información y documentación del Gobierno, en formatos libres y abiertos. De esta manera, se fomenta un gobierno transparente, con mecanismos de rendición de cuentas, orientado a resultados y eficiente.

El uso de las TIC's en el gobierno también transforma las estructuras de las organizaciones públicas y las relaciones de las mismas, dentro y fuera, de la Administración Pública, en el sentido de buscar los tipos de organización y los mecanismos de coordinación que permitan brindar mejores servicios a los ciudadanos, responder a sus requerimientos y hacer un uso eficiente de los recursos públicos. De esta manera, se buscaría transitar por la ruta correcta para cumplir que la sociedad iberoamericana tenga acceso a servicios y trámites cada vez más ágiles y con plena certidumbre jurídica.

- Gobierno abierto

Un gobierno abierto es un nuevo paradigma que integra diversos elementos para la rendición de cuentas, tales como: la participación ciudadana en las políticas públicas y en la prevención de la corrupción, la mejora de la transparencia, el fomento a la utilización de datos abiertos y las tecnologías de la información, así como de una cultura de la legalidad entre los diversos actores que participan en los asuntos y trámites públicos. En ese sentido, resulta necesario impulsar organizaciones públicas que busquen la construcción de una nueva relación entre la sociedad y el gobierno, basada en la experiencia de los ciudadanos como usuarios de los servicios públicos. Ahora, el ciudadano se encuentra en el centro de los servicios que brinda el Estado y se le ve como un usuario final.

Fuente: Elaboración propia a partir de la SFP (2015).

Continuando con lo referente al apartado de antecedentes del objeto de estudio de este trabajo, se encontró en una investigación denominada "*Un abordaje teórico, jurídico y conceptual de los términos reorganización y reestructuración administrativa en Costa Rica*", Bolaños (2008, p. 149) establece una diferenciación entre los términos reorganización y reestructuración. y señala que "resulta contraproducente continuar homologando dos términos que no son sinónimos dentro del lenguaje técnico-administrativo o técnico político, pues revisten diferencias marcadas".

En el trabajo a que se hace referencia en el párrafo inmediato que antecede, después de que Bolaños (2008) realiza una revisión y análisis sobre diversos ordenamientos jurídicos aplicables a la administración pública en Costa Rica, concluye que el término reestructuración técnicamente no existe. En este sentido indica el mencionado autor- que "si éste atañe únicamente a cambios en el organigrama, sea por creación o suspensión de unidades administrativas, algo más ocurre en cualquiera de estos dos escenarios, por cuanto al crearse unidades administrativas debe dotárseles de funciones, tecnología y bien puede necesitarse emitir normativa técnica para su normalización (Bolaños, 2008, p. 158). Sigue exponiendo el mismo autor que "en el caso de suprimirse unidades, resulta evidente que si sus funciones son trasladadas a otras unidades ya existentes, igual se darán transformaciones de los elementos que rodean a la institución, por lo que no importa el lugar desde dónde se mire: cualquier cambio en una institución será irrefutablemente para realizar el segundo de los principios administrativos: organización".

Con apoyo en los antecedentes antes referidos, en el siguiente apartado de la tesis se realiza el planteamiento del problema de investigación.

1.3. Planteamiento del problema

La sociedad es un cuerpo en constante movimiento y evolución, requiere por ello, que los mecanismos que guían su rumbo y desarrollo, se adecuen para dar respuesta en forma satisfactoria a su constante crecimiento y diversificación de necesidades; en consecuencia, la administración pública debe actualizar su estructura organizacional, de manera que ello le permita eficientar su desempeño para cumplir de manera efectiva la función y compromiso social que tiene encomendada.

Uno de los objetivos prioritarios de cualquier persona que esté al frente de una gubernatura, como lo es el caso del titular del Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, es contar con un gobierno capaz de responder de manera efectiva y oportuna a las demandas que le plantea la sociedad. Esto hace necesario que las diversas dependencias y entidades que integran la administración pública de San Luis Potosí conozcan en forma precisa las atribuciones que les corresponden, así como la delimitación del marco jurídico que fundamenta su actuación,

de tal manera que con ello se evite la duplicidad de funciones y el gasto innecesario de recursos -humanos, técnicos, financieros, materiales, tecnológicos, entre otros-.

Aunado a todo lo anterior, es importante considerar que las decisiones que se toman en el propio Despacho del Ejecutivo, afectan directa o indirectamente el funcionamiento de todo el aparato gubernamental, por lo que éste debe ser ejemplo de efectividad en su funcionamiento y un modelo que sirva como referencia para el resto de las dependencias y organismos de la administración pública estatal.

Resulta pertinente definir al Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, como la unidad administrativa encargada de apoyar de manera técnica, humana, material, financiera y de información estratégica, para que dicho Despacho cumpla en condiciones óptimas, con el adecuado desarrollo de las funciones y actividades propias de la responsabilidad que tiene encomendada el titular del Ejecutivo del Estado, para atender y dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con los potosinos desde el momento de su campaña política, y que le son inherentes a su investidura y responsabilidad, en la puntual observancia de sus atribuciones enmarcadas en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí (CPSLP) y en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí (LOAPSLP).

Para alcanzar este propósito se requiere que el gobierno del Estado desde el Despacho del Gobernador, sea un órgano efectivo en el diseño y aplicación de sus políticas públicas y acciones. Para tal propósito, resulta necesario diseñar nuevas estructuras organizacionales o rediseñar las existentes, así como establecer procedimientos que permitan responder oportunamente a las expectativas de la sociedad, debiendo modificar actitudes o conductas negativas de servidores públicos que obstaculizan o entorpecen las acciones, a fin de mejorar el desempeño gubernamental.

Las actividades del Despacho del Gobernador se realizan para atender directamente a las personas -como ciudadanos que son-, o bien, en calidad de dirigentes o representantes de diversas formas de organización de la sociedad potosina; (Romero, 2006, p. 495) además de tener que hacer lo propio con las distintas autoridades de los gobiernos municipales de la entidad, o estatales, así como de otras entidades federativas, funcionarios públicos del gobierno federal y otros actores públicos o sociales de instituciones de diversa naturaleza.

Expone Romero (2006) que al interior del Despacho del Gobernador, se realiza la planeación, integración, ejecución y evaluación de la agenda del titular del Ejecutivo, que contiene la información relacionada con las audiencias, acuerdos, reuniones, giras y eventos que atiende, asiste y participa. Así también, se lleva el seguimiento y cumplimiento de las peticiones, planteamientos, actividades, acciones, programas y proyectos que ocupan el trabajo cotidiano del Gobernador.

El Despacho del Gobernador es responsable también de atender asuntos que tienen que ver de manera muy directa con las acciones que realiza el titular del Poder Ejecutivo como gobernante, ente político y ciudadano, por ello la necesidad de contar con sistemas y procedimientos de trabajo totalmente efectivos, que impacten no solamente en la atención y prestación de los servicios para la ciudadanía en general, sino también para todas las dependencias y entidades de la administración pública estatal.

Ante tales circunstancias, el Despacho del Gobernador debe contar con el fundamento jurídico – administrativo que sustente la estructura orgánica de la institución y norme sus procesos de trabajo. Desde la emisión de la primera Ley Orgánica de la Administración Pública de San Luis Potosí, en octubre de 1979, ninguna administración se había preocupado del asunto hasta el gobierno de Fernando Silva Nieto (véase tabla 4), quien estuvo al frente del Poder Ejecutivo durante el periodo constitucional 1997-2003.

Tabla 4. Evolución de la estructura orgánica de la Administración Pública Centralizada del Gobierno del Estado de San Luis Potosí 1979-2003

1979	1992	1993	1997	2000	2003
Secretaría General de Gobierno	Secretaría General de Gobierno	Secretaría General de Gobierno	Secretaría General de Gobierno	Secretaría General de Gobierno	Secretaría General de Gobierno
	Secretaría de Protección Social y Vialidad				
Secretaría de Finanzas	Secretaría de Finanzas	Secretaría de Planeación y Finanzas	Secretaría de Finanzas		Secretaría de Finanzas
Secretaría de Programación y Presupuesto	Secretaría de Programación y Presupuesto		Secretaría de Planeación del Desarrollo		Secretaría de Planeación del Desarrollo
Procuraduría General de Justicia	Procuraduría General de Justicia	Procuraduría General de Justicia	Procuraduría General de Justicia		Procuraduría General de Justicia

1979	1992	1993	1997	2000	2003
Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas	Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	Secretaría de Obras y Servicios Públicos	Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas		Secretaría de Desarrollo Urbano, Vivienda y Obras Públicas
	Secretaría de Comunicaciones y Transportes				Secretaría de Comunicaciones y Transportes
		Coordinación General de Ecología	Secretaría de Ecología y Gestión Ambiental		Secretaría de Ecología y Gestión Ambiental
Secretaría de Fomento Económico	Secretaría de Fomento Económico	Secretaría de Fomento Industrial y de Servicios	Secretaría de Desarrollo Económico		Secretaría de Desarrollo Económico
Secretaría de Educación y Servicios Sociales	Secretaría de Educación y Servicios Sociales	Secretaría de Educación	Secretaría de Educación de Gobierno del Estado		Secretaría de Educación de Gobierno del Estado
Secretaría de Servicios Administrativos	Secretaría de Servicios Administrativos	Oficialía Mayor de Gobierno	Oficialía Mayor		Oficialía Mayor
		Coordinación General de Concertación Ciudadana			Secretaría de Desarrollo Social y Regional
	Secretaría de la Contraloría del Estado	Coordinación General de la Contraloría y Desarrollo Administrativo	Contraloría General del Estado		Contraloría General del Estado
		Secretaría de Fomento Agropecuario y Recursos Hidráulicos		Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulicos	Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulicos
		Servicios Coordinados de Salud en el Estado			Servicios de Salud en el Estado
		Coordinación General de Turismo			Secretaría de Turismo
					Secretaría del Trabajo y Previsión Social
		Instituto de Cultura			Secretaría de Cultura
				Secretaría Particular del C. Gobernador	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, publicado en diversas ediciones del Periódico Oficial del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí.

Es así que durante este periodo gubernamental se realizó una reorganización de toda la estructura orgánica del Despacho del Gobernador, lo cual implicó la revisión completa del marco jurídico y administrativo de las diferentes unidades administrativas de dicho Despacho. Ante este panorama, el autor de este trabajo consideró pertinente revisar y documentar las acciones y estrategias que debieron emprenderse para lograr los propósitos señalados en anteriores renglones.

En este sentido, el planteamiento del problema de investigación de este trabajo puede enunciarse en los siguientes términos: *Revisar y documentar las acciones y estrategias que se desarrollaron durante el periodo 1997-2003, para la reorganización jurídico-administrativa del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí.*

1.4. Preguntas de investigación

Previo a la integración de este trabajo, surgieron algunas interrogantes bajo las cuales se sustentó el documento:

1. ¿Cuál fue el proceso que se ejecutó para la reorganización jurídico-administrativa del Despacho del Gobernador?
2. ¿Qué adecuaciones fue necesario realizar desde el punto de vista jurídico para la reorganización del Despacho del Gobernador?
3. ¿Qué adecuaciones fue necesario realizar desde el punto de vista administrativo para la reorganización del Despacho del Gobernador?
4. ¿De qué manera se construyó la estructura orgánica formal del Despacho del Gobernador, como parte de la reorganización administrativa?
5. ¿De qué manera se determinaron los nuevos procesos de trabajo del Despacho del Gobernador, como parte de la reorganización administrativa?

6. ¿Qué documentos normativos fue necesario diseñar o rediseñar como parte de la reorganización administrativa del Despacho del Gobernador?
7. ¿Qué documentos administrativos fue necesario diseñar o rediseñar como parte de la reorganización administrativa del Despacho del Gobernador?
8. ¿Qué técnicas o metodologías de trabajo se emplearon para la reorganización del Despacho del Gobernador?
9. ¿Cuáles fueron los cambios mas trascendentales que se generaron con motivo de la reorganización administrativa del Despacho del Gobernador?
10. ¿Qué enseñanzas quedan derivadas de la reorganización administrativa del Despacho del Gobernador?

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Generar evidencia empírica que permita conocer cuál fue el procedimiento que se ejecutó para la reorganización administrativa del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, implementada durante el periodo constitucional 1997-2003, de tal manera que la compilación documental que se integre sirva de marco metodológico de referencia para otros trabajos de características similares, que se ejecuten en cualquier otro tipo de organización pública.

1.5.2. Objetivos específicos

- 1.- Documentar los procedimientos jurídico-administrativos ejecutados para la reorganización administrativa del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí.

2. Compilar los productos jurídicos y administrativos generados con motivo de la reorganización administrativa de referencia.

3. Presentar la nueva estructura organizacional de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, generada a partir de la reorganización administrativa ejecutada.

1.6. Justificación

La realización de este trabajo se justifica por el hecho de que diversas organizaciones públicas, sin importar si se trata de dependencias o entidades del gobierno federal, estatal o municipal, pueden encontrar en este documento un marco de referencia metodológica -en términos técnicos, administrativos, jurídicos, etc.- que les permita llevar a cabo un proceso de reorganización como el que se detalla en esta tesis.

De no revisarse y documentarse ejercicios como la reorganización del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, se corre el riesgo de perder experiencias que bien pueden ayudar a no caer en los mismos errores, si es que se pretenden llevar a cabo acciones similares a la que se analizó en este trabajo.

La suma de ejercicios o experiencias similares a la que se documentó en este trabajo, puede ayudar a generar evidencia empírica que se traduzca en la apertura de metodologías que faciliten el análisis organizacional en México; ya que en la mayoría de los casos, se toman ejemplos de ejercicios realizados en otros contextos diferentes al que se vive en el país.

Vale la pena comentar que el Despacho del Gobernador como objeto de estudio no ha sido explorado de ninguna forma. Cuando uno visita el Palacio de Gobierno solo ve un edificio histórico inanimado, sin embargo en su interior se toman las decisiones más importantes para la vida económica, política y social de los habitantes de San Luis Potosí. Es por ello que este trabajo puede ser replicado para la revisión y análisis de organizaciones públicas que tengan la necesidad de ejecutar ejercicios parecidos al que se analizó en esta tesis.

1.7. Delimitación del sujeto de estudio

El presente trabajo se circunscribe solamente a documentar las acciones o estrategias que se ejecutaron para la reorganización administrativa del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, las cuales fueron desarrolladas dentro del periodo 1997-2003, siendo Gobernador Constitucional de la entidad federativa, Fernando Silva Nieto.

1.8. Pregunta general de investigación

En este trabajo se estableció una pregunta general de investigación, a la cual el desarrollo del estudio trató de dar respuesta. Dicha cuestión sirvió de hilo conductor del trabajo que el lector tiene en sus manos, y se enunció en los siguientes términos: *¿De qué manera se ejecutó la reorganización administrativa del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, lo cual derivó en el establecimiento de la estructura orgánica formal de la actual Secretaría Particular del C. Gobernador?*

CAPÍTULO 2

MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

2.1. Introducción

Además del marco conceptual en el que se apoya este trabajo, también se expone el marco contextual en torno al cual se desarrolló el proceso de cambio institucional en la administración pública en México, las reformas administrativas de 1970-1976 y las propias del periodo 1976-1982, que dieron la pauta a la creación de la Secretaría de la Presidencia y al establecimiento de la Comisión de Administración Pública (CAP), en cuyo seno se sentaron las bases de la reestructuración de la administración pública federal, así como las funciones y atribuciones del titular de la Secretaría de la Presidencia de la República, como antecedente de lo que posteriormente sucedió en San Luis Potosí, en todo el ámbito del gobierno estatal.

Del mismo modo, se menciona el propósito del Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) de 1995, para erradicar la limitada capacidad de las estructuras de la administración pública y hacer frente a las demandas ciudadanas; excesiva centralización bajo las que operan las diversas organizaciones públicas y el conformismo e inercia de los funcionarios que privilegian los requerimientos del jefe por encima de las necesidades de los ciudadanos.

Se destaca también el contexto político que se vivió en la década de los 80's y principios de los 90's en San Luis Potosí, que mantuvo el desarrollo de la entidad a las sombras, hasta que en 1993 Horacio Sánchez Unzueta sentó las bases para estabilizar la paz social y transitar hacia un marco democrático en la entidad. Por su parte, Fernando Silva Nieto genera a partir de 1997 una profunda transformación de la administración pública estatal.

Asimismo, se describen los principales conceptos como Estado, Constitución y demás términos relacionados con la administración pública, tomando en consideración que hay un nexo indisoluble entre estos, mediante el cual para comprender uno, resulta indispensable estudiarse los otros dos (Galindo, 2003). En el mismo orden de ideas, se describe la acepción de la Ley Orgánica de la Administración Pública y se detalla la conformación organizacional del Despacho del Gobernador del Estado.

Para sustentar este caso de estudio se retoman algunos aspectos de la filosofía de la Nueva Gestión Pública, ya que esta corriente administrativa trata de construir un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándolo hacia el rendimiento y los resultados, así como a la alusión que se hace a su capacidad para dar respuestas a los dilemas del mundo actual, específicamente a los generados por los altos costes y el despilfarro de las burocracias en todo el mundo.

2.2. Marco contextual

Con relación a este apartado, vale la pena citar a García (2007), cuando expone que:

“En la mayoría de los textos clásicos de economía se debate un dilema respecto al tamaño óptimo del sector público y a la eficiencia mostrada en el desarrollo de sus funciones. En un primer momento, el debate se centra en seleccionar al gestor que mejor pudiese gestionar los intereses de la sociedad: la función pública o la iniciativa privada. Las desigualdades de la renta en la sociedad del siglo XIX, y el incumplimiento de la eficiencia de los mercados favorecieron que el Estado asumiese un papel más activo, intentado con su intervención enmendar los «fallos del mercado»”.

En la década de los 70 del siglo XX, comienza la preocupación por las ineficacias detectadas en la ejecución de los programas públicos, surgiendo el planteamiento de «los fallos de la intervención del Estado» en la economía, asociados a la burocracia, la competencia política o derivados de la propia naturaleza de los bienes públicos (García, 2007).

La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano, viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia. Estas nuevas demandas, cada vez más importantes, como consecuencia de la magnitud del déficit público en prácticamente la totalidad de países, tuvieron en un primer momento un importante impacto en los procesos de construcción de políticas públicas, pero en la actualidad no se circunscriben únicamente a la esfera política o ministerial, sino que se han ampliado a todas las actuaciones de la administración en sus diferentes órdenes territoriales. Así, las administraciones estatales, autonómicas, provinciales y locales se ven envueltas en procesos de regeneración, de cambio. Nuevos patrones de actuación y comportamiento, comunes internacionalmente, son los que han

Llevado a diseñar un nuevo sistema operativo público, una nueva filosofía de actuación: la nueva gestión pública.

El objetivo de esta nueva forma de actuar es la consecución de un sector público que opere exclusivamente en aquellas áreas donde no exista un proveedor más adecuado y lo realice de forma eficiente y eficaz. Para ello, compite o colabora con el sector privado, ahí donde es posible, con el objetivo de satisfacer las necesidades públicas, otorgándoles a sus ciudadanos un papel cada vez más activo en el campo público. Realizando, además, de reorganizar las estructuras internas encaminadas a eliminar la burocracia, a la adopción de procesos más racionales, a una mayor autonomía en la gestión.

Sánchez (2009) describe el proceso de cambio institucional en la administración pública de México mediante dos mecanismos: 1) la reforma y 2) la modernización administrativa (Tabla 5). La transformación institucional por la reforma comienza a partir de la reforma borbónica en la época virreinal, para transitar del México independiente hacia las siete reformas administrativas más importantes: la de 1833, la creación de la Secretaría de Fomento en 1853, la de Juárez en 1857, los cambios después de la revolución (1910), las que corresponden al periodo de 1917 a 1970, las reformas administrativas de 1970-1976 y la del periodo 1976-1982. Asimismo, se analiza la transformación institucional mediante los programas de modernización: descentralización, simplificación, modernización administrativa, combate a la corrupción y fomento a la transparencia, y mejoramiento de la gestión.

Tabla 5. Las reformas administrativas más trascendentales del cambio institucional en la historia administrativa en México.

REFORMAS ADMINISTRATIVAS	OBJETIVO	ESTRATEGÍA
1) La reforma administrativa de 1833.	Sustitución de la Secretaría de Justicia y Negocios Eclesiásticos por el Ministerio del Interior. Separación de los ramos del interior y del exterior, con una duración limitada (1837-1841).	Creación de una nueva dependencia de la administración pública. Posteriormente resurge la tradicional Secretaría de Justicia y Negocios Eclesiásticos.
2) La creación de la Secretaría de Fomento en 1853.	Intervención directa del Estado en las actividades esenciales para el desarrollo nacional.	Cerrar un ciclo vital para la formación de la administración pública interna y más en lo general para la administración pública mexicana.

REFORMAS ADMINISTRATIVAS	OBJETIVO	ESTRATEGÍA
3) La reforma administrativa de Juárez en 1857.	Evitar los extremos a que llegaron algunos presidentes anteriores, como Santa Anna. Esta reforma puede considerarse como una de las más ambiciosas de su tiempo y tuvo enormes repercusiones en la vida económica, política y social del país.	Apoyó una nueva Constitución que al tiempo de consagrar las garantías individuales que caracterizaban al Estado moderno, fortaleciendo al órgano legislativo y reduciendo las facultades del Poder Ejecutivo.
4) Las diversas reformas introducidas después de la revolución de 1910.	La provisión de diversos servicios comunes a todo el sector público a través de la creación de los departamentos administrativos.	Aprovisionamientos Generales (1917), Establecimientos Fabriles y Aprovisionamientos Militares (1917), contraloría (1917), estadística (1917), presupuesto (1928), protección de los trabajadores (1932), trabajo (1934), agrario (1934), salubridad pública (1934), Distrito Federal (1934). Asimismo, Forestal, Caza y Pesca (1935), Asuntos Indígenas (1935), Educación Física (1935), Publicidad y Propaganda (1935), Asistencia Infantil (1935) y Marina Nacional (1939).
5) Las reformas en el periodo posrevolucionario que abarca de 1917 hasta 1970.	Es el punto de arranque para las siguientes reformas administrativas de las dos siguientes administraciones.	Destacan entre otras, de manera enunciativa: <i>a)</i> el Departamento de Contraloría, que funcionó de 1917 a 1934 con la idea de mejorar el control del presupuesto federal; <i>b)</i> el Departamento de Presupuesto de la Federación, que operó de 1928 a 1932 con el propósito de llevar un manejo adecuado de los recursos públicos; <i>c)</i> las comisiones de eficiencia, con el fin de mejorar el rendimiento de la función pública; <i>d)</i> la Comisión Intersecretarial creada en 1943 a la que se le encargó la elaboración de un plan coordinado de mejoramiento de la organización de la administración pública; <i>e)</i> la creación de la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa en 1947; <i>f)</i> diversos intentos de reformas individuales en la etapa comprendida entre 1950 y 1964, en el Banco de México y las secretarías de Comunicaciones, Obras Públicas y Defensa Nacional; <i>g)</i> la creación de la Secretaría de la Presidencia, en sustitución de la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa en 1958, así como la conformación de la Comisión de Administración Pública (CAP) en 1965.
6) La reforma administrativa en el gobierno de Luis Echeverría (1970-1976).	Representa la primera etapa de las grandes reformas administrativas en el siglo xx.	Creación de once programas vinculados con la reforma administrativa y se establecieron en cada secretaría de Estado y departamentos administrativos, comisiones internas de administración (CIDA), auxiliadas por las unidades de organización y métodos (UOM), y con la asesoría de unidades de programación.

REFORMAS ADMINISTRATIVAS	OBJETIVO	ESTRATEGÍA
7) La reforma administrativa en el gobierno de José López Portillo (1976-1982).	Reorganizar el gobierno para organizar el país.	En esta etapa la reforma establece un sistema nacional de planeación, que estaba regulado por la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la promulgación de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, así como la Ley de Deuda Pública. Asimismo, destaca la creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), que constituye uno de los últimos eslabones históricos en el desarrollo administrativo en las materias de programación y planeación en nuestro país.

Fuente: Elaboración propia con datos de Sánchez, JJ (2009) El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. México: CIDE Revista de Gestión y Política Pública, Volumen XVIII, Número I, semestre I 2009.

Un rasgo distintivo de la administración pública desde su vida independiente en el siglo XIX y que prevalece a lo largo del siglo XX, es que éstos cambios no pueden lograrse con un programa gubernamental en un sexenio, en realidad se requiere un compromiso de gobierno decidido y realista que trascienda periodos de gobierno determinados (Sánchez, 2004).

El gobierno del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León puso en marcha en 1995, el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), con el propósito de mejorar la calidad de la prestación de los servicios públicos, mediante enfoques de planeación estratégica, calidad y reingeniería de procesos para ser aplicados en la administración pública federal a fin de erradicar sus principales problemas: Limitada capacidad de las estructuras de la administración pública para hacer frente a las demandas ciudadanas; excesiva centralización bajo las que operan la organización y los procesos administrativos y conformismo e inercia de los funcionarios que privilegian los requerimientos del jefe por encima de las necesidades de los ciudadanos.

La permanencia de Fernando Silva Nieto como Gobernador Constitucional durante el periodo 1997-2003, ofreció la estabilidad social para iniciar la reforma de la administración pública en el Estado de San Luis Potosí y fortalecer el Sistema Estatal de Planeación.

Uno de los compromisos más importantes que asumió la administración de Fernando Silva Nieto, fue dar impulso a un proceso de cambio en la gestión gubernamental para atender con mayor prontitud y efectividad las necesidades de la población. Comenta Alva (2004) que se emprendió una profunda transformación de la administración pública estatal, además de

diseñarse el Sistema Estatal de Planeación y el Plan Estatal de Desarrollo (PED), se puso énfasis en los objetivos, estrategias y acciones prioritarias por sector y región, culminando con la elaboración de los programas sectoriales respectivos y microregionales con visión de mediano plazo. Además, se diseñó un sistema de seguimiento y monitoreo de las acciones prioritarias definidas en el PED y un programa para la institucionalización de la planeación estratégica y el desarrollo de sistemas de gestión de calidad.

En este marco, la planeación estratégica es considerada como el elemento que ordena las políticas públicas, mediante estrategias, objetivos, metas, prioridades y acciones, y orienta la asignación de recursos y responsabilidades.

Con base en las premisas anteriores, resulta conveniente subrayar la importancia de elevar la calidad de la atención a la ciudadanía, así como sus servicios y enfrentar eficientemente las funciones asignadas, con austeridad y racionalidad en el gasto, optimizando los recursos disponibles y coordinando esfuerzos para alcanzar una mayor eficacia en sus programas. Para ello, era imprescindible conocer en qué condiciones se encontraba el Despacho del Gobernador, lo cual lo llevó a buscar su reorganización administrativa.

2.3. Marco conceptual

Como parte del marco conceptual para sustentar este trabajo, resultó pertinente revisar determinados conceptos, los cuales se enuncian en los siguientes renglones.

Por principio de cuentas, encontramos que según el jurista mexicano González (2001), la conceptualización del *Estado* puede enunciarse como: 1) Una sociedad humana; 2) Establecida permanentemente en un territorio; 3) Regida por un orden supremo; 4) Bajo un orden jurídico; y 5) Que tiende a la realización de los valores individuales y sociales de la persona humana.

En el mismo tenor de ideas, González (2001) identifica los elementos del *Estado*, con el propósito de exponer una definición de manera integral. Dichos elementos deben considerarse dentro de una unidad, coexistiendo ordenadamente y no en contraposición unos con otros. En este caso, el primer elemento es la comunidad de hombres libres que en uso de su facultad soberana, es capaz de establecer una forma de organización política basada en las decisiones fundamentales que la propia comunidad ha tomado a lo largo de su evolución histórica.

En este punto, es conveniente distinguir otros elementos que tienen relación directa o indirecta con el término *Estado*. Dichos elementos son: *nación*, *sociedad*, *población* y *pueblo*. La *nación* es el conjunto de individuos con vínculos como lengua, religión, raza, entre otros; con conciencia de pertenecer a la misma comunidad.

Por lo que hace al concepto de *sociedad* se refiere a los fines comunes que pretende alcanzar la agrupación humana localizada en un territorio específico. *Población* es un concepto aritmético para la identificación numérica de los habitantes. La noción *pueblo* se refiere específicamente a la comunidad de hombres vinculados políticamente con el Estado. El segundo elemento es la permanencia y estabilidad de ese conglomerado humano radicado en un territorio cuyos límites se encuentran claramente determinados.

El tercer elemento es el orden jurídico, que es la expresión formal de toda la organización política y el sistema encargado de regular las relaciones de todos los miembros de la comunidad (gobernados y gobernantes). Es, asimismo, el elemento que garantiza la permanencia de la comunidad y le permite resolver conflictos en forma pacífica y ordenada con base en procedimientos institucionales.

El cuarto elemento es el gobierno, compuesto por diversos órganos cuyos titulares están encargados de garantizar la vigencia del orden jurídico, para lo cual cuentan con el poder de mando y coerción necesarios (sin coacción no hay derecho). No debe confundirse este poder gubernamental con el poder de la unidad total llamado *Estado*.

El quinto elemento es el poder del Estado, que surge de la conjugación, interacción y manifestación dinámica de los elementos anteriores, y que es la potestad o fuerza máxima de la cual derivan su poder todas las demás organizaciones inferiores de la sociedad. Dicho poder garantiza la existencia del Estado frente a las demás comunidades estatales (internacionales). Este poder es indivisible, en tanto que el poder gubernamental sí se divide, para su ejercicio, entre los diversos órganos gubernamentales.

Se expone un sexto elemento que es la legitimidad, describiendo que la organización estatal sea el producto de una decisión de voluntad popular, de una decisión de la comunidad que establece la organización política para garantizar su convivencia pacífica y la realización de los valores individuales y sociales de la persona humana (el bien de la comunidad).

En este entendido se puede citar un séptimo elemento, que Aristóteles al referirse a la finalidad de la polis, señalaba que ésta es la comunidad política a la que llamamos ciudad.

González (2001) afirma que el Estado tiende a la consecución de fines concretos y particulares que, al fin de cuentas, se unifican en un fin total omnicomprendido: el bien de la comunidad entera.

La síntesis que surge de los elementos del Estado es la siguiente: una comunidad de hombre libres unidos por vínculos de solidaridad nacional, localizada en un territorio determinado, organizada políticamente bajo un gobierno con unidad de mando y sujeta a un orden jurídico nacional, que tiende a la realización de los fines y metas sociales de la comunidad entera. La unidad Estado es distinta de sus elementos aun cuando surja de ellos. Sus fines son propios y diversos de los de cada uno de sus miembros. El Estado sobrevive a las variaciones de sus elementos. El Estado es un sujeto de derechos y por lo tanto una persona jurídica. Es el medio más idóneo que el hombre ha encontrado para la consecución de los fines sociales.

Pasando al término de *Gobierno*, Orlandi (1996) afirma que la idea de gobierno es una de las que posee mayor antigüedad y centralidad dentro de la historia del pensamiento político, la razón es que esta palabra se encuentra estrechamente relacionada con la definición de política. Por su parte, Maurizio Cotta, (citado en Zaviris, A, 2012 p. 31) señala que “pueden faltar los partidos, los parlamentos, las elecciones, los aparatos burocráticos desarrollados, pero no una estructura de gobierno”. Por lo que se refiere a la descripción etimológica del término gobierno, encontramos que la palabra griega Kibernao –de la que deriva gobierno– significa dirigir el timón, aludiendo a la docilidad de la nave al timón (*gubernalle o gubernallo*). Esta raíz es la que mejor nos acerca al concepto de gobierno. De esta manera podemos deducir que el timonel que conduce con certeza la nave, la llevará a buen puerto, entonces estamos hablando de la ejecución de un buen gobierno.

En la edad media el término *gubernaculum* era identificado con el de política Sartori, 1987, (citado en Zaviris, A, 2012 p. 31) La llegada de la democracia impulsó en fechas posteriores la evolución del concepto gobierno, al mismo tiempo que ocasionó la multiplicidad de imágenes, incorporando al pueblo (soberano) como eje de las mismas (la idea de voluntad general), y a los gobernantes, como meros representantes. El gobierno en verdad tiene una “función identificadora de la actividad política, [es] el núcleo irreductible, sin el cual parece difícil pensar en la dimensión propia de lo político” (Orlandi, 1996).

Según Rojas 1971, (citado en Zaviris, A, 2012) el gobierno dirige la vida de una nación, por medio de mandatos, recomendaciones y con la cooperación de los gobernados. El gobierno

manda por medio de leyes y demás disposiciones de carácter general; pero también puede tomar decisiones de carácter particular como decretos, acuerdos, órdenes, instrucciones y decisiones administrativas. El gobierno tiene a su cargo la tarea de crear el orden jurídico.

La fuerza material de que dispone el Estado es un medio para asegurar la ejecución o el cumplimiento de sus determinaciones. La principal fuerza de que dispone el Estado está en la adhesión de los gobernados que, integrando a la opinión pública, orientan la acción pública de los gobernantes. La fuerza material es necesaria, pero es una medida transitoria y de excepción. Un gobierno apoyado en la fuerza es siempre un gobierno inestable y tiránico. En términos generales se acepta que “el gobierno es la organización que representa al Estado para el cumplimiento de sus objetivos y metas” (Castelazo, 2007).

Comprender el concepto de gobierno implica conjugar factores conceptuales tendientes a argumentar cuestiones tan importantes como su integración, funcionamiento, su papel en la resolución de conflictos y en la toma de decisiones, y la evaluación social y política de su desempeño, entre otros aspectos.

Castelazo (2007, p. 25) afirma que una manera más para explicar al gobierno es por su función y otra es por su expresión orgánica. Expone el citado autor que la función del gobierno es complejísima, ya que a grandes rasgos significa la organización del dominio en una sociedad. La efectividad y profundidad del gobierno dependen en gran medida de cómo se encuentra estructurado. Dicho de otra forma, función y organización son dos caras de la misma moneda. El autor cuestiona: ¿a quién sirve el gobierno?, entonces agrega: en los grupos primitivos el dominio fue el más fuerte. A través del tiempo, dicho dominio fue combinándose, primero con la tradición y finalmente -como históricamente lo demuestra Weber- con la ley. Es evidente que fuerza, carisma, tradición y legalidad se combinan para conformar una entidad que tiene el poder, en este caso el gobierno, misma que es la encargada de hacer y actualizar leyes (Poder Legislativo), ejecutar sus ordenamientos (Poder Ejecutivo), e interpretar las normas para la aplicación de la justicia (Poder Judicial).

En virtud de estas condiciones, Castelazo (2007) continúa explicando la autoridad del gobierno, posee legitimidad, autonomía y soberanía no por sí misma, sino en representación del conjunto social. Por lo tanto, el gobierno sirve a todos, pues el mundo actual es complejo y se refleja en todos los ámbitos, no puede basarse en un solo interés, sino atendiendo al equilibrio

socioeconómico y político, procurando que la generación y producción de riqueza y bienestar sea equitativa en su distribución y beneficios.

Otro concepto que vale la pena revisar es la *Administración Pública*. Por lo que a éste se refiere, la Real Academia Española de la Lengua señala que la *Administración Pública* “es la acción del gobierno de dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos y, al resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado. Es el conjunto de organismos encargados de cumplir esta función.

Por otro lado, Moreno (1979) refiere que la administración pública, en tanto estructura orgánica, es una creación del Estado, regulada por el derecho positivo, y como actividad constituye una función pública establecida por el ordenamiento jurídico nacional. Pero tanto la organización como la función o actividad reúnen, además, caracteres tecnicopolíticos, correspondientes a otros campos de estudios no jurídicos, como los de la teoría de la organización administrativa y la ciencia política.

Por lo tanto, la noción de administración pública dependerá de la disciplina o enfoques principales de estudio (el jurídico, el técnico o el político), en virtud de no existir una ciencia general de la administración pública, capaz de armonizar y fundir todos los elementos y enfoques de estudio de este complejo objeto del conocimiento. Hasta el momento no es posible dar una noción omnicomprendensiva de la administración pública, porque ello equivaldría a mezclar fenómenos diferentes, autónomos e independientes.

La teoría de la organización concibe a la administración pública como una organización; una organización humana que tiende a la consecución de múltiples propósitos políticos, económicos y sociales, a través del aprovechamiento eficiente y productivo de los recursos disponibles y mediante la utilización e interacción de los diversos sistemas, procedimientos, mecanismos y recursos con que cuenta. Dicha organización tiene que ver con cuestiones sumamente importantes, como las siguientes: el proceso de toma de decisiones; la planeación y programación de actividades; la presupuestación; la administración eficiente del personal y de los recursos materiales y financieros; las técnicas de organización y métodos administrativos; la informática; la contabilidad; la evaluación y el control.

La definición que de administración pública brinda el derecho, no debe fundamentarse en elementos extraños a su campo de conocimientos, sino apoyarse en los principios jurídicos fundamentales para proyectar los enfoques formal y material establecidos por el derecho, como

es el caso de la definición que hace el distinguido jurista Garrido Falla (citado por Moreno, 1979, p.90), quien afirma que:

“por administración pública entendemos, en sentido subjetivo, el conjunto de organismos estatales encuadrados en el llamado Poder Ejecutivo del Estado y, en sentido objetivo, la actividad desarrollada por dicho Poder Ejecutivo, excluida la actividad política o de gobierno. Y el derecho administrativo, es la parte del derecho público que determina la organización y el comportamiento de la administración pública, disciplinando sus relaciones jurídicas con los administrados”.

Ahora toca el turno hablar de la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* (LOAPF). La LOAPF es el instrumento jurídico rector que tanta falta hacía para la ordenación integral del aparato administrativo público, como lo señalaban los juristas Fraga y Serra Rojas. Esta Ley fundamenta todos los actos jurídico-administrativos vertebrados del Ejecutivo federal y sus dependencias a partir de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). El Ejecutivo a su vez ejerce la facultad reglamentaria –que le permite delegar y clasificar a detalle tales actos, según las respectivas competencias- y también puede crear entidades paraestatales que le auxilien en el cumplimiento de sus programas. La LOAPF tiene como principal mérito el constituir el primer intento serio de una regulación omnicomprensiva de esta importante institución pública del gobierno mexicano. Se encarga de regular la organización y funcionamiento de la administración pública federal en su conjunto; establece las partes que la integran (administración pública centralizada y paraestatal); determina las secretarías de Estado y los departamentos administrativos, asignándoles competencia específica; y, establece la base de regulación de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal. Asimismo, contiene las principales funciones de apoyo global que la administración pública debe realizar en todo su ámbito competencial de manera horizontal (que abarca por igual a todas las dependencias y entidades).

La LOAPF recibe este nombre por primera vez en el año de 1976, bajo la administración del entonces Presidente de México, José López Portillo. La LOAPF permitió simplificar las estructuras y precisar las responsabilidades que competen a las entidades directas del Ejecutivo, eliminando gran parte de las duplicaciones y superposiciones de funciones que contenía la anterior Ley de Secretarías y Departamentos de Estado. Carrillo (1980) comenta que es el hecho más radical e importante de reforma administrativa que registra la historia de México. Por lo

que se refiere al Estado de San Luis Potosí, se emite una norma similar por primera vez en el año de 1979.¹

Sobre el mismo tenor de ideas, vale la pena conceptualizar el término de *Administración Pública Centralizada*. La forma republicana del Estado mexicano se caracteriza por “el modo de estructurarse respecto a todos sus elementos constitutivos”, los cuales son territorio, población y gobierno. El gobierno a su vez está dividido en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. La forma de gobierno hace referencia a los órganos de poder en el ejercicio de las atribuciones que les son conferidas a nivel constitucional, así como a las relaciones políticas que se establecen entre sí.

En México, el régimen de gobierno es presidencialista. Esto quiere decir que el Poder Ejecutivo tiene preponderancia sobre los otros poderes, por la suma de facultades que le otorga la CPEUM y las leyes ordinarias; además, se reúnen las potestades de jefe de Estado y jefe de gobierno en una misma persona. Los Secretarios de Estado son funcionarios subordinados jerárquicamente al Presidente de la República y responden personalmente ante él, quien selecciona libremente a sus colaboradores sin injerencia de otro poder, así como para removerlos.

Para el caso de San Luis Potosí, el Poder Ejecutivo se sustenta en la Administración Pública del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí y ésta se divide en centralizada y paraestatal; la administración centralizada, la cual según el artículo 3 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí (LOAPE), es “la que se integrará por las siguientes dependencias: a) Las secretarías del Despacho²; b) La Oficialía Mayor; c) La Procuraduría General de Justicia; y d) La Contraloría General del Estado”. En el caso de la Consejería Jurídica y de la Defensoría Social, el artículo 31 de la citada Ley establece que éstas quedarán adscritas al Despacho del Ejecutivo.

Siguiendo con la conceptualización de término, toca ahora el turno a la *Secretaría Particular del Gobernador*. En este caso se trata de la dependencia del Poder Ejecutivo estatal, encargada de proporcionar a su titular aquellos elementos personales, materiales, tecnológicos

¹ Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, Periódico Oficial del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí, Decreto 179, suplemento No. 81, publicado el 11 de octubre de 1979.

² Véase Tabla 4. Evolución de la estructura orgánica de la Administración Pública Centralizada del Gobierno del Estado de San Luis Potosí 1979-2003.

y de información estratégica que requiere para que cumpla, en condiciones óptimas, con las actividades que desarrolla de manera cotidiana. Estas acciones de apoyo logístico se realizan para que el Gobernador del Estado, atienda y dé cumplimiento a cada uno de los compromisos que adquirió con la ciudadanía, y que le son inherentes a su investidura y responsabilidad gubernamental.

Las actividades del Despacho del Ejecutivo contemplan además, que se atienda directamente a las personas, de manera individual como ciudadanos o bien, en calidad de dirigentes o representantes de diversas formas de organización de la sociedad, y haga lo propio con las distintas autoridades de los gobiernos municipales, estatal, o el gobierno de otras entidades federativas, gobierno federal e instituciones de diversa naturaleza.

Al interior de la dependencia se realiza la planeación, integración, ejecución y evaluación de la agenda del Gobernador, que contiene la información relacionada con las audiencias, acuerdos, reuniones, giras y eventos en que atiende, asiste y participa. En ésta se lleva el seguimiento y cumplimiento de las peticiones, planteamientos, actividades, acciones, programas y proyectos que ocupa el trabajo diario del Gobernador, encaminado a cumplir los compromisos contraídos con el pueblo y la puntual observancia de sus atribuciones enmarcadas en la Constitución Política del Estado y en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, requiere del apoyo técnico, humano, material y financiero suficientes para el adecuado desarrollo de las funciones y actividades propias de su responsabilidad.

Tal como se precisará más adelante, las reformas derivadas de la reorganización del Despacho del Gobernador y las cuales fueron aprobadas, se propusieron también para darle mayor sustento y certidumbre jurídica y organizativa a las áreas de asesoría, apoyo técnico y coordinación del titular del Poder Ejecutivo, para normar y redimensionar las unidades administrativas que históricamente tienen dependencia jerárquica directa de la oficina a su cargo.

2.4. Otros términos o conceptos en los que se apoyó para la investigación

El “modelo convencional” de la Nueva Gestión Pública (NGP) reconoce básicamente a la reforma de la gestión pública como “*una serie de cambios intencionales de las estructuras y*

procesos de organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor -en algún sentido-” Pollit y Bouckaert, 2000 (citado en López, 2003). En correspondencia con esta definición básica, la etapa inicial de la reforma se caracterizó por la aplicación de las técnicas o modelos administrativos utilizados en la gestión privada, y adoptados y adaptados en el ámbito de las organizaciones públicas, la racionalización de estructuras y procedimientos, la revisión de los procesos de toma de decisiones y el incremento de la productividad de los empleados públicos.

En los Estados Unidos, se acuñó en sus ámbitos académicos el concepto de “*public management*” como reemplazante del término “administración pública. En esencia, sus principios y técnicas se presentaron como un conjunto de iniciativas aplicables a todo tipo de organizaciones y caracterizadas por su “neutralidad política”. Se destacaban los beneficios que traería aparejada “*una fusión entre la orientación normativa de la administración pública tradicional y la orientación instrumental de la gestión general*” (Perry y Kraemer, 1983).

Se considera a los Estados Unidos como uno de los países promotores del modelo para la nueva gerencia pública, a partir de la difusión de la obra la “*Reinvención del Gobierno*”. El gobierno de Clinton llevó a cabo el “*Análisis de la Actuación Nacional*” (NPR), con el objeto de impulsar “*un gobierno que ponga a la gente en primer lugar, mediante la creación de un claro sentido de misión, tomando el timón más que los remos, delegando autoridad, sustituyendo normas y regulaciones por incentivos, formulando objetivos por resultados, buscando soluciones de mercado más que soluciones administrativas, y cuando ello fuese posible midiendo el éxito de las acciones de gobierno en términos de satisfacción del usuario*” Gore 1993 (citado en López, 2003).

El primer diagnóstico de los analistas de la NPR recalca las dificultades que presenta el Estado a raíz de su sobredimensionamiento, con una estructura gubernamental “*llena de organizaciones diseñadas para un entorno que ya no existe [...]*”, mientras que las burocracias estatales centralizadas se corresponden con los patrones culturales de la primera mitad del siglo XX, hoy el desafío pasa por la transformación de las organizaciones públicas siguiendo un modelo acorde con la era de la información. Principalmente, el movimiento modernizador, pretende cambiar la administración pública y la cultura administrativa focalizando en los resultados organizacionales, la gestión individual y los incentivos del mercado (incluyendo, cuando sea posible, la privatización). De este modo, las estructuras y culturas burocráticas del

pasado, regidas por reglas, serán sustituidas por entidades más pequeñas, flexibles y orientadas al usuario. El punto de llegada es un Estado mínimo que desarrolle sólo las funciones que son necesarias de una forma eficaz y efectiva (Aberbach y Rockman, 1999).

Lawrence y Thompson (1999) han sistematizado los diversos conceptos que tuvieron mayor influencia en el modelo estadounidense, partiendo de las ideas difundidas por Osborne y Gaebler en su famoso libro “Reinventando el Gobierno”. Los principios que, según los autores, guiarán la acción modernizadora son las denominadas “Cinco R”: “*Reestructuración*”, “*Reingeniería*”, “*Reinvención*”, “*Realineación*” y “*Reconceptualización*”.

En términos generales, los documentos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico³ (OCDE), rescatan estos principios, aunque cuestionan la “versión restringida” del *New Public Management*, asentada sobre tres valores básicos (la trilogía *economía, eficacia y eficiencia*) y con énfasis en la gerencia de contratos, la introducción de mecanismos de mercado en el sector público y la vinculación del pago con el desempeño. En los lineamientos directrices aportados por esta organización, se distinguen un conjunto de rasgos clave en las reformas de la gerencia pública orientados a: a) devolver autoridad y a otorgar flexibilidad; b) asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad; c) desarrollar la competencia y la elección; d) proveer servicios adecuados y amigables a los ciudadanos; e) mejorar la gerencia de los recursos humanos; f) explotar la tecnología de la información; g) mejorar la calidad de la regulación; y h) fortalecer las funciones de gobierno en el centro (OCDE, 1995).

Sin embargo, la OCDE alerta sobre la posibilidad de considerar a los principios de la NGP como un modelo unívoco de reforma y transferible a cualquier país, sin tomar en cuenta los diferentes sistemas políticos y administrativos que, naturalmente, implicarán formas de operacionalización muy divergentes de estos criterios considerados como “bastante abstractos”. Así, podrá ser conveniente reformas más profundas, o reformas selectivas e incrementales, por medio de distintas estrategias y alternativas, adoptando un enfoque “pragmático” antes que “dogmático” (OCDE, 1995).

³ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. La OCDE fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, en París (Francia). Los idiomas oficiales de la entidad son el francés y el inglés.

“*Reestructurar*” significa eliminar de la organización todo aquello que no contribuye a aportar un valor al servicio o producto suministrado al público. Y se efectúa una vez identificadas las competencias centrales de la organización y las tareas, cuya prestación podría contratarse externamente, siempre que sea guiada por la planificación y el establecimiento de prioridades, tales como el mantenimiento de la calidad del servicio y la retención de empleados valiosos. En principio, se apunta a suprimir lo que es obsoleto, la duplicación (incluida la superposición de programas) y la eliminación tanto de «*privilegios de especial interés*» como de todo aquello que no sea “*transparente*”, en función de los propios valores e intereses políticos (Lawrence y Thompson, 1999).

“*Reingeniería*” es un concepto de cambio organizacional que se difundió con mucha fuerza en los años noventa de acuerdo a Hammer y Champy, 1993; Hammer y Stanton, 1995, (citado en López, A 2003) y que propone, en esencia, «*empezar de nuevo*», más que tratar de «*arreglar*» los problemas existentes mediante soluciones parciales. Como tecnología de gestión, sus dispositivos están orientados hacia los procesos, prescindiendo de las tareas y las posiciones establecidas en las jerarquías organizacionales. La reingeniería aprovecha las ventajas de la tecnología informática para promover un trabajo más inteligente, que elimine el “papeleo” innecesario y redundante. La consigna «*trabajar mejor*» va de la mano del «*coste menos*».

“*Reinventar*” es crear en el seno de la administración pública una “cultura de espíritu empresarial” que facilite la introducción de mecanismos de mercado y pensamiento estratégico en el sector público. Ahora, las organizaciones públicas tendrán que operar con una orientación de planificación estratégica de largo plazo, centrándose en los resultados, remitiéndose a los incentivos del mercado y tomando en cuenta las actitudes y los comportamientos del «cliente-ciudadano», para satisfacer plenamente sus demandas y expectativas (Lawrence y Thompson, 1999). “*Colocar a los clientes en primer lugar*”, según prescribe el Informe NPR, implica captar su punto de vista (a través de encuestas u otras técnicas de esta naturaleza), como una forma de obligar a competir a las agencias, tanto internamente como con proveedores externos de servicios. En los casos en que el monopolio estatal fuera inevitable, las organizaciones deberían adoptar un perfil más acorde con el de las “empresas de negocios” (Aberbach y Rockman, 1999).

A la reinención le sucede la “*Realineación*”. Definida la estrategia de mercado, los funcionarios tendrán que realizar el cambio de las estructuras de forma coherente y articulada con lo planificado. Realignar a la organización y al personal detrás de los objetivos establecidos,

no es otra cosa que cumplir con el dictado según el cual “la estructura sigue a la estrategia”. “*La realineación es, en esencia, la implementación de la estrategia de reinversión. Sin embargo, mientras que la reinversión tiene que ver con cambios en la forma de operar de la organización en su entorno externo, la realineación se centra en el cambio hacia el interior de la organización*” (Lawrence y Thompson, 1999). Las experiencias en la administración estadounidense indican que el paso inicial de la realineación es el establecimiento de un nuevo circuito de responsabilidades en el seno de la unidad que se desea cambiar.

La noción de “*Reconceptualización*”, apunta básicamente a mejorar en todas sus dimensiones al ciclo de aprendizaje organizacional. Reconceptualizar es desarrollar en el sector público una nueva manera de pensar el fenómeno gerencial, promoviendo organizaciones con capacidad de adaptación y forjadoras de conocimiento. De este modo, podrá crearse una cultura diferente en la gestión pública, que involucre a sus agentes en lo que ha dado en llamarse una “visión compartida sobre el futuro”. Para alcanzar un proceso de reconceptualización exitoso es imprescindible reformular la política de gestión de los recursos humanos, apuntando a la cooptación de “gerentes públicos” con capacidad de liderazgo y empleados comprometidos con los objetivos de la agencia, de manera tal de poder conferir mayor poder a estos últimos para conseguir los resultados propuestos.

Sin embargo, la OCDE alerta sobre la posibilidad de considerar a los principios de la NGP como un modelo unívoco de reforma y transferible a cualquier país, sin tomar en cuenta los diferentes sistemas políticos y administrativos que, naturalmente, implicarán formas de operacionalización muy divergentes de estos criterios considerados como “bastante abstractos”. Así, podrá ser conveniente reformas más profundas, o reformas selectivas e incrementales, por medio de distintas estrategias y alternativas, adoptando un enfoque “pragmático” antes que “dogmático” (OCDE, 1995).

La reconceptualización planteada podría explicar el progresivo desplazamiento de los programas de modernización hacia un espectro más amplio de valores que los que dominaron en el comienzo de la reforma (*economía, eficiencia y eficacia*), bajo el auge del neoliberalismo y las sucesivas presiones por la reducción del gasto público para resolver la crisis fiscal. Paulatinamente, cobran sentido los preceptos de “*adaptabilidad*”, “*innovación*”, “*representación*” y “*participación*”, como ideas fuerza para la configuración de un “*paradigma post-burocrático*” Barzeley y Armajani, 1992 (citado en López, 2003).

que, como se intentará dejar reflejado en los puntos siguientes, no necesariamente podrá escoger del ámbito privado todos los recursos convenientes para su alcance.

En otras concepciones, que observan la especificidad de la gestión pública desde una perspectiva sistémica, la distinción entre lo público y lo privado debe formularse en términos analíticos, trabajando la dicotomía entre “macrogestión” y “microgestión”. Bajo este marco, la gestión pública queda asimilada con el plano de la macrogestión, en tanto se ocupa del comportamiento de todo un sistema, es decir, de la dirección de grupos enteros de organizaciones y redes interinstitucionales que conforman el sistema de gobierno público en su conjunto. A diferencia, la gestión privada –situada en el plano de la microgestión- se centraría en el comportamiento de las partes, o dicho en otros términos, abordaría la dirección de cada una de esas organizaciones que forman el sistema o la red (Metcalf, 1999).

Entender a la gestión pública como “macroproceso”, implica reconocer que una transformación tan significativa como la que acarrea la reforma del Estado, activa procesos estratégicos y políticos de gestión en el seno de las redes de entidades y agencias estatales. Sus programas requieren de una cooperación intensa y prolongada entre muchas organizaciones, que presentan simultáneamente intereses diferentes y acaso opuestos. En consecuencia, *“el núcleo de los problemas de la gestión pública se ubica en el plano interinstitucional”* (Metcalf, 1999), lo que supone plantear soluciones alternativas a las pensadas para una sola unidad. El camino hacia el diagnóstico compartido por las diferentes instituciones, para repensar las reglas de juego, funciones y responsabilidades; el diseño de sistemas adaptables, como una forma de compromiso permanente y de aprendizaje público, y la configuración de esquemas de rendición de cuentas para promover el uso eficaz del poder, se presentan como opciones diferenciadas, más acordes con la “innovación” que con la “imitación” que impone la aplicación de técnicas empresariales en el sector público (Metcalf, 1999).

Sin embargo, no puede soslayarse el necesario debate impuesto por esta oleada reformadora en torno a los valores tradicionales del sector público y el progresivo deterioro de los mismos. En rigor, la plena vigencia de valores fundamentales tales como la imparcialidad, la justicia, la equidad, y el derecho de un procedimiento justo, como tareas propias de toda administración pública en una democracia, ha sido objeto de profundos cuestionamientos, acordes con las nuevas implicancias que el término “interés público” posee hoy para la sociedad.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Introducción

En este apartado de la tesis se describe cuál fue el camino que se siguió para realizar el estudio que el lector tiene en sus manos. En este sentido, Cortés-Iglesias (2004), señalan que la metodología de la investigación consiste en una serie de etapas establecidas de manera secuencial de cómo se debe realizar la propia investigación. Munch (1993) por su parte, la describe como una serie de etapas a través de las cuales se busca el conocimiento, mediante la aplicación de ciertos métodos y principios. Se concibe como un flujo de etapas organizadas y sistematizadas en las que se explican hechos y sucesos con las que viven y se desenvuelve el ser humano.

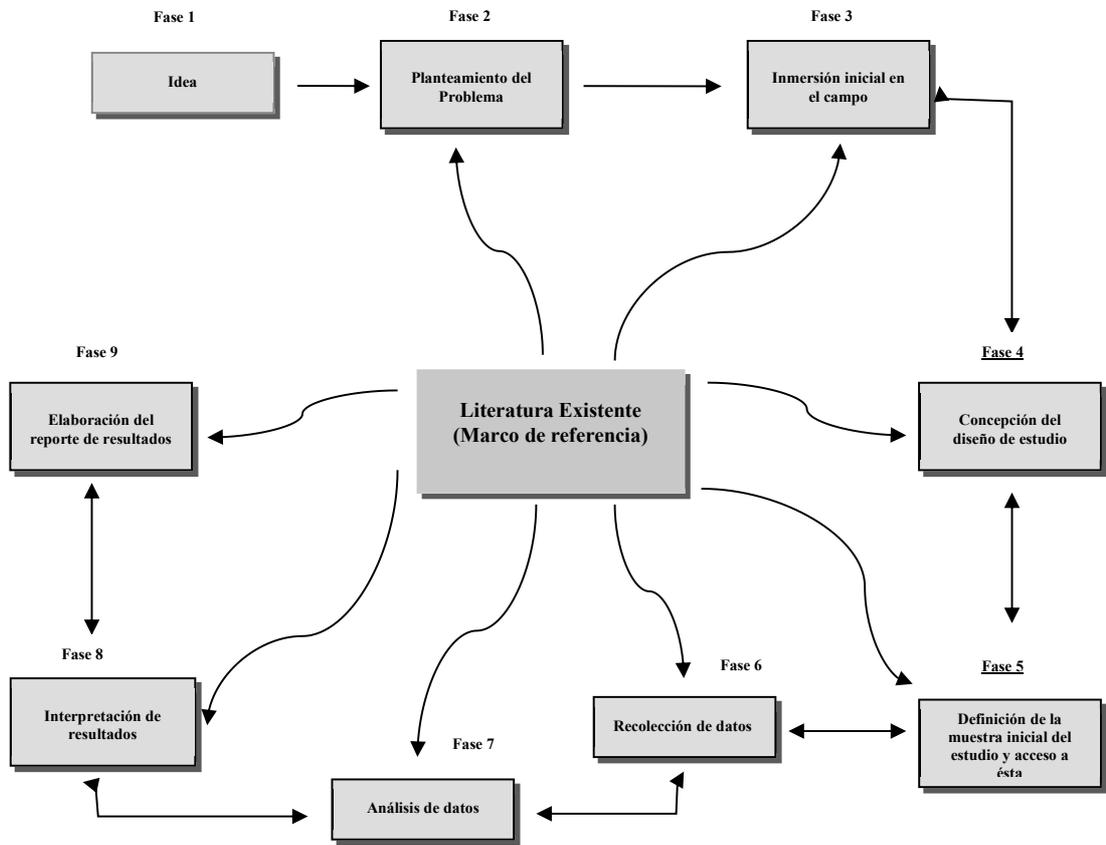
3.2 Enfoque de la investigación

Esta investigación se realizó bajo un enfoque eminentemente cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Es importante mencionar que en los estudios cualitativos no existe un patrón a seguir para desarrollar las preguntas de investigación, ya que se pueden desarrollar antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos. En términos de Hernández, Fernández y Baptista (2010), “estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular”.

Siguiendo con Hernández et al., (2010), estos autores señalan que el enfoque cualitativo tiene las siguientes características: a) el enfoque cualitativo a diferencia del cuantitativo no sigue un patrón específico, es decir que sus procesos no son muy claros y muchas veces las preguntas

de investigación no se han definido por completo; b) se basa más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir), y luego generar perspectivas teóricas, es decir, va de lo particular a lo general; c) las hipótesis se generan en su desarrollo y se van clarificando conforme se compilan más datos o bien, resultan del propio estudio (en la mayoría de los casos no se aprueban hipótesis); d) los métodos de recolección se basan en datos no estandarizados, ni completamente determinados (no se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico), es decir, el investigador tiene la ventaja de compilar datos de las vivencias de los propios participantes con aspectos que a veces pudieran catalogarse como subjetivos; e) las técnicas que utiliza el investigador en este tipo de estudio para recopilar datos pueden ser las entrevistas abiertas, la observación no estructurada, discusión en grupo, interacción con grupos o comunidades, así como la revisión de documentos, entre otras; f) es más flexible en su búsqueda y transita entre el desarrollo de la teoría y las respuestas “reconstruyendo” las vivencias de sus propios actores; g) no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad; h) se centra en entender a los seres vivos y sobre todo a las instituciones; i) los participantes interpretan la “realidad” respecto a sus propias realidades; j) el investigador construye el conocimiento, introduciendo las experiencias de los participantes consiente de que es parte del fenómeno estudiado; k) las indagaciones cualitativas no pretenden obtener muestras representativas y generalmente no buscan replicar sus estudios; y l) el enfoque cualitativo interpreta la realidad y la transforma en observaciones, anotaciones y documentos. La figura 2 muestra el proceso que se sigue en el enfoque cualitativo.

Figura 2. Proceso Cualitativo



Fuente: Hernández Sampieri, R., Fernández, C & Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación (5ª Edición): Proceso Cualitativo. México: Mc Graw Hill.

3.3. Tipo de investigación

Este trabajo se trató de un tipo de investigación documental, ya que como bien lo señala Bernal (2010, p. 111), "la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio".

Como parte del trabajo que aquí se presenta, se recopiló información contenida en archivos, documentos normativos como leyes, reglamentos, decretos, acuerdos administrativos, entre otros. La investigación se supeditó totalmente a datos escritos. En este sentido, de acuerdo con Casares Hernández et al. (1995; citados por Bernal, 2010, p. 111), "la investigación

documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento", como en este caso fue la reorganización administrativa que implicó el Despacho del Gobernado del Estado de San Luis Potosí, la cual se realizó durante el periodo 1997-2003.

Continuando con el tipo de investigación que se presenta en este documento, se puede señalar también que este trabajo reúne características de una investigación descriptiva, ya que como lo comenta Cerda (1998; citado por Bernal, 2010, p. 113), en este tipo de investigación se "deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de [...], situaciones o cosas, o sea aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás", como fue lo que se trató de aportar con esta investigación.

Como el lector podrá observar, un estudio difícilmente se puede encasillar en un solo tipo de investigación. Es así que el trabajo que aquí se presenta, también denota características que son aplicables al llamado *estudio de caso*. En este sentido, un caso es un objeto de estudio con un espacio bien delimitado que se considera relevante para comprobar, ilustrar o construir una teoría, o por su valor intrínseco. El caso a estudiar puede ser una persona, una institución gubernamental, una religión, o bien un programa o política gubernamental, etc.

El método del caso es apropiado cuando se quiere estudiar un fenómeno (fracaso de una política gubernamental), un objeto (institución gubernamental) o una relación causal (prestación de los servicios públicos y rotación de personal). La construcción del caso es un paso previo de la investigación que recurre al estudio de casos. Significa la justificación del caso en cuanto a su *relevancia* (pertinencia e importancia del caso escogido) y naturaleza (delimitación de fronteras y enfocar el caso -qué es o qué uso se le va a dar-).

El estudio de caso tiene como característica básica que aborda de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 1998). Puede ser algo simple o complejo, pero siempre una unidad; aunque en algunos estudios se incluyen varias unidades, cada una de ellas se aborda de forma individual.

En términos de algunos autores, los estudios de caso tienen varias aplicaciones. Por ejemplo, son importantes en la investigación cualitativa, pero al mismo tiempo se usan cada vez más en una serie de aplicaciones en el campo profesional (Bergen, 2000; Foster, 2000):

1. *En la enseñanza.* Los estudios de caso se han usado como recurso para enseñar a los nuevos maestros como evolucionan los estudiantes cuando se aplica un sistema de enseñanza o una técnica de estudio específica (Walker, 1997). También en medicina y en psicología se recurre a los estudios de caso como recursos didácticos para mostrar a los estudiantes las características de un caso clínico o la evolución de un paciente.

2. *En la evaluación.* Se diseñan estudios de caso para evaluar una institución pública, la organización de una empresa, la participación social en un grupo, etc. Todo esto desde la perspectiva de las personas específicas que forman parte de esos grupos, empresas o instituciones (Macpherson, Brooker y Ainsworth, 2000).

3. *En el diseño de estrategias de intervención.* Se diseñan estudios de caso para evaluar una intervención en un grupo, en una familia, en una escuela, en una empresa, etc. La evaluación de la intervención se lleva a cabo a partir de la perspectiva de las personas específicas que participaron en esa intervención.

3.4 Pregunta de investigación

Tal como ya se indicó en el capítulo 1 de este trabajo, en este caso no se estableció una hipótesis o supuesto, sino que se formuló una pregunta general de investigación, la cual sirvió como hilo conductor para guiar la realización de la tesis. Dicha pregunta de investigación se formuló en los siguientes términos: *¿De qué manera se ejecutó la reorganización administrativa del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, lo cual derivó en el establecimiento de la estructura orgánica formal de la actual Secretaría Particular?*

En este sentido, lo que esta investigación buscó, fue dar respuesta a esta pregunta solamente, para lo cual el caso fue analizado en la profundidad dada a partir de los datos recabados para tal efecto.

CAPÍTULO 4

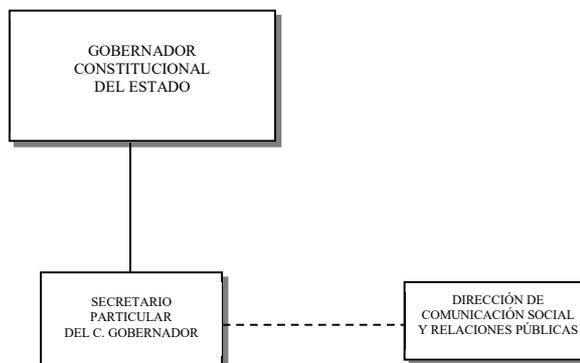
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Consideraciones preliminares

No obstante que la historia de los regímenes de gobierno del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí data desde su fundación, según el historiador Gárdhez, citado en Castro, (1998) *“San Luis Potosí ha tenido 190 gobernadores, 64 alcaldes mayores, 9 intendentes y 3 jefes políticos, con un total de 266 gobernantes desde 1592, año de la fundación de San Luis Potosí”*. Los antecedentes de las unidades administrativas que han conformado el Despacho del C. Gobernador de la entidad federativa son muy recientes, tomando en cuenta que fue hasta el año de 1979, cuando se promulgó la primera Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado; con el propósito de regular la organización y funcionamiento de la administración pública estatal.

En el artículo 27 del citado documento, se consigna por primera vez la figura de un Secretario Particular de un Gobernador, *“para tramitar y acordar los asuntos que correspondan al Titular del Ejecutivo”*. El artículo 28 de la misma Ley, expresa que *“para apoyar la difusión y planes de gobierno que desarrolle el Titular del Poder Ejecutivo del Estado, así como aquellos que se refieren a las relaciones públicas, estarán a cargo de una unidad específica que auxiliará directamente al Ejecutivo Estatal –misma que se denominó Dirección de Comunicación Social y Relaciones Públicas”*, tal como se ilustra en la figura No. 3.

Figura 3. “Organigrama del Despacho del C. Gobernador del Estado de San Luis Potosí 1979”



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, Decreto 179, suplemento al No. 81, publicado el 11 de octubre de 1979 POE.

4.2 Antecedentes jurídicos y políticos en torno al caso de estudio

4.2.1 Década de los 80's

En esta década se vive una etapa gris en el Estado de San Luis Potosí, debido a que los problemas políticos y sociales generaron una inestabilidad en la entidad, afectando de manera significativa su desarrollo. Florencio Salazar Martínez, quien fuera Gobernador del Estado, le hizo honor a la frase: "de excelentes candidatos, pésimos gobernadores". Moreno (sin fecha de referencia) En efecto, había llegado a su natal Estado luego de una extensa y prolífica carrera política; fue la esperanza de los potosinos por muchos años, pero desgraciadamente a los pocos días de asumir el cargo su carácter cambio.

Desde el primer momento, Salazar Martínez se vio falto de poder, su campaña política la realizó sin el apoyo del Partido Revolucionario Institucional (PRI), del que sólo utilizó las siglas. El distanciamiento con Carlos Jongitud Barrios, quien había dejado de ser gobernador recientemente, pero aún mantenía el control absoluto del Estado, no le permitiría consolidarse. Las pugnas entre el gobernador y los grupos de presión política que mantenían el control de San Luis Potosí no se hicieron esperar. En las elecciones para renovar las alcaldías, el gobernador intentó colocar a su amigo el empresario Guillermo Medina De los Santos, mientras que el líder

vitalicio de Vanguardia Revolucionaria del Magisterio, Carlos Jongitud forzaría la candidatura del profesor y presidente del Comité Directivo Estatal del PRI, Helios Barragán.

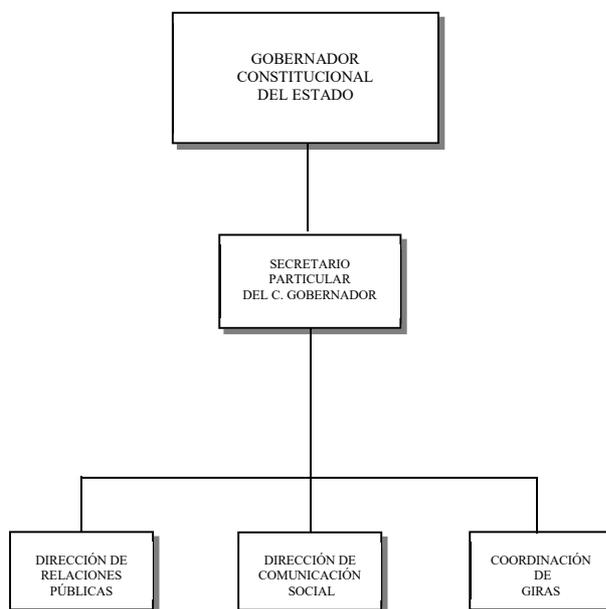
La falta de capacidad negociadora y la desesperación política de Salazar Martínez propiciaron la represión. El 1o de enero de 1986, al tomar posesión de la alcaldía capitalina “su amigo” Medina De los Santos, la policía actuaría en contra de los manifestantes que representaban a diversos sectores de la población, con lo cual la oposición representada por el Frente Cívico Potosino se fortalecería. El acontecimiento que precipitó la caída de Salazar Martínez tuvo lugar en la penitenciaría local, donde la muerte de algunos internos, en circunstancias aún no aclaradas, la desaparición de otros y la impunidad que el gobernador otorgó al director del penal, quién según versiones huyó en el propio avión de Salazar Martínez, ocasionaron su esperada remoción, no sólo de la silla potosina, sino también del escenario político nacional. Moreno (sin fecha de referencia).

El 25 de mayo de 1987, el gobernador Florencio Salazar Martínez, solicitó licencia al Congreso del Estado para separarse del cargo -según dijo por 10 meses-, lapso que sólo cubrió el formalismo -ritual acostumbrado en estos casos-. Se tuvo que dar así, para encubrir una renuncia tácita y evitar, de esa manera, el convocar a elecciones extraordinarias. El Congreso del Estado, de clara matrícula jongitudista, se pronunció entonces a favor de Leopoldino Ortiz Santos, quien al momento de su designación se desempeñaba como Ministro de la Suprema Corte de Justicia.

El interino, uno de los más fuertes contendientes de Salazar Martínez a la postulación priísta en 1985 y sobrino del legendario cacique Gonzalo N. Santos, sería el primero de una larga lista de mandatarios sustitutos, en un período muy corto. Al tomar posesión como Gobernador interino, Leopoldino Ortiz Santos, realizó la separación funcional de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para transformarla en dos direcciones de área independientes: la de Comunicación Social y de Relaciones Públicas, sin haber realizado el Acuerdo Administrativo respectivo.

En 1988, le da vida a la Coordinación de Giras con el propósito de vincular los esfuerzos de los tres niveles de gobierno en la organización de giras y eventos de trabajo del propio titular del Ejecutivo por el interior del Estado y conocer de manera personal las carencias y problemática de la población en sus lugares de origen, para retroalimentar los planes y programas de gobierno (Véase figura 4).

Figura 4. “Organigrama del Despacho del C. Gobernador del Estado de San Luis Potosí 1988”



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el personal que laboraba en el Despacho del C. Gobernador

4.2.2 Década de los 90's

A principios de la década de los 90's, los conflictos políticos y la inestabilidad gubernamental marcaron un sello en la administración pública en San Luis Potosí. Es así que Moreno (Sin fecha de referencia) expone que:

“Se insistía constantemente en el relevo del Gobernador interino Leopoldino Ortiz Santos y su misión de apaga fuegos había quedado más en mito que en realidad, después de que enardecidos simpatizantes de Acción Nacional reclamaban el robo de la alcaldía para su partido. En ese momento se midieron las fuerzas y el saldo fue rojo. De la violencia verbal se pasó a la violencia física”.

Es así que el panorama se anulaba para los gobiernos emanados del PRI. Lo que se esperaba sería un trámite rutinario entre la prórroga de la licencia de Ortiz Santos y la llegada del próximo gobernador, un año más tarde en medio de una gran incredulidad y repudio, Fausto Zapata llegaba a tierras potosinas mostrando un exitoso currículum en donde se resaltaban sus múltiples

cargos diplomáticos, pero a la vez, una muy precaria participación en la política en San Luis. Las estrategias del priismo no repararon en las consecuencias que podría traer esa postulación. El PRI ganó en San Luis, pero el Frente Cívico Potosino⁴ alegaba en las instancias nacionales serias irregularidades.

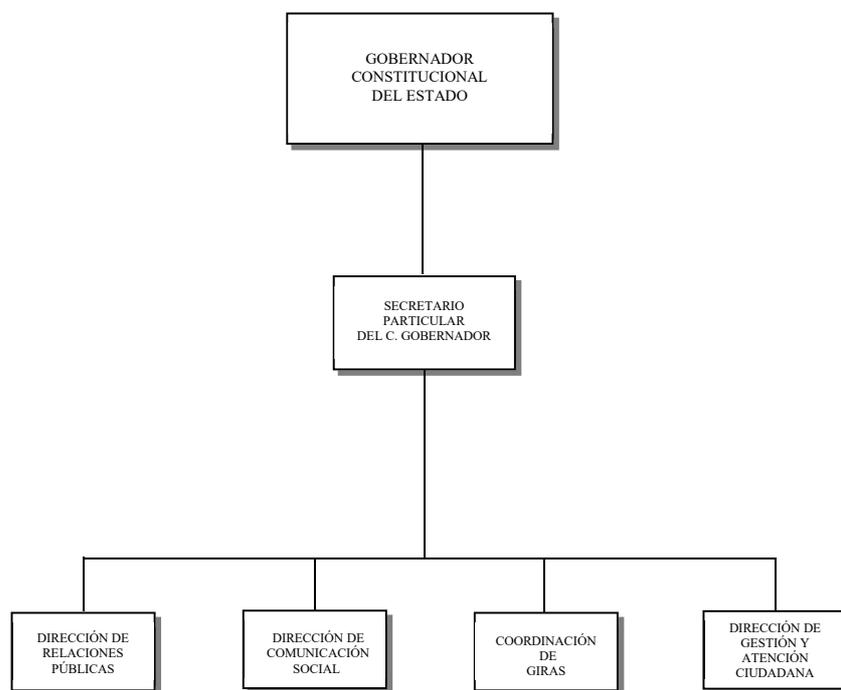
En palabras de algunos medios de comunicación, “desde el día en que tomó posesión como gobernador constitucional Fausto Zapata, sus días estaban contados. San Luis Potosí tenía desde ese 23 de septiembre de 1991, dos gobernadores, uno moral, otro constitucional. Moreno (Sin fecha de referencia). A pesar de las reiteradas pláticas e invitaciones al diálogo y la concordia política, la posibilidad de un acuerdo PRI-coalición no se pudo dar”. “[...] Sólo trece días duró la efímera gubernatura de Fausto Zapata. El escenario: un Estado efervescente políticamente, con una oposición muy combativa, un proceso electoral repleto de irregularidades y cifras extrañas. Detrás de todo esto, la imagen de un país y la credibilidad de un sistema político. Con estos antecedentes, la caída de Ramón Aguirre Velázquez⁵ en Guanajuato y de Fausto Zapata en San Luis Potosí, eran inevitables”. Y con ello otro gobierno interino vuelve a encabezar el rumbo del Estado de San Luis Potosí, quedando a cargo de Gonzalo Martínez Corbalá. Con ello otro gobierno interino vuelve a encabezar el rumbo de los potosinos.

Para 1992, Gonzalo Martínez Corbalá, reforma en dos ocasiones la Ley Orgánica de la Administración Pública, incrementa de 8 a 11 las Secretarías de Estado (Véase tabla 4), además de incluir a la Procuraduría General de Justicia, sin embargo, al interior de su Despacho no realiza ninguna modificación. A finales de 1992 crea la Dirección de Gestión y Atención a la Ciudadanía, con el propósito de atender la gran demanda de peticiones que la población le envía al propio Ejecutivo, (Véase figura 5) sin embargo, la creación de dicha unidad administrativa se realiza al margen de la normatividad jurídico-administrativa existente. En 1992 le corresponde concluir de manera interina la Gubernatura del Estado a Teófilo Torres Corzo y convocar a elecciones.

⁴ El Frente Cívico Potosino fue la instancia organizativa en la que confluyeron miembros del sinarquismo, priistas desilusionados, ferrocarrileros y sectores de las clases sociales y políticas; además del PAN y el PDM que le otorgaron oficialmente el registro.

⁵ Ramón Aguirre Velázquez (San Felipe, Guanajuato; 21 de septiembre de 1935) es un político mexicano, miembro del Partido Revolucionario Institucional, que fue Secretario de Programación y Presupuesto, jefe del Departamento del Distrito Federal de 1982 a 1988 y candidato a gobernador del Estado de Guanajuato.

Figura 5. “Organigrama del Despacho del C. Gobernador del Estado de San Luis Potosí 1992”



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley Orgánica de la Administración Pública, Decreto 331, publicado el 15 de enero de 1992 POE.

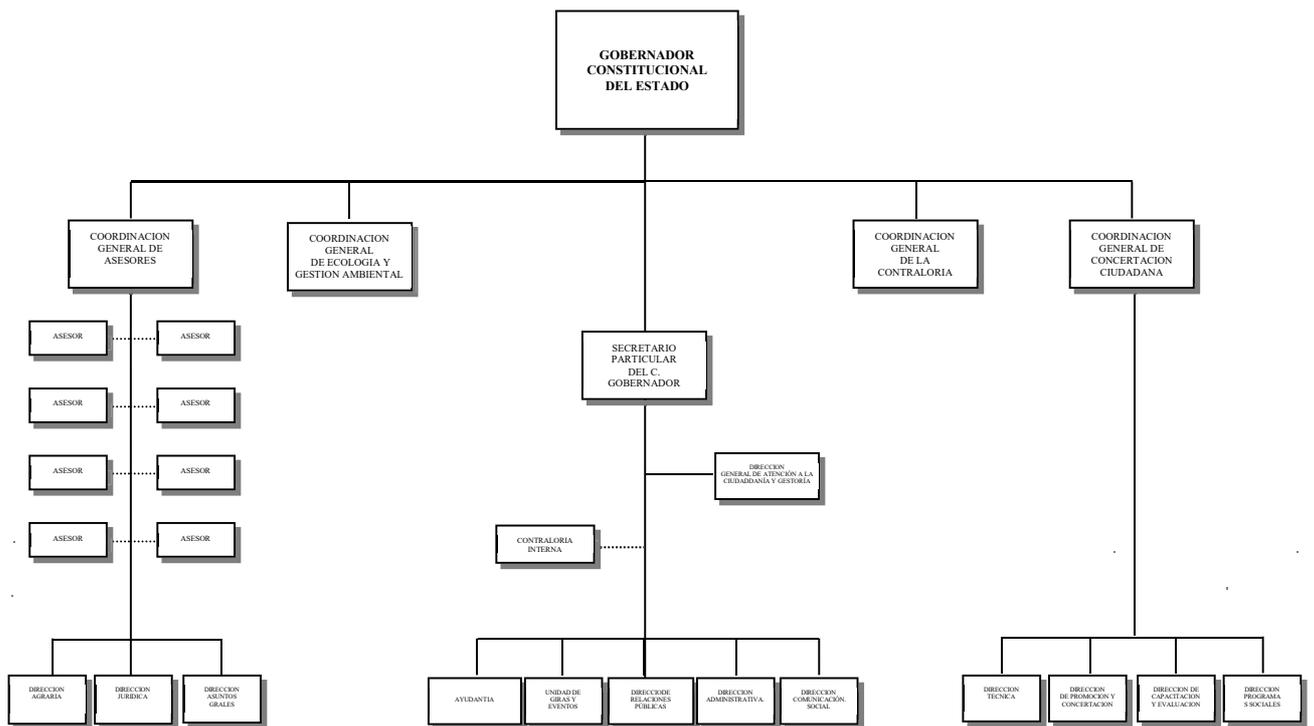
Al entrar en funciones como Gobernador Constitucional del Estado en mayo de 1993, Horacio Sánchez Unzueta, expide la segunda Ley Orgánica de la Administración Pública, la cual publica el 12 de agosto de 1993 en el Periódico Oficial del Estado, reduciendo la estructura administrativa del Poder Ejecutivo, de doce a seis secretarías, además de transformar la Secretaría de Servicios Administrativos en Oficialía Mayor y una Procuraduría General de Justicia. Exponiendo entre otras razones que: [...]“*se encuentra en la necesidad de perfeccionar al gobierno, de hacerlo más eficiente en todas y cada una de sus operaciones y decisiones; en generar nuevas políticas públicas que restituyan a la sociedad sus espacios de participación; y, en incluir una revaloración de la función pública, para reasignarle su carácter primordial y de auténtico servicio a la comunidad.*”

También, en la nueva Ley se establece que “*Para recibir, atender y dar respuesta a los ciudadanos que formulan peticiones al Gobernador*”, se crea la Dirección General de Atención

a la Ciudadanía y Gestoría (Artículo 35), misma que es adscrita a la Coordinación General de Concertación Ciudadana, según oficio del 10 de mayo de 1995. figura 6

Sigue indicando la Ley en mención que *“Para promocionar y coordinar la participación de los ciudadanos y organizaciones sociales en los planes, programas, proyectos y acciones de la administración pública del estado”*, el Ejecutivo crea la Coordinación General de Concertación Ciudadana (Artículo 36), misma que se fortalece con la incorporación en julio de 1994, del Consejo Potosino del Café; en mayo de 1995 con la desarticulada Dirección General de Atención a la Ciudadanía y Gestoría –la cual funge en esta organización como Departamento- y en febrero de 1996, se fortalece con la Dirección de Programas Sociales que incluye al Servicio Estatal del Empleo.

Figura 6. “Organigrama Despacho del C. Gobernador del Estado de San Luis Potosí 1993”



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, Decreto 7, publicado el 12 de agosto de 1993 POE.

En el mismo orden de ideas, el Artículo 37 de dicha Ley le confiere al Ejecutivo el control integral de la administración pública estatal, al tener adscrita a su despacho a la Coordinación General de la Contraloría, que cambia su denominación por el de Coordinación General de Contraloría y Desarrollo Administrativo, en abril de 1997, al otorgarle algunas atribuciones que le correspondían anteriormente a la Oficialía Mayor de Gobierno, en lo concerniente a la *modernización administrativa*.

Por otro lado, el Artículo 38, da sustento a la Coordinación General de Ecología y Gestión Ambiental, para coordinar las acciones ecológicas y ambientales entre las dependencias, entidades, sector productivo y sociedad civil, la cual queda adscrita al Despacho del Gobernador.

El mayo 10 de 1995, se publicó el Acuerdo Administrativo correspondiente para crear la Unidad de Giras y Eventos, unidad administrativa adscrita al Despacho del Gobernador, y cuyo propósito es subsanar la problemática que se derivaba de las giras y eventos del titular del Ejecutivo, misma que fue derogada al entrar en vigor la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de 1993.

Con las reformas y adiciones a la Constitución, en abril 7 de 1997, la Consejería Jurídica del Estado, quedó adscrita al Despacho del Gobernador, según se expresa en el Artículo 32 Bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública, de acuerdo a los términos del Artículo 87 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí.

El 16 de enero de 1998 a través de un Acuerdo Administrativo crea la representación del Estado de San Luis Potosí en la Ciudad de México, D.F., como una Dependencia adscrita al despacho del Titular del Ejecutivo Estatal, con la encomienda suprema de servir como enlace entre el Gobierno de la República y el Estado con la intención de promover el desarrollo y la inversión en el Estado de San Luis Potosí, para los potosinos radicados en la capital de la República, y los diferentes grupos de la sociedad, tengan acceso a la información y a las oportunidades que les permitan fomentar sus intereses dentro y fuera de nuestra entidad.

En la misma fecha le da vida a la Coordinación General de Proyectos Estratégicos, como un órgano de apoyo adscrito directamente al despacho del titular del Ejecutivo del Estado, con el objetivo de alentar la promoción de proyectos que permitan integrar, dar seguimiento y evaluar las acciones estratégicas, con propuestas claras de inversión para aprovechar mejor las vocaciones productivas de todas las regiones del estado y que impulsen la capacidad innovadora

de la sociedad en coordinación con las estructuras de la administración pública federal, estatal y municipal.

Asimismo crea la Coordinación General del Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado de San Luis Potosí, dependiente del Ejecutivo del Estado a fin de crear las condiciones propicias para el sector productivo y la sociedad en general pueda acceder, a recursos financieros suficientes y oportunos, que en su conjunto superen las limitantes que dificultan a dichos sectores vincularse al financiamiento institucional.

El 23 de enero de 1998 se emite el Decreto del Ejecutivo del Estado mediante el cual se crea la Coordinación Estatal de la Mujer, como un órgano de apoyo adscrito directamente al despacho del Titular del Ejecutivo del Estado, para apoyar en términos legales a la mujer potosina, promover sus acciones y programas, así como fortalecer su participación en las distintas entidades públicas que conforman el Estado.

Es importante señalar que en la administración pública del Estado de San Luis Potosí, las Coordinaciones Generales se homologan a la categoría de Subsecretaría. Es así como las entonces Coordinaciones Generales de Concertación Ciudadana, de Ecología y Gestión Ambiental, de la Mujer y de la Contraloría y Desarrollo Administrativo son la base de la creación de las actuales Secretarías de Desarrollo Social y Regional; Ecología y Gestión Ambiental, del Instituto de las Mujeres del Estado de San Luis Potosí, y de la Contraloría General del Estado. Y de acuerdo a los cambios emitidos a la Administración Pública del Estado por Fernando Silva Nieto, en octubre de 1997, se presenta en la figura 1, la estructura organizacional del Despacho del Gobernador a inicio del periodo de gobierno de 1997-2003.

La conformación del Despacho del Gobernador durante los 20 años posteriores a la emisión de la 1ª Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, fue producto de factores externos e internos; los primeros generados por la inestabilidad política y social, derivada de seis cambios en la titularidad en el Poder Ejecutivo en este lapso de tiempo, aunado a un crecimiento en la estructura gubernamental y el desarrollo demográfico de la entidad, que requería de una mayor y eficaz prestación de bienes y servicios.

Sin embargo, hacia el interior de la estructura administrativa, se analizó su desarrollo bajo los diversos enfoques del cambio organizacional, tomando en consideración no solamente el tiempo y el espacio político de la propia institución, sino además en el desenvolvimiento y adscripción de los servidores públicos que prestaban sus servicios, sin menos cabo de la pretensa

de algunos titulares de las unidades administrativas adscritas, que buscaban más sus pretensiones políticas personales al estar cerca del Gobernador, que el desenvolvimiento eficaz y eficiente de sus funciones encomendadas.

4.3 Revisión y análisis del entorno del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí

Para el análisis que aquí se presente, se revisaron los datos encontrados sobre el Despacho del Gobernador, para determinar primero, cuáles fueron las fallas administrativas más ostensibles que obstaculizaban su desenvolvimiento de operación para posteriormente, señalar cuáles fueron las medidas implementadas para hacer frente a las deficiencias localizadas en su estructura y funcionamiento.

Se observa que la labor de diagnóstico se circunscribió al campo de los organismos y unidades administrativas adscritas al Despacho del titular del Ejecutivo Estatal, al inicio de la administración de Fernando Silva Nieto como Gobernador Constitucional del Estado. En este caso, vale la pena señalar que la esfera de investigación concerniente a los aspectos administrativos de las estructuras del gobierno del Estado, es tema apenas explorado, y representa, por su trascendencia y complejidad, un reto para los futuros intentos de mejorar operativamente la administración pública de San Luis Potosí.

4.3.1 Deficiencias encontradas en la coordinación administrativa del Ejecutivo

El crecimiento del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, ha dado origen a una alta multiplicidad de instituciones y organismos que atienden a programas específicos con influencia directa en el desarrollo económico de San Luis Potosí. Evitar las duplicaciones, las lagunas de responsabilidad e integrar armónicamente la acción del Estado, constituye una tarea necesaria y urgente. La coordinación de dichas unidades administrativas, responsables de la actividad pública, comprende tanto la conexión al nivel de las dependencias del Ejecutivo, como la integración de las funciones dentro de cada Secretaría de Estado; implica, asimismo, la

coordinación de los programas de los organismos desconcentrados y descentralizados con los órganos centrales del Poder Ejecutivo.

Resulta axiomático que en la medida en que se desarrolla el esfuerzo especializado por la complejidad creciente de las actividades del Gobierno del Estado, mayor es el imperativo de coordinar la acción para imprimir al trabajo conjunto del Gobierno, un sentido de unidad y de propósito. Está plenamente comprobado -por la experiencia- que la clave de la eficiencia operativa radica en la coordinación de los recursos y esfuerzos; y en la esfera gubernamental, la armonización de las políticas del Estado, es la clave de la programación económica y social.

Por ser tan obvia la necesidad de coordinar la acción en todas las manifestaciones de la vida institucional, la integración del esfuerzo en la administración pública encuentra grandes obstáculos, debido, a veces, a la persistencia del factor político, pero en la mayoría de los casos, por la forma desorganizada de las unidades administrativas y los servicios públicos. A juicio del autor, se mencionan las principales fallas de coordinación en la rama ejecutiva del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, las cuales se describen en los siguientes renglones.

4.3.2 Métodos deficientes de comunicación interinstitucional

El factor condicionante para una buena coordinación, es el conocimiento no sólo de lo que ocurre en una esfera determinada de competencia, sino en saber también, objetivamente, qué es lo que se está haciendo en otros campos afines. En este aspecto, es obligado señalar que los “órganos superiores del gobierno” se encierran con frecuencia en formas autárquicas de acción administrativa y que se antoja pensar, en verdaderos feudos oficiales inspirados en intereses políticos. La Secretaría Técnica del Gabinete del Despacho del Gobernador, según expresión más conocida, no actúa como organismo de coordinación, ya que no reúne a instituciones afines para dar solución a los problemas que enfrenta día a día el Ejecutivo del Estado; quedando sólo como recurso de coordinación superior del Gobierno, a los “acuerdos administrativos” que individualmente celebran los titulares de las dependencias y algunas reuniones esporádicas de los titulares de las secretarías con funciones económicas. El Informe de Gobierno en algo contribuye a la tarea de armonizar el trabajo de la administración pública centralizada y la paraestatal, pero evidentemente en forma esporádica y limitada.

4.3.3 Formas débiles de colaboración en el régimen interno de las dependencias del Ejecutivo

El factor político influye en la coordinación de las unidades administrativas de cada dependencia. Ciertamente es que la autoridad es el centro coordinador por excelencia en toda organización, pero cuando las líneas de mando no están bien definidas, los resultados no alcanzan la efectividad deseada. Queda entonces el recurso de la cooperación horizontal entre unidades administrativas a un mismo nivel jerárquico, y es aquí donde se observa una falla sustancial del sistema administrativo del gobierno. No existen generalmente las bases de colaboración recíproca, ni la información interdepartamental, ni la disciplina del trabajo en equipo que permitan y auspicien el desarrollo de una acción armónica y más eficiente.

4.3.4 Deficiente integración de los organismos descentralizados con los órganos centrales del poder público

El fenómeno de la descentralización administrativa es, universalmente, un motivo de preocupación del Estado moderno. En San Luis Potosí, el gobierno del Estado ha crecido horizontalmente y las entidades autónomas aumentan año tras año, surge el problema de coordinar la actividad de esa periferia administrativa. Hasta ahora los intentos del gobierno por establecer métodos efectivos encaminados a encauzar en forma coordinada a los organismos descentralizados, han dado resultados poco satisfactorios. Las coordinaciones generales que se han insertado al Despacho del titular del Ejecutivo, son productos de “*amarres*” políticos por parte de sus propios titulares, y nunca pensando en la cohesión, integración y control de este tipo de entidades del gobierno, en sus relaciones con las entidades centrales de la administración pública estatal.

4.3.5 Falta de coordinación en los procesos operativos

La administración gubernamental se manifiesta en una serie de procesos que cubren una amplia esfera de funciones sustantivas y auxiliares de responsabilidad estatal. Se ha destacado en el

curso de este trabajo acerca de la importancia de coordinar las políticas económicas y sociales, como base para iniciar la acción planificada del Gobierno. Como complemento de ese esfuerzo, debe señalarse la conveniencia de coordinar los procesos administrativos en los principales aspectos de la actividad gubernamental. Es decir, coordinar las normas metodológicas de conducir las funciones de las entidades del Gobierno del Estado en materia presupuestal, compras, contratación del personal, inventarios, etcétera.

4.4 Deformaciones del régimen funcional

La base de la organización de la administración pública de San Luis Potosí se sustenta en el artículo 3° de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, fuente originaria de atribuciones para cada uno de los grandes compartimientos de que se compone. El contenido de responsabilidad, aparece en este ordenamiento en forma macro-administrativa y para el cumplimiento de estas atribuciones, se provee el órgano de ejecución que ha de realizarlas. El examen del régimen administrativo desde el ángulo funcional, nos lleva a consignar las deformaciones que se enuncian en los siguientes puntos.

4.4.1 Excesiva centralización de funciones en los niveles superiores de la jerarquía administrativa del gobierno

El Gobernador del Estado, el titular del Despacho, los coordinadores generales y otros funcionarios superiores, se ven abrumados de asuntos de detalle, firmas autógrafas y audiencias, por lo cual dejan poco tiempo para la formulación de las decisiones de política directiva. El recurso de delegar funciones se ve trabado por formalismos legales que demandan atención directa y personal de los ejecutivos principales, en una multiplicidad de asuntos oficiales y la práctica más ostensible, es la dirección altamente centralizada de la actividad gubernamental.

4.4.2 Duplicidad de funciones

Para citar sólo un ejemplo, señalaremos que en materia de captación de solicitudes y demandas de la ciudadanía, así como su respuesta correspondiente, son las siguientes unidades administrativas adscritas al Despacho, las realizan esta actividad: 1) Dirección General Ejecutiva; 2) La Dirección de Gestión y Atención Ciudadana; 3) La Secretaría Técnica del Gabinete; 4) La Dirección General de Comunicación Social; 5) La Coordinación General de Proyectos Estratégicos; y 6) El Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado (SIFIDE).

4.4.3 Imprecisión de las esferas de competencia

Aunque la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí delimita las atribuciones de cada dependencia del Ejecutivo Estatal, subsisten de hecho ambigüedades en varios campos de la administración pública que provocan fricciones e invasión de funciones. Aun cuando el Artículo 14 de la citada Ley, expresa que: "Cuando existan dudas respecto a la competencia de las dependencias y entidades para la atención de algún asunto, el Gobernador del Estado decidirá a cuál de ellas corresponde y emitirá, en su caso, el acuerdo respectivo que limite la esfera de su competencia"; esta situación se presenta en materia del transporte urbano, según se expresa en el Acuerdo Administrativo de creación de la Coordinación General del Transporte Urbano para la Zona Metropolitana de San Luis Potosí, publicado en el Periódico Oficial del Estado el 16 de marzo de 1999, cuyo objetivo es "*coordinar y ejecutar las acciones y programas dispuestos por el Titular del Ejecutivo del Estado para consolidar la organización y reestructuración del servicio público de transporte urbano de pasajeros y la operación del sistema integral de rutas, así como programar las obras de infraestructura de transporte en coparticipación con la Dirección General de Supervisión y Obras de la Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas y los ayuntamientos de San Luis Potosí, Soledad de Graciano Sánchez y Cerro de San Pedro*".

Sin embargo, esta unidad administrativa -debido a las actividades que tiene encomendadas- contrapone lo establecido en el Artículo 36, fracciones XVII, XVIII, XIX, XX,

XXI, XXII XIII y XXIV de la Ley Orgánica vigente. Aunado a esta situación, dicha institución depende administrativamente del Despacho del C. Gobernador, funcionalmente de la Secretaría General de Gobierno y se rige bajo los ordenamientos jurídico-administrativos de la Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Transportes.

Este fenómeno se observa también en lo relativo a la definición de prioridades económicas y sociales, así como los programas y proyectos estratégicos, debido a falta de claridad en la definición de sus respectivas áreas de competencia.

4.4.4 Indiferenciación de las funciones de línea y las funciones de "staff"

Esta distinción en que se basa una de las técnicas más importantes de la ciencia de la administración al separar las actividades de apoyo, respecto a las de ejecución, no se ha aprovechado adecuadamente en el campo de la función pública potosina. La complejidad de las instituciones ha determinado que, de acuerdo con el principio de división del trabajo, se incorporen organismos asesores para auxiliar el trabajo de los ejecutivos, cuya función no se manifiesta en forma de instrucciones o de órdenes, sino en aportación de ideas e información para apuntalar las decisiones y dar vitalidad a la organización interna de las instituciones. Este recurso, reiteramos, no ha sido utilizado con la amplitud que fuera deseable en la administración gubernamental, tomando en consideración que el Artículo 6° de la referida Ley Orgánica expresa que “el Gobernador del Estado contará con las unidades de asesoría y apoyo técnico que se hagan necesarias”.

4.4.5 Heterogeneidad de las funciones asignadas a algunas dependencias del Ejecutivo estatal

Aunque mucho se ha avanzado al delimitar los campos de acción de las dependencias gubernamentales, de acuerdo con un criterio de homogeneidad, subsisten aún actividades dentro

de algunas dependencias u organismos que no corresponden a la naturaleza propia de sus funciones, deformando consecuentemente, el régimen funcional del Gobierno del Estado. Un caso muy claro es la Coordinación General de Proyectos Estratégicos, la Coordinación para asuntos especiales de la Zona Huasteca y la Coordinación General del Transporte Urbano para la Zona Metropolitana de San Luis Potosí, cuyas funciones esenciales corresponden a las Secretarías de Planeación del Desarrollo, a la Secretaría General de Gobierno y a la Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Transportes respectivamente.

4.4.6 Fallas en la estructura orgánica

La evolución de la estructura administrativa del Gobierno de San Luis Potosí, nos permite apreciar cómo el desarrollo institucional de Poder Ejecutivo está ligado a los acontecimientos históricos más importantes de nuestro país. A partir de 1824, el panorama histórico nos revela que una vez consumada la Independencia, la organización del gobierno se limitaba a cuidar del orden interno, a mantener las relaciones con el gobierno central, a los aspectos hacendarios y a preservar nuestra soberanía. Durante las etapas históricas de la Reforma y la Revolución, se incorporan a la estructura del gobierno organismos para el fomento económico y para el cumplimiento de las conquistas reivindicatorias del pueblo de México. En las últimas décadas, y con una sola excepción, al iniciarse cada régimen de gobierno, se introducen cambios en la estructura del Poder Ejecutivo con la mira de adaptar una política de trabajo acorde a los planes nacionales de desarrollo.

El proceso evolutivo de la estructura gubernamental puede apreciarse, enseguida, a partir de la emisión de la 1ª Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí. La creciente intervención del Gobierno del Estado en la actividad económica, ha dado origen no sólo a un mayor número de secretarías y coordinaciones generales, sino también a la aparición de múltiples organismos desconcentrados, descentralizados y autónomos, que tienen a su cargo la administración de importantes aspectos del desarrollo económico y social de San Luis Potosí; consecuentemente, el cuadro institucional del Gobierno del Estado se ha acrecentado en forma impresionante.

En presencia de este panorama estructural del Poder Ejecutivo del Estado y de las situaciones que se han creado por la magnitud y complejidad de la administración pública para la realización de los programas y planes estatales, podríamos apuntar las siguientes fallas de la estructura gubernamental.

a) *Crecimiento sin obediencia a un plan.* La expansión inusitada de las actividades del Gobierno del Estado, no ha dado tiempo a planear la organización administrativa del gobierno, de acuerdo con un criterio de eficiencia, proporcionalidad y armonía. La creación de nuevos organismos se ha tenido que hacer sobre la marcha y con frecuencia obedeciendo a necesidades que demandan atención urgente del gobierno.

b) *Excesiva cantidad de acuerdos directos del Gobernador.* El incremento de las secretarías y coordinaciones generales y el carácter altamente centralizado de la administración pública, ha implicado correlativamente los acuerdos directos del Gobernador del Estado con los titulares de las dependencias y con algunos titulares de organismos descentralizados. En 1997, eran diez las dependencias de la administración pública centralizada del gobierno, más deben agregarse los acuerdos con los coordinadores generales; y más de 30 que corresponden a organismos descentralizados, el de la Consejería Jurídica del Estado y el del Procurador General de Justicia del Estado que, en total, suman más de 50 entidades y organismos cuyos titulares recurren directamente con el Gobernador para informar u obtener la aprobación de sus decisiones. A este campo de supervisión hay que agregar más de 7 mil audiencias frecuentes que, en persona, atiende el Gobernador del Estado con la ciudadanía, los líderes del H. Congreso del Estado, los gobernadores de los Estados, los secretarios, subsecretarios y los delegados y directores generales de la administración pública federal, etcétera.

Obviamente, esta extensa área de supervisión y de atención personal es, además de agobiante, impráctica para lograr una eficiente dirección de la administración pública; porque implica una dispersión de esfuerzos, centraliza las decisiones y presiona tremendamente sobre la persona del Jefe del Ejecutivo. Este criterio se sustenta en la teoría administrativa moderna, la cual establece que el máximo de personas cuyo trabajo puede supervisarse eficazmente por un ejecutivo no debe sobrepasar la cifra de un dígito. Tal vez pudiera interpretarse que el señalamiento hace caso omiso de la realidad política de nuestro medio, sin embargo, el principio del "área de control", o sea la cuantificación de líneas directas de supervisión y mando, de acuerdo con la capacidad humana para dirigir las instituciones, tiene aplicación práctica en la

mayor parte de las estructuras gubernamentales de los países que han alcanzado cierto grado de madurez administrativa.

c) Falta de uniformidad en la estructura interna de las dependencias del Ejecutivo del Estado. Generalmente la *Administración Pública Centralizada* está integrada por funcionarios de primer nivel, secretarios, subsecretarios (sólo el caso de la Secretaría General de Gobierno); en seguida, y de acuerdo con un criterio de estructuración jerárquica, aparecen las direcciones generales, direcciones de área, subdirecciones, jefaturas de departamento, jefaturas de oficina. Las coordinaciones generales se integran en forma similar, con la variante de que los titulares son: coordinadores generales, directores generales y directores de área.

El tipo de estructura de las dependencias varía no sólo en virtud de la naturaleza de sus funciones -lo cual resulta lógico-, sino en atención a formas que se antojan caprichosas y que carecen de uniformidad en el conjunto estructural del Gobierno del Estado. Así, algunas instituciones incorporan a su organización interna, las funciones de contralorías internas, mientras que otras se estructuran a base de coordinaciones generales, direcciones generales o de área con cierta independencia y que acuerdan directamente con algún funcionario de primer nivel jerárquico. Existen varias direcciones que tienen sólo uno o dos departamentos o bien, que se integran basándose en oficinas aisladas; la descentralización regional se manifiesta en forma de representaciones. En fin, el resultado es que el cuadro estructural del Gobierno del Estado aparece multiforme y con diversos tipos de integración jerárquica que hace difícil precisar las líneas de mando y el agrupamiento funcional, de acuerdo con cierto grado de uniformidad y coherencia.

d) Ausencia de oficinas de planeación, y de organización y métodos a nivel jerárquico adecuado. Es un principio generalmente admitido, que cuando la complejidad y crecimiento de un organismo rebasan la capacidad de supervisión personal, se han de establecer servicios de apoyo a los titulares de área, que auxilien y asesoren en las funciones de planeación y también en aquellas tareas que le proporcionan vitalidad y eficacia a la organización. En la mayor parte de la administración pública centralizada, se observa que, en sus estructuras, se han incorporado organismos de planeación al nivel de dirección de área o adscritos al director general en caso de organismos descentralizados, así como oficinas técnicas encargadas de velar por la eficacia de las operaciones administrativas de las mismas.

Dentro de la estructura de la administración pública de San Luis Potosí, se han hecho intentos de programar la acción del Estado; la creación de la Secretaría de Planeación del Desarrollo y la Dirección de Organización y Métodos de la Oficialía Mayor, son ejemplos de un propósito de planeación gubernamental. Sin embargo, a nuestro criterio, el Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado (SIFIDE), ubicado precisamente como organismo adscrito al Despacho del Gobernador del Estado, se ha concretado a planear el gasto público de inversión, dejando fuera el gasto corriente; y por lo que corresponde a la Secretaría de Planeación del Desarrollo, no obstante el haber asimilado el renglón de inversiones y haber incorporado a su estructura al Comité de Planeación del Desarrollo, no ha generado la eficacia de su acción planificadora.

Ante el panorama de la estructura impresionante de los funcionarios de primer nivel, son inevitables los problemas de coordinación y organización que determinan la conveniencia de analizar, replantear y planear la administración de los programas estatales, vigilando permanentemente el mejoramiento de la eficiencia gubernamental. De ahí que hace falta la creación de organismos centrales de planeación y sobre todo un funcionamiento eficiente de la Secretaría Técnica del Gabinete.

e) Pulverización de la estructura gubernamental. El fenómeno de la descentralización administrativa del Gobierno Federal al Gobierno del Estado, ha dado origen a la aparición de un sin número de organismos descentralizados. La adscripción no planificada de estos organismos ha provocado un crecimiento desequilibrado de la administración gubernamental; ya que algunas secretarías se encuentran considerablemente sobrecargadas de organismos, y el cuadro estructural del gobierno se ve deformado por la multiplicidad de entes autónomos y semiautónomos que, a veces, aparecen sin una línea de autoridad definida y sin el debido control, por parte de los órganos centrales del Estado.

4.5 Diagnóstico del Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí

Uno de los compromisos más importantes que asumió la administración de Fernando Silva Nieto, fue el impulso de un proceso de cambio en la gestión gubernamental, para atender con mayor prontitud y efectividad las necesidades de la población. Para lograr lo anterior, emprendió

una profunda transformación de la administración pública estatal, pero sobre todo al interior de su Despacho, al realizar de manera responsable las acciones necesarias para optimizar los recursos a fin de prestar un mejor servicio con lo estrictamente necesario.

Para tal efecto y en forma objetiva se llevó a cabo un análisis y valoración de las Unidades Administrativas que integraban el Despacho del Ejecutivo para delimitar su competencia de acuerdo a sus atribuciones y clarificar el funcionamiento de sus actividades.

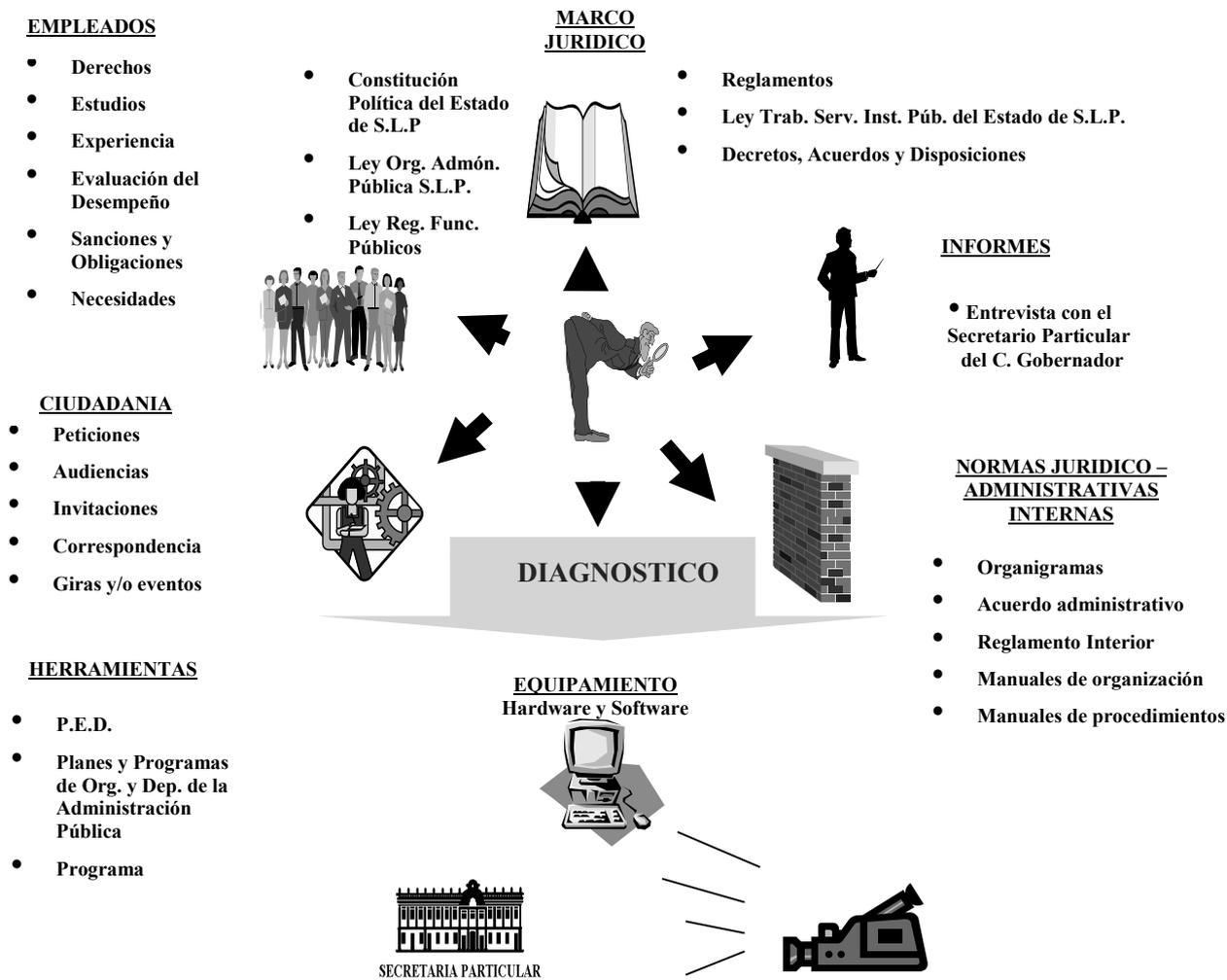
En este marco, la planeación estratégica es considerada como el elemento que ordena las políticas públicas, mediante estrategias, objetivos, metas, prioridades y acciones, y orienta la asignación de recursos y responsabilidades.. Para ello era necesario conocer en qué condiciones se encontraba el Despacho del Gobernador para buscar la mejora organizacional. Vease Figura 7

4.5.1 Problemas relativos al factor humano

Señalar fallas de la burocracia, es tal vez el aspecto más delicado al estudiar la administración gubernamental. Tarea difícil en la que concurren antecedentes culturales, sociológicos y políticos, que influyen en la conducta de los funcionarios y servidores públicos; sin embargo, este tema ha de tratarse con un criterio de objetividad, porque no hay duda de que el elemento humano es el factor determinante de los resultados en toda organización.

El enfoque de la administración moderna aconseja proyectar las técnicas de la organización del esfuerzo cooperativo, colocando en el centro del escenario de las agrupaciones funcionales al factor humano. La política de personal es un instrumento de poderosa eficacia en la dirección de las instituciones públicas y privadas, y es axiomático que una organización no puede ser mejor ni peor que los elementos que la integran.

Fig. 7 Esquema para realizar el diagnóstico en el Despacho del C.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, Despacho del C. Gobernador.

Una actitud despectiva respecto a la eficacia del servidor público a nada conduciría. El hombre es producto del medio en que se desarrolla y no hay razón para inculpar al empleado de gobierno de la ineficacia o lentitud de los asuntos públicos. Es menester que nos ubiquemos en el entorno ambiental, que es el origen de la actitud de los servicios públicos y analizar con un espíritu de crítica constructiva, las causas determinantes de su ineficacia.

Las 167 plazas adscritas al Despacho del C. Gobernador se clasifican en la forma siguiente: a) Personal de confianza; b) Personal de base; c) Personal eventual; c) Personal de

contrato por tiempo determinado; d) Personal por honorarios; y e) Personal por honorarios asimilables (Figura 8). Las primeras tres categorías se encuentran consignadas en el artículo 8 de la Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado de San Luis Potosí (LTSIP).

Figura 8. Personal adscrito al Despacho del C. Gobernador.

Unidad Administrativa	Hombres	Mujeres	Vacante	Tipo de contrato					Total por Unidad Admitiva
				Confianza	Base	CTD	Honorarios Asimilados	Eventual	
Despacho del C. Gobernador	9	7		5	10	2			17
Dirección Administrativa	6	1		2	4	3			9
Relaciones Públicas	3	11		3	10			1	14
Logística		3		3	11	8			22
Ayudantía	50	2		1	1		50		52
Enlace Internacional	2	2	1	2	1	1			5
Comunicación Social	23	10	1	7	18	7			33
Gestión	1	9	1	1	3	4			9
Contraloría Interna	1			1					1
Procesos y Apoyo Técnico	4	1		2		2	1		5
Total	123	54	3	27	58	27	51	1	167

Fuente: Elaboración propia con datos del Despacho del C. Gobernador 1999.

El Artículo 10 de la LTSIP define como *“funciones de confianza las de dirección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, así como todas aquellas que por su naturaleza se definan como tales en los catálogos o tabuladores generales de puestos a que se refiera el artículo 9°”*. Sigue señalando la misma LTSIP que *“La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación del puesto.*

Se consideran trabajadores de base aquellos que prestan un servicio permanente en las instituciones públicas a que se refiere el Artículo 11° de la LTSIP, en virtud de nombramiento

o por figurar en nóminas. A este respecto, en el Gobierno del Estado se contempla un régimen laboral de Contrato por Tiempo Determinado, y debido al tipo de contrato de estos trabajadores, resulta fácil que los mismos pudieran obtener el amparo de LTSIP su permanencia definitiva en el trabajo. Para el caso de los trabajadores eventuales, el Artículo 12 de la LTSIP, establece que *“Son trabajadores eventuales, los que prestan un servicio personal subordinado, por tiempo u obra determinados o por cantidad presupuestada por la institución pública respectiva, para la realización de una obra o servicio”*.

Dentro de este encuadramiento general veamos cuáles son, a nuestro juicio, las principales fallas en la administración del personal público adscrito a la Secretaría Particular del Gobernador.

a) Ausencia de políticas de administración del personal. No obstante que la Ley Orgánica de la Administración Pública de San Luis Potosí, en su Artículo 41 confiere atribuciones a la Oficialía Mayor para elaborar, proponer e instrumentar la política del personal al servicio del Gobierno del Estado, además de instrumentar y reglamentar la LTSIP, a la fecha no se ha dado cabal cumplimiento, por lo que aún prevalecen lagunas jurídico-administrativas por la ausencia del Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo; Perfiles y Catálogos reales de Puestos; Reglamento de Escalafón; Comisión Mixta de Escalafón; Indicadores reales de evaluación del desempeño; Reglamento de Premios y Estímulos; etc., procedimientos que deberían estar claramente establecidos.

De hecho, la ausencia de esta normatividad, ha provocado que cada secretaría u organismo público descentralizado, establezca sus propias políticas de administración del personal; de procesos de selección, clasificación, capacitación, etc., al margen de la directriz que emite la Oficialía Mayor y bajo a criterios personales adoptados por cada titular.

Aun cuando los lineamientos sobre la política de personal, es sentar las bases para hacer eficiente a la burocracia, a la vez que protege sus derechos. No es consecuentemente, la base normativa para sustentar un servicio civil de carrera, a base del sistema de méritos con las características observadas en entidades como Aguascalientes, Guanajuato y Nuevo León, entre otros, que han desarrollado un alto grado de eficacia en la administración de su personal público. Sin embargo, varias de sus disposiciones podrían servir al propósito de adoptar normas generales para mejorar la eficacia del personal burocrático e iniciar la implantación del servicio civil o profesional de carrera en nuestra entidad.

Es conveniente resaltar que existen de manera incipiente algunos lineamientos y no podríamos afirmar que la protección al trabajador enmarcada en éstas, sea debido al interés institucional de conservar este recurso o por evitar confrontaciones con ellos y por ende, problemas laborales. Esto último tiene más sentido, si ponderamos el avance tan precario que se tiene en materia de desarrollo y seguridad social del personal que trabaja para el Gobierno del Estado de San Luis Potosí.

b) Formas anacrónicas de selección. Como consecuencia de lo anterior y aunque en algo se ha avanzado incorporando al servicio público, personal seleccionado, a partir de exámenes de conocimientos, es muy frecuente la vieja práctica de la “recomendación” como pauta para ingresar a la administración pública estatal. Es decir, las vacantes no se concursan a fin de atraer a los mejores elementos después de una amplia difusión de las oportunidades de trabajo, pasando por alto lo que dicta la administración científica y en contra de la eficiencia en los resultados. Se deja al criterio de los titulares de las instituciones y organismos decidir sobre el ingreso a las mismas de sus empleados subalternos.

c) insuficiente capacitación del personal, previa y en el puesto. Aun cuando una persona haya sido aceptada para ocupar un cargo en la administración pública estatal, siempre es conveniente familiarizarla con la naturaleza peculiar del trabajo que va a desarrollar. La idea es que el empleado reciba una capacitación previa al inicio del desarrollo práctico de su trabajo. Pues bien, este aspecto es descuidado, lamentablemente, en el Gobierno del Estado; el personal de nuevo ingreso aprende generalmente preguntando a sus compañeros de oficina y/o por inercia. Los cursos de inducción y de adiestramiento previo, son un pre-requisito de la eficacia del personal, y es por desgracia observable, que a este aspecto importante de la administración del personal, se le concede poca atención.

Un ejemplo, es que el 30% de los empleados que laboraban en el Despacho del Gobernador, contaban con un grado máximo de estudios de bachillerato; el 15% con carrera técnica o comercial; 15% no especificaron grado de estudios y el 40% con estudios de licenciatura, de los cuales el 70% corresponde al personal de confianza. Estas cifras, invitan necesariamente a realizar acciones para fortalecer nuestro recurso más valioso, a través de capacitación y actualización del personal y con ello hacer más eficiente su trabajo; sobre todo apoyadas con una política integral laboral definida por parte de la Oficialía Mayor. Dicha capacitación se deberá enfocar a desarrollar habilidades propias de sus funciones.

En el caso de contrataciones por tiempo determinado y honorarios, es importante que se contrate al personal de nuevo ingreso con los perfiles adecuados a las funciones por desempeñar, para lo cual se tendrán que definir los perfiles de puestos en cada unidad administrativa del Despacho del C. Gobernador.

d) Estrangulamiento escalafonario. En el Gobierno del Estado tampoco existe un reglamento de escalafón y una comisión mixta de escalafón. El trabajador por iniciativa propia, envía a su sindicato (En los 90's existían tres: Sindicato Único de Trabajadores al Servicio de Gobierno del Estado [SUTSGE]; Sindicato Independiente de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado [SITGE]; Sindicato Autónomo de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado [SATSGE]) la solicitud de recategorización y éste a su vez, lo remite a la Dirección de Capacitación y Evaluación (actualmente Desarrollo Humano) de la Oficialía Mayor, la cual revisa dicha solicitud y decide los movimientos y ascensos del personal. Esta práctica es, sin duda, una circunstancia favorable para que los trabajadores participen en su propio mejoramiento, al margen de las necesidades de la unidad administrativa de adscripción.

No obstante, sería muy importante que en esta fase de evaluación participaran las propias dependencias a través de sus áreas administrativas, girando sus comentarios respectivos sobre el desempeño del empleado y sobre todo, evaluando al propio trabajador con exámenes de conocimientos del puesto que pretende. La falta de un verdadero escalafón que dé inicio al desarrollo individual, así como la ausencia de servicio profesional de carrera y/o servicio civil de carrera, que fomente en el servidor público un espíritu de superación con base en una mejor preparación técnica, han provocado el estancamiento y desánimo en los servidores públicos.

El Despacho del Gobernador es una dependencia relativamente reciente, como estructura administrativa, al 61% del personal de base, le fue otorgada ésta, entre los años de 1991 a 1994 y no más de 10 empleados obtuvieron su recategorización de esa fecha al año 2000.

e) Deficiencia de las remuneraciones al personal público. Tal vez sea este aspecto el que más se enfatiza cuando se pretende justificar el bajo rendimiento del trabajo de la burocracia. Es desde luego razonable admitir que el móvil de la actividad personal obedece primordialmente al ingreso económico; y es también justo señalar que los sueldos de la burocracia son bajos en relación al nivel de precios, pero por encima del promedio del empleado de la iniciativa privada.

El salario devengado en ese periodo de gobierno a los Directores era de (\$5,320.00) y Subdirectores de (\$5,304.00), inferior a los sueldos de los empleados públicos de los niveles 12

y 13, donde por ejemplo un jefe de oficina ostentaba un salario base de \$5,304.00 y el jefe de departamento \$6,036.00 respectivamente, cantidades a las que todavía se les deducen los impuestos y pensiones. En algunos casos, la percepción de los empleados se incrementa por medio de compensaciones, esto es aplicable, adicionalmente, al personal que excede de las horas que especifica la LTSIP, que determina 35 horas semanales. (Tabla 6)

Obviamente, los bajos sueldos se traducen en una falta de estímulo para el cumplimiento eficaz y honesto de la función pública, lo que provoca que el servidor público que tiene una responsabilidad, consiga uno o más trabajos adicionales para sufragar sus gastos. Esto ha dado lugar al fenómeno del "poli-chambismo", con serias implicaciones en el rendimiento de la burocracia y en la salud del empleado público. El Despacho del Gobernador no cuenta con casos de dobles empleos.

Justo es reconocer un avance apreciable en las prestaciones sociales y asistenciales que tienen los empleados públicos como factor complementario de sus gastos, como los apoyos para transporte, despensa, útiles escolares y guardería para madres trabajadoras, entre otras. En el año 2000, el Gobierno del Estado otorgó un incremento directo al salario del 18% a los trabajadores sindicalizados y aumentó a 70 días el aguinaldo; ayuda sustancial para su economía. No obstante, mucho queda por hacer para elevar las condiciones de vida, del empleado público y amerita, este aspecto, una revisión a fondo de la política administrativa del gobierno.

Tabla 6. Tabulador de puestos Despacho del C. Gobernador.

Clave	Puesto	Plaza	Sueldo	Compensación	Bono	Total
2001	Gobernador	C	Pago en Tesorería
1901	Secretario Particular	C	5,831.00	3,600.00	5,652.00	15,083.00
	Consejero Jurídico		5,540.00	2,900.00	6,333.00	14,773.00
1705	Secretario Privado/Director General	C	5,458.00	2,500.00	5,333.00	13,291.00
1703	Asesor del C. Gobernador	C	5,458.00	2,500.00	5,333.00	13,291.00
1702	Director General	C	5,458.00	2,500.00	5,333.00	13,291.00
1505	Director de Área	C	5,320.00	2,000.00	3,667.00	10,987.00
1404	Subdirector de Área	C	5,304.00	1,900.00	2,667.00	9,871.00
1312	Supervisor General	CTD	6,036.00			6,036.00
1307	Jefe de Departamento	B	6,036.00	738.00	832.00	7,606.00
1208	Secretaria de Despacho	B	5,637.00	689.00	777.00	7,103.00
1205	Jefe de Oficina	B	5,637.00	1,330.00		6,967.00
1004	Jefe de Sección	CTD	4,917.00	1,000.00		5,917.00
0811	Jefe de Grupo	CTD	4,280.00	560.00	589.00	5,429.00
0807	Secretaria de Director	B	4,280.00	1,250.00		5,530.00
0805	Programador de Computadora	B	3,754.00			3,754.00
0711	Diseñador Grafico	B	3,989.00			3,989.00
0710	Técnico Especializado	B	3,989.00	488.00		4,477.00
0620	Capturista	CTD	3,882.00	732.00		4,614.00
0518	Mecanógrafa	CTD	3,616.00			3,616.00
0517	Supervisor	CTD	3,616.00	413.00		4,029.00
0509	Secretaria Taquimecanógrafa	B	3,616.00	413.00	447.00	4,476.00
0502	Chofer de Primera	B	3,616.00	690.00		4,306.00
0308	Ujier	B	3,002.00	225.00		3,227.00
0208	Mozo de Oficina	B	2,325.00	280.00		2,605.00

Fuente: Dirección Administrativa Despacho del C. Gobernador 1999.

f) Por último, se añade a este apartado, varias circunstancias que afectan adversamente *la eficiencia del servidor público*, existe paradójicamente, un exceso y una falta de personal. Un exceso en virtud de la gran cantidad de empleados en las unidades administrativas de la institución. Con relación a este punto, sería ilustrativo recordar lo expresado por un funcionario de primer nivel del gobierno hace algunos años, respecto a que, la administración pública, podría trabajar más eficientemente con la mitad de su personal. Por otra parte, el clamor de "falta de personal" para atender de manera oportuna los asuntos, es expresión reiterada de los jefes de la jerarquía intermedia, particularmente, cuando se pretende explicar el rezago en el despacho de los asuntos públicos que, con frecuencia, adquiere caracteres pavorosos. La situación real resulta ser que el empleado público dedica sólo unas cuantas horas de su jornada al trabajo efectivo y

hay una perceptible atmósfera de abulia y despreocupación en la mayor parte de las unidades administrativas de la dependencia.

Por otra parte, los servidores públicos están inmersos en un ambiente político en el que se desarrolla la administración pública; los desfiles, las comisiones sindicales, las recepciones a funcionarios de las tres instancias, los cambios de gobierno, los permisos, etc., lo que resta tiempo y efectividad al trabajo de la burocracia en su conjunto.

En enero de 1998, el Despacho del Gobernador contaba con una plantilla de 148 personas, 103 en nómina y 45 por honorarios asimilados. Sin embargo, con la inserción de las Coordinaciones de la Zona Huasteca y de Transporte Urbano, aunado a la contratación de personal por honorarios y por tiempo determinado y comisionados de otras dependencias, se elevó a 199. A inicios del 2001 se contemplaban 167 personas, con un presupuesto destinado a servicios personales, que equivalen al 62% del presupuesto total de esta Secretaría (Véase Figura 8).

En el Despacho del Gobernador, existe exceso de personal, principalmente en las áreas administrativas, lo cual genera que las cargas operativas recaigan en poca gente, principalmente en la del régimen de Contrato por Tiempo Determinado, ya que el personal de base no se compromete plenamente con su trabajo. Esta institución, debe basar su funcionamiento como área *staff* de apoyo a las actividades que realiza el Ejecutivo del Estado, en una estructura administrativa plana, con el personal mínimo, debidamente capacitado para cumplir de manera eficiente las funciones encomendadas.

4.5.2 Fallas en el proceso presupuestal

La importancia creciente del papel del Estado en el desarrollo económico-social ha sido, en buena parte, la administración centralizada y regulada de sus acciones, sin menoscabo de la iniciativa privada local. Para cumplir eficazmente este propósito, el instrumento más poderoso de acción administrativa está representado por el presupuesto que ejerce anualmente. Cualquiera que sea la forma de organización adoptada por los Estados contemporáneos, la tendencia en este orden se ha manifestado hacia la utilización del presupuesto gubernamental para lograr el

desarrollo de la economía, la eficiencia en el cumplimiento de los fines colectivos, el control de la actividad estatal y como instrumento de planeación administrativa.

Con este antecedente, nos concretaremos a señalar aquí, desde el ángulo operativo, las deficiencias del proceso presupuestal del Despacho del Gobernador (Véase Tablas 7 y 8), sin pretender entrar en el extenso campo de la política fiscal y financiera del gobierno, ni sobre las incidencias de los ingresos y gastos gubernamentales en la economía general, tema éste tratado ya con amplitud y profundidad por distinguidos economistas de México. Más aún, nos limitaremos a consignar las deficiencias que en nuestra opinión son más ostensibles en la formulación, ejecución y control para esta dependencia del presupuesto de egresos. de acuerdo con los enunciados siguientes:

a) Formulación presupuestal desligada de la naturaleza de los programas. En la preparación de los presupuestos de egresos se advierte precipitación por parte de la Secretaría de Planeación del Desarrollo, en las asignaciones presupuestales a cada organismo y dependencia. El proceso piramidal en la asignación de los fondos sin el soporte necesario, se ve afectado por la rutina burocrática y el desconocimiento de las actividades que realizan las dependencias y por ende, la ausencia de una cuidadosa discusión de los Programas Operativos Anuales. La intervención del Poder Legislativo en la aprobación del Presupuesto de Egresos de la Administración Pública que es, sin duda, uno de los documentos más importantes del gobierno, se realiza en un lapso tan corto y en forma tan superficial que, prácticamente, reduce la intervención del H. Congreso, en esta materia, a un mero formulismo legal, casi intrascendente.

b) Subestimación de las cifras presupuestales. Cuando se anuncia a la ciudadanía el monto de las asignaciones presupuestales del gobierno, queda la impresión de que los gastos reales se ajustarán a las estimaciones incluidas en el documento presupuestal; lo cual no es así. Se advierte, por el contrario, que la estimación de los gastos se hace de manera incorrecta, por lo comentado en el párrafo anterior, así como de la ausencia de proyecciones del comportamiento de la inflación y el efecto en el mercado interno y precios al consumidor de las disponibilidades fiscales y sin aproximación razonable de las erogaciones efectivas. (tabla 8)

Tabla 7. Presupuesto autorizado durante el sexenio 1997 – 2003 Secretaría Particular del C. Gobernador.

Unidad Administrativa	Presupuesto Autorizado Anual Estatal						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Despacho del C. Gobernador	N/D	16,873,699	16,782,430	12,418,919	14,371,017	18,831,800	22,793,282
Relaciones Públicas	N/D	2,522,518	2,945,331	2,744,666	2,844,405	2,739,878	2,138,186
Logística	N/D	2,676,041	3,180,407	3,101,667	3,267,959	3,107,013	
Ayudantía y Protocolo	N/D		4,484,591	4,564,596	4,762,421	6,434,224	7,681,261
Enlace Internacional	N/D	400,816	957,487	947,540	992,655	763,227	
Comunicación Social.	N/D	10,635,258	11,853,336	16,223,128	16,469,276	16,663,083	
Asesores y Secretaría Técnica del Gabinete	N/D	749,163	1,999,109	1,901,735	2,014,009	1,753,635	
Coordinación de Gobierno Asuntos Especiales de la Zona Huasteca	N/D	0	1,806,226	1,181,532	1,237,870	5,961	
Gestión y Atención Ciudadana	N/D		954,616	1,095,509	1,161,124	1,336,725	964,718
Contraloría Interna	N/D		155,906	195,219	205,760	181,475	
Procesos y Apoyo Técnico	N/D		252,201	547,749	582,717	618,207	
Coordinación General de Transporte Urbano	N/D			931,928	1,139,056	2,071	
Total	0	33,857,495	45,371,640	45,854,188	49,048,274	52,437,299	33,577,447

Fuente: Dirección Administrativa de la Secretaría Particular del C. Gobernador 2003.

Tabla 8. Presupuesto modificado y ejercido por año Despacho del C. Gobernador

Unidad Administrativa	Presupuesto Modificado Anual											
		Modificado	Ejercido	Modificado								
	1997	1998		1999		2000		2001		2002		2003/31 julio
Secretaría Particular	N/D	18,287,666	20,239,410	15,922,034	13,785,671	17,974,201	19,985,700	20,718,037	21,816,342	19,936,500	18'740,661	23,076,973
Relaciones Públicas	N/D	3,212,641	3,399,580	4,026,805	4,124,926	3,244,387	3,092,182	3,098,384	2,860,751	2,710,635	2'615,504	2'748,005
Logística	N/D	3,103,270	3,053,806	4,096,670	3,681,598	4,008,072	4,018,419	2,924,137	2,933,045	2,234,194	2,234,194	
Ayudantía y Protocolo	N/D			5,938,380	5,934,731	7,000,881	6,779,336	6,049,081	5,899,536	4'852,758	2'689,325	4'743,522
Enlace Internacional	N/D	403,377	347,324	1,096,853	1,009,230	1,185,677	1,135,227	966,543	952,153	2,316	2,316	
Comunicación Social.	N/D	11,313,782	17,874,715	19,633,727	14,357,432	34,052,603	21,208,197	28,696,618	29,340,192	2,311,193	2,248,391	
Asesores y Sria. Téc. Del Gabinete	N/D	746,601	378,852	2,698,057	2,092,695	2,283,790	2,227,546	2,619,125	2,620,787	11,901	11,872	
Coor. Gobierno para Asuntos Especiales Z.Huasteca	N/D	1,508,182	1,390,155	1,581,892	1,148,989	1,452,651	1,335,017	1,004	1,004	0	0	
Gestión y Atención Ciudadana	N/D			1,350,698	1,293,358	1,399,855	1,349,837	1,259,128	1,263,040	978,927	975,605	1'196,942
Contraloría Interna	N/D			206,379	240,948	255,692	204,473	233,620	235,241	152,799	150,849	
Procesos y Apoyo Técnico	N/D			772,958	430,770	741,918	710,151	731,339	726,363	490,245	462,400	
Coor. Gral. de Transporte Urb.	N/D			925,819	808,186	2,633,968	2,566,966	349	349	0	0	
Total	N/D	38,575,520	46,683,845	58,250,273	48,908,540	76,233,699	64,613,057	67,297,370	68,648,809	33,681,468	30,131,117	31'765,442

Fuente: Dirección Administrativa de la Secretaría Particular del C. Gobernador 2003.

c) Rigidez de los procedimientos presupuestales. El ejercicio del gasto público, con base en lo que dispone la Ley del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, para el ejercicio correspondiente, es una de las actividades más complejas del sistema financiero. La multiplicidad de partidas y conceptos especiales, la afectación de las asignaciones de acuerdo con el método anacrónico de órdenes de pago, la dispersión del presupuesto en un sinnúmero de erogaciones de carácter extraordinario y la práctica frecuente de transferencias de partidas, impiden que este instrumento de la política económica del gobierno opere y contribuya con cabal eficacia para acelerar el desarrollo. La rigidez de los procedimientos del ejercicio fiscal, incide negativamente sobre el trabajo de las unidades administrativas adscritas al Despacho del C. Gobernador; por lo que la excesiva centralización de las autorizaciones y la falta de coordinación entre la Secretaría de Planeación del Desarrollo y la Secretaría de Finanzas, aun para erogaciones de poca consideración, determina retardo en los pagos por adquisiciones y servicios y, comúnmente, las remuneraciones del personal de Contrato por Tiempo Determinado al inicio de cada ciclo fiscal, no se cubren conforme a la Ley.

A inicios de febrero de cada año, se ejerce el presupuesto y se cierra a la mitad del mes de noviembre. Nueve meses es el lapso que se tiene para ejercer el presupuesto anual, aunado a la serie de recortes presupuestales que cancelan la planeación de los Programas Operativos Anuales.

d) Falta de universalidad en el presupuesto. El titular del Ejecutivo, al someter al H. Congreso del Estado el Presupuesto de Egresos, conforme a lo que estipula la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí, podría interpretarse que están contenidas en ese documento el conjunto de erogaciones del sector público. Esto no es así, ya que quedan fuera del presupuesto los gastos de operación y de capital de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal. Hasta tal punto es importante la proporción del régimen descentralizado en el gasto del gobierno, que en los últimos años, las inversiones realizadas por éstas, han sido superiores a las de los órganos centrales del Poder Ejecutivo.

La progresiva ampliación de la actividad estatal ha dado origen, como ha sido expresado, a una gran cantidad de organismos semiautónomos cuyo gasto corriente y de inversión quedan, generalmente, fuera del presupuesto, dando, en consecuencia, una imagen parcial de las erogaciones públicas, auspiciando serios problemas para el control y transparencia del ejercicio

presupuestal y para lograr una visión objetiva del panorama económico de la administración pública.

4.5.3 Sistemas de información

En las unidades administrativas que conforman el Despacho del Gobernador se cuenta con 31 computadoras, 14 Pentium; seis 486; 2 Vectra 500 y nueve 386. Esto representa que por cada seis personas, se cuenta con una computadora para apoyar sus labores. En este aspecto se tendrán que hacer esfuerzos en cada una de las unidades administrativas, para que de sus propios recursos se puedan hacer las transferencias necesarias al rubro 5000 (adquisiciones) y se compre el equipo de informática para que cada trabajador cuente con estas herramientas de trabajo. La responsable de dar los tiempos y condiciones para estas adquisiciones será la Dirección Administrativa. En este sentido, se han detectado algunas cuestiones como las que se enuncian en los siguientes renglones.

a) Ausencia de una Unidad de Sistemas. Tan importante como son las áreas de organización y métodos al interior del propio Despacho, lo es la unidad de informática. No obstante la complejidad de nuestro aparato gubernamental, no hay tampoco un órgano auxiliar que a la manera de una consultora administrativa permanente, tenga a su cargo lograr que se apliquen los sistemas más idóneos y se introduzcan los cambios más convenientes a la organización de la institución.

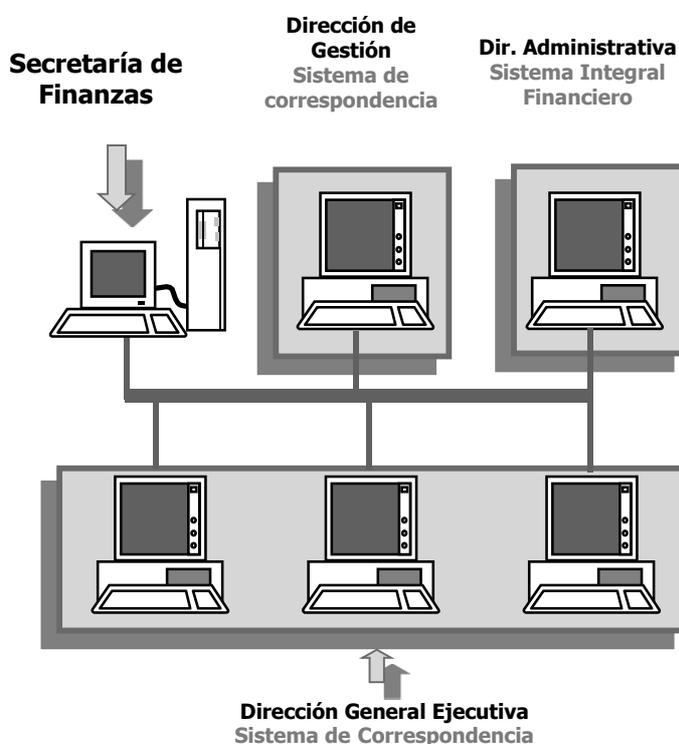
La carencia total de controles para el manejo, seguimiento y control de los recursos humanos, materiales y financieros, han sido el sello “institucional” de las relaciones laborales autárquicas del personal adscrito en el Despacho del Gobernador.

Solamente la Dirección Administrativa, está conectada a la red de la Secretaría de Finanzas. (Vease figura 9) Dicha Secretaría elaboró en años pasados, paquetes de información, a fin de contar con bases de datos que se requería para la toma de decisiones, sin embargo, las circunstancias han cambiado y dichos paquetes a la fecha resultan obsoletos (salvo el caso del sistema presupuestal responsabilidad del área administrativa).

Con el propósito de optimizar, racionalizar y compatibilizar la adquisición, instalación y utilización de los recursos con que cuenta el Despacho del Gobernador en materia de

procesamiento electrónico de datos de informática, la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico ha implementado sistemas para la administración y control efectivo de recursos humanos, sistema presupuestal, correspondencia, audiencias e invitaciones, entre otros. Sin embargo, se requiere que se ponderen las ventajas que representa trabajar con estos sistemas y sensibilizarlos sobre los beneficios que estas herramientas de trabajo representan. En la Dirección de Gestión, actualmente se cuenta con el sistema de demanda ciudadana, mismo que fue diseñando tomando en cuenta las necesidades de la ciudadanía, mismo que sigue operando hasta el presente.

Figura 9. Unidades administrativas en Red de Informática con la Secretaría de Finanzas



Fuente: Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, Secretaría Particular del C. Gobernador 2002

4.5.4 Anacronismo de los procedimientos administrativos

El aspecto más patente de la desorganización administrativa del Despacho del Gobernador, se observa en los trámites largos y complicados para la atención de los asuntos públicos. La falta de métodos racionales para la ejecución de las funciones de la institución, se traduce en un desperdicio lamentable de energía no sólo de los empleados, sino del público que ha de esperar pacientemente, el lento avance de los asuntos oficiales.

La inercia administrativa, paulatinamente complica los procedimientos y crea una atmósfera de confusión. Además, los trámites prolongados dan lugar, con frecuencia, a que las personas interesadas en que sus asuntos caminen más de prisa, sobornen al servidor público y provoquen prioridades o privilegios en detrimento de terceros.

Aunado al tremendo desperdicio de energía humana, la ineficiencia de las prácticas administrativas y la lentitud de los trámites, deforman el carácter del empleado público, cuya iniciativa y voluntad se asfixian en medio de un mundo de papeles, firmas, sellos, copias, expedientes, etc., lo que conlleva a implicaciones de hostilidad de parte de los mandos responsables de tomar las decisiones, con base en la organización del trabajo.

El anacronismo de los sistemas incide sobre las normas directivas de la actividad gubernamental; ya que los funcionarios ejecutivos se ven obligados a revisar varias veces un trabajo y atender asuntos de detalle; la rutina crea un espíritu de conformismo; se da margen a que intereses emboscados en trámites tortuosos deformen las relaciones del empleado con el público y el “burocratismo” se apodera de las mentes, anegándolas en un pantano de inutilidad y aburrimiento. Podríamos, entonces, en una expresión un tanto exagerada haber sugerido como título de este apartado: “La importancia de las oficialías de partes en el desarrollo de la administración pública”, con la idea de enfatizar que la falla de los procedimientos administrativos se inicia desde la recepción de la correspondencia y se sigue a través de todo el largo proceso de la acción burocrática, afectando adversamente el funcionamiento de la maquinaria administrativa.

En este orden de ideas, las deficiencias de la administración en el Despacho del Gobernador son las siguientes:

a) *Carencia de una unidad administrativa que realice las funciones de organización y métodos.* Sabemos que uno de los instrumentos más valiosos para conducir la institución, con

un sentido de orden y eficiencia, son las áreas encargadas de planear la administración de programas y velar permanentemente por la revitalización de sistemas y prácticas administrativas. Esta área deberá formar parte como unidad auxiliar o staff del principal funcionamiento ejecutivo y no tiene por lo tanto, autoridad de línea. infortunadamente no se cuenta con este tipo de unidad administrativa y cuando se intenta un propósito de reorganización se recurre, generalmente, a los funcionarios ejecutivos, a los que realizan funciones de línea, a fin de poner en práctica los proyectos tendientes a mejorar la eficiencia.

Esta forma de atacar el problema del anacronismo en los métodos del trabajo gubernamental, no es el más correcto, porque generalmente el funcionario que tiene responsabilidad de línea se ve presionado por el cúmulo de tareas inherentes a su cargo y no tiene tiempo ni oportunidad reflexiva, para estudiar e idear los mejores sistemas de trabajo. Además, el carácter de la organización es de ser un proceso continuo, y demanda en consecuencia, una constante revisión que debe ser responsabilidad, de un organismo *ad hoc*, que adhiera a su especialización, el apoyo del titular para implantar sus recomendaciones.

b) Ausencia de una Unidad de Organización y Sistemas. Tan importantes como son las áreas de organización y métodos en el régimen interno de la dependencia, lo es la de un organismo ubicado al nivel de las dependencias normativas del titular del Ejecutivo. No obstante la magnitud y complejidad de nuestro aparato estatal, no hay un órgano auxiliar que a manera de una consultora administrativa permanente, tenga a su cargo lograr la aplicación de los sistemas más idóneos y se introduzcan cambios convenientes en la organización de la institución.

c) Falta de aprovechamiento de los métodos para simplificar el trabajo. El problema de los trámites administrativos no reconoce fronteras. Los trámites constituyen una preocupación universal porque corren al parejo con el fenómeno de la burocracia. Pero, indudablemente, varias dependencias y organismos desconcentrados han logrado aplicar métodos que se han traducido en una operación administrativa más ágil y en economía de esfuerzo y dinero. Esas experiencias sólo débilmente, se han podido aprovechar en nuestra institución y los titulares de las unidades administrativas adscritas a la dependencia prefieren, generalmente, no alterar el modo tradicional de hacer las cosas por parte de los empleados más antiguos del Despacho.

d) Incipiente participación de asesoría técnica en esta materia. En respuesta a la necesidad de organizar administrativamente la institución, en varias dependencias del sector

público se sigue la práctica de contratar los servicios de técnicos en organización administrativa, que realizan proyectos específicos de acuerdo con sus necesidades, con base en un contrato de servicios profesionales. Esta práctica no se ha realizado en nuestra institución. La razón principal ha sido la de que la mayor parte de los despachos encargados de realizar proyectos de organización y sistemas están más bien orientados a la empresa privada, y no resulta fácil conciliar su aportación técnica, con la particularidad que demanda la introducción de nuevos métodos de trabajo en el ambiente burocrático. Además, como todo intento de reorganización implica a veces un fuerte costo, aunque cuesta incomparablemente más la desorganización, se carece por lo general de la asignación presupuestal disponible para este propósito y esta circunstancia impide, desde luego, la posibilidad de eslabonar los esfuerzos de la asesoría técnica para este tipo de proyectos en las esferas oficiales.

e) Desatención a las iniciativas y sugerencias de los empleados públicos. Es obvio que quien mejor conoce un trabajo determinado es el servidor público encargado de realizarlo; el contacto con una tarea efectuada, cotidianamente, permite, en ciertas circunstancias y desde luego cuando no se ha formado una rutina burocrática, lograr que sea el propio empleado el que aporte las mejores soluciones a los problemas de organización y procedimientos. Cuando estas iniciativas se estimulan y se premian adecuadamente, constituyen un factor de progreso para las instituciones. Este recurso no es aprovechado convenientemente para mejorar nuestra administración pública y por lo general no se presta mucha atención a las ideas de los empleados, quienes contemplan con indiferencia las "colas", el papeleo y la rutina, como si no fuera parte de su personal responsabilidad, el mejoramiento de la eficiencia en su trabajo.

f) Falta de continuidad en el esfuerzo para simplificar los trámites. La posibilidad de éxito en un propósito de simplificar los procesos de tramitación, radica, por una parte, en la selección cuidadosa del campo de actividades administrativas donde se proponga instaurar proyectos de organización y por la otra, en la persistencia del esfuerzo para evitar que se vuelva a sistemas antiguos. Es común observar que las medidas que los titulares de las unidades administrativas adoptan en su ejercicio, cuando ocurre un cambio en el régimen de gobierno se desvanecen, porque los titulares en turno generalmente traen otras ideas y nuevas formas de actuar. Esta falta de continuidad en los propósitos de simplificación va aparejada, con frecuencia, a una deficiente selección del área administrativa que se pretende mejorar; porque cuando la elección se hace

adecuadamente, arraigan los nuevos sistemas y es difícil entonces regresar a las antiguas prácticas de trabajo.

4.5.5 Problemas relativos a las adquisiciones del gobierno

El Gobierno del Estado destina una porción importante de su presupuesto a la adquisición de bienes de diversa índole, que requiere la función pública. Es indudable que, además de la importancia cuantitativa de las adquisiciones de la institución, constituyen un factor condicionante para la eficaz realización del trabajo en las oficinas públicas. De aquí la necesidad de asegurar que los artículos adquiridos sean los de precios más bajos, sin menoscabo de su calidad y de la oportunidad en su entrega.

El control de las compras del gobierno, ha sido motivo de preocupación desde hace ya varios años. Uno de los objetivos que motivaron la creación de la Dirección General de Adquisiciones de la Oficialía Mayor, fue vigilar que las adquisiciones realizadas por las dependencias de la administración pública estatal, se hicieran conforme a normas de economía y calidad. Dicha Dirección está facultada para intervenir en las adquisiciones de bienes y servicios que realizan las dependencias y organismos del Gobierno del Estado.

Los avances logrados en este importante aspecto de la administración pública, permiten observar que algunas de las situaciones que han afectado adversamente el proceso de adquisiciones, pueden superarse, en la medida que se adopten decisiones efectivas por parte de los responsables. Tales deficiencias podríamos enunciarlas en la forma siguiente:

a) Ausencia de una política central en materia de compras del Gobierno del Estado. Al señalar la ausencia de una política central de compras, nos referimos al aspecto programático que oriente esta importante función del gobierno. No es sólo el problema de control o registro de las adquisiciones, sino el conjunto de normas que rigen el proceso completo de las compras; o sea, la formulación del plan de compras con su presupuesto detallado, los lineamientos básicos para su operación en las unidades administrativas del Despacho del Titular del Ejecutivo y su registro, control y supervisión por parte de la Dirección General de Adquisiciones, con las facultades y elementos que le permitan cumplir eficazmente con tan delicada tarea.

b) Precios elevados en las adquisiciones del Gobierno. Es común la práctica de varios proveedores de presentar cotizaciones elevadas cuando se trata de venderle al gobierno. No

obstante reconocer la importancia cuantitativa de lo que el gobierno les representa como cliente en la venta de sus productos, los precios que ofrecen son con frecuencia superiores a los que conceden a los particulares. La explicación se funda en los problemas para obtener los pedidos, hacer la entrega de los productos, y lograr las liquidaciones y el pago de sus facturas. A esta circunstancia podría agregarse la práctica del cohecho para obtener los pedidos, la cual, aunque ha ido disminuyendo, no es ninguna osadía señalar que, por desgracia, es un mal aún no erradicado en la administración pública.

c) Falta la coordinación del Departamento de Materiales y Servicios Generales con las unidades administrativas. El proceso de adquisiciones se inicia con la requisición que formulan las unidades administrativas adscritas al Despacho del Gobernador a través de la Dirección Administrativa. Además, de la información requerida en relación con la justificación de lo que se solicita, la lógica secuencia es confrontar si no hay en existencia los artículos antes de fincar el pedido, y en este aspecto, se ha observado una falta de coordinación debido a las deficiencias en los inventarios y a la desorganización interna de las propias unidades administrativas. Con frecuencia no se conoce con precisión lo que se tiene y se compran bienes de los que hay en existencia por no llevarse un control adecuado. Otra falla observada dentro de este campo es que, en la fase de recepción de las mercancías, muchas veces por falta de una precisa especificación de los artículos o por dolo, se da entrada a productos que no reúnen los requisitos de calidad deseable.

El control de calidad de los bienes que adquiere la dependencia, es uno de los aspectos más descuidados en las unidades administrativas adscritas a la institución.

d) Ausencia de catálogos actualizados. Aunque es justo reconocer el esfuerzo realizado para integrar un Padrón de Proveedores para fijar normas de precio, calidad y servicio que requiere la administración pública, subsisten de hecho deficiencias debido a los problemas para mantener actualizados los catálogos y a los trámites para el registro en el padrón y para la revalidación del mismo.

e) Falla de estandarización de los bienes adquiridos. Este aspecto que podría tal vez juzgarse secundario, asume una singular importancia por la magnitud de las adquisiciones que en conjunto demanda la institución. La falta de uniformidad en los equipos, mobiliario, utilería, hace inprovechable para una unidad administrativa determinada, lo que no se utiliza en otra, por lo que gran cantidad de bienes van a agudizar el problema de espacio en los almacenes e

inventarios por la causa señalada; además, es ostensible la falta de proporcionalidad y armonía que se observa en varias unidades administrativas del Despacho del C. Gobernador, por falta de estandarización en el mobiliario y equipo.

4.5.6 La moral administrativa

Hubiera sido cómodo eludir en este trabajo el tratamiento de este tema cuya delicadeza compromete la más aguda percepción y da margen a incurrir en señalamientos que pudieran provocar una controversia insustancial e infructuosa. Mas el empeño de identificar los males de la administración pública nos ubica en un campo de responsabilidad en que es imperativo considerar, desde un plano académico, un factor que es causa y efecto de la desorganización administrativa del gobierno. Es común considerar la corrupción administrativa como uno de los vicios más perniciosos de la actividad del Gobierno del Estado. Sus implicaciones se hacen incidir en la mayor parte de las manifestaciones colectivas.

Una actitud filosófica pretendería apreciar la corrupción administrativa como un trasunto de la inmoralidad social; la fuerza ambiental determinaría entonces la conducta de los funcionarios y empleados del gobierno y sería preciso modificar las condiciones del medio imperante, para corregir después las fallas concernientes a la ética administrativa.

Probablemente, si pudiera observarse la interacción de fuerzas que operan entre la administración pública y el medio social, se apreciaría que la conducta del servidor público responde a un conjunto de motivaciones que se derivan, tal vez, del ambiente colectivo. Incluso, de acuerdo con cierta escala de valores, podría el funcionario interpretar como legítimo el aprovechar la oportunidad que le brinda un puesto público para lograr beneficios en provecho personal, en la medida que estime que no está causando ningún perjuicio aparente. La sociedad tal vez no contemplaría indebido que el servidor público lograra un súbito enriquecimiento con negocios "limpios" y probablemente lo aceptaría con beneplácito. Es más, quizá si no lo hiciera se haría acreedor a un dictorio enojoso.

En medio de estas reflexiones ¿cabría señalar un código moral para el funcionamiento público? ¿Puede la sociedad señalar rumbos de moralidad al gobierno? Es indudable que el papel que le toca jugar al Estado contemporáneo en la conducción de la vida colectiva, se extienda a las manifestaciones de la ética personal; la influencia del Estado en el modo de actuar

y reaccionar de la gente depende mucho de la respetabilidad, eficacia y responsabilidad del propio Gobierno del Estado como autoridad pública. Cuando el pueblo encuentra en los funcionarios o empleados del gobierno, genuinos defensores de sus intereses, la respuesta de solidaridad y afecto se desborda por encima de convencionalismos oficiales.

Nuestra administración pública es producto de una Revolución que costó innumerables sacrificios; las desviaciones transitorias en que se pudo haber incurrido han encontrado o encontrarán pronto una respuesta condenatoria; la energía, imaginación y talento de nuestro pueblo es fuente inagotable de rectificaciones.

Obviamente, la moral administrativa no florece en un medio de anarquía y desorganización. Por ello consideramos que al racionalizar el Despacho del Gobernador, se podrá frenar el peculado y la confabulación en la medida que la decisión del poder público haga prevalecer los intereses del pueblo a los de aquellos que deforman su posición de servidores públicos. Esa decisión encontrará una respuesta vigorosa en la aspiración colectiva, porque es ya un clamor persistente de la ciudadanía, el ver dignificada la función pública a través de nuevas formas de gobierno que impulsen y fortalezcan nuestro desarrollo económico, creando un espíritu de confianza entre gobernados y gobernantes; y en este intento, cabría preguntar si basta la perspectiva de aplicar con rigor la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos contra funcionarios y empleados, sin llevar a cabo la modificación a fondo de la administración pública por lo que atañe a su estructura, a su funcionamiento y a sus métodos de operación.

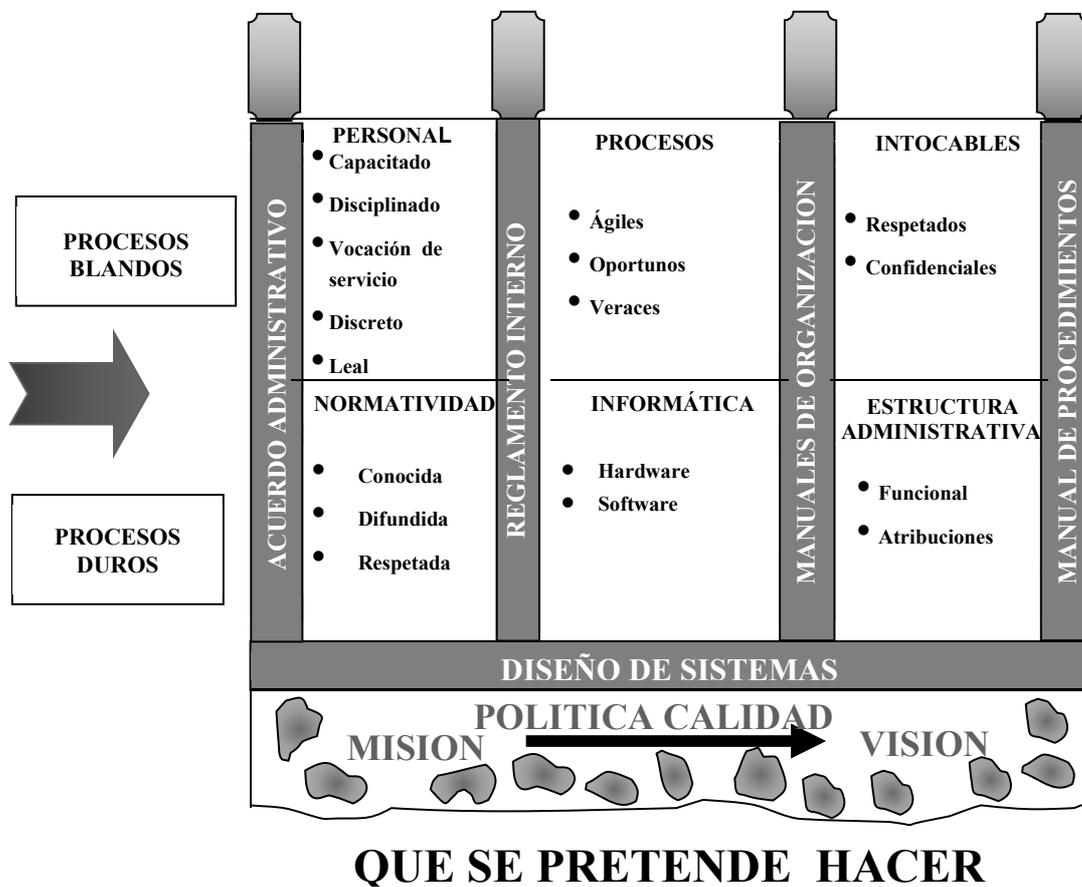
Con el afán de mejorar sustancialmente las funciones del Despacho del Gobernador de acuerdo a lo que nos hemos referido, en el siguiente apartado se mencionan las diversas alternativas que a nuestro juicio, determinaron un cambio estructural y organizacional para hacer más dinámica las funciones y atribuciones que tiene encomendadas el Despacho del Gobernador.

4.6 Alternativas de solución a la problemática presentada

4.6.1 Acciones ejecutadas sobre la problemática detectada

En la Figura 10 se muestran las acciones o estrategias propuestas para el abatimiento o mitigación de la problemática detectada.

Figura 10. Una perspectiva del Despacho del C. Gobernador

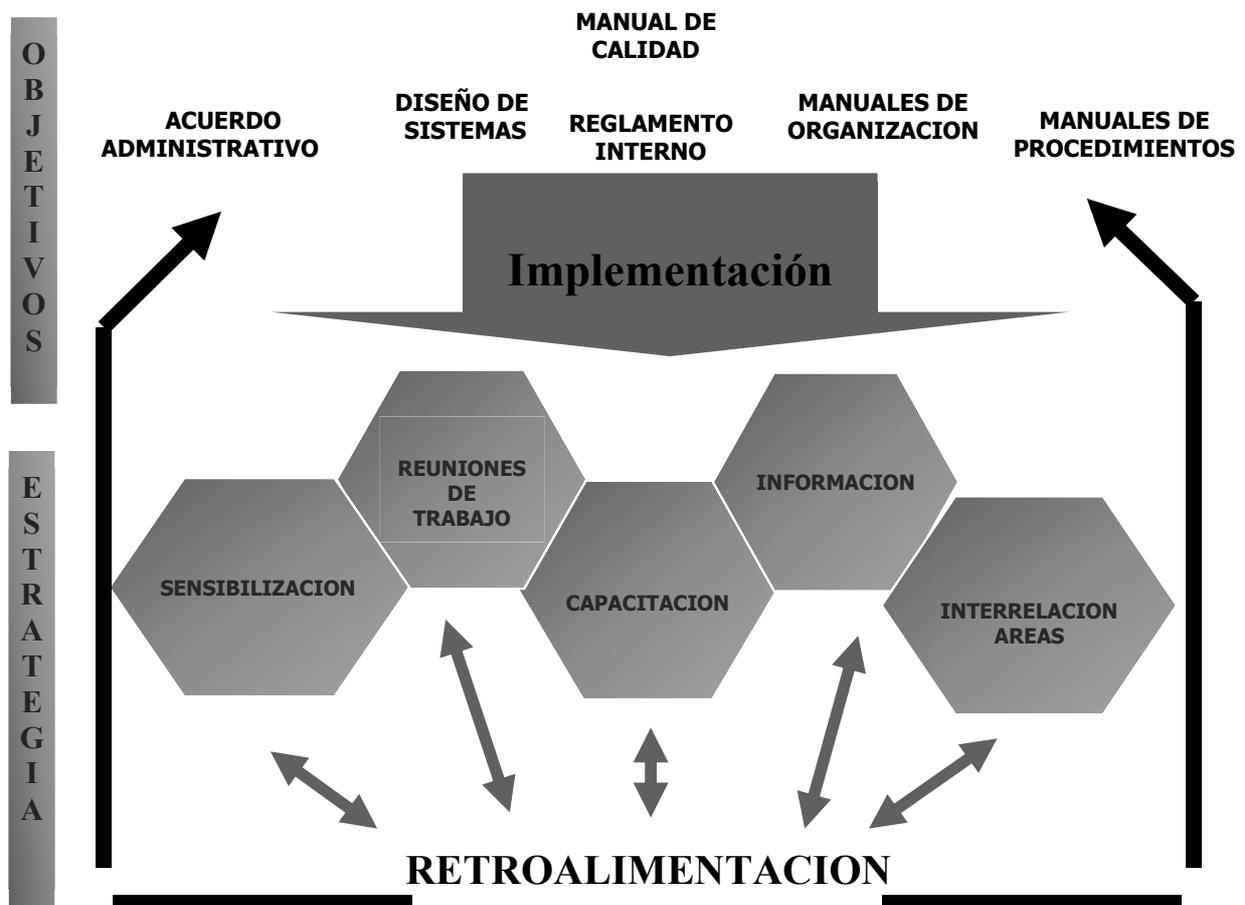


Fuente: Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, Secretaría Particular del C. Gobernador.

4.6.2 Objetivos y estrategias

Por lo que se refiere a los objetivos y estrategias para solventar algunos de los problemas detectados, en la figura 11 se muestran algunos de éstos.

Figura 11. Objetivos y Estrategias para estructurar orgánicamente el Despacho del C. Gobernador.



Fuente: Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, Secretaría Particular del C. Gobernador.

4.6.3 Plan de acción

La organización y funcionamiento del aparato gubernamental debe estar plenamente fundada y motivada mediante normas que guíen su desempeño y delimiten claramente la competencia de cada una de las unidades administrativas que la integran, a través del señalamiento expreso de sus respectivas atribuciones y funciones. No obstante que la Ley Orgánica de la

Administración Pública del Estado, establece que para la atención, trámite y acuerdo de los asuntos que correspondan al Despacho del Gobernador, éste contará con un Secretario Particular y el personal de apoyo que sea necesario; dicho fundamento no especifica las atribuciones ni clarifica el funcionamiento administrativo de las áreas que actualmente vienen desarrollando actividades en este sentido.

“Dado los diversos requerimientos de apoyo y asesoría en el Despacho del Gobernador, se han venido creando diversas unidades administrativas que funcionan de manera autárquica, siendo necesario que exista la debida coordinación y apoyo entre éstas, a fin de fortalecerlas y tener un aprovechamiento efectivo de los recursos y el personal asignado a las mismas. En este sentido, resulta necesario fijar de manera formal la estructura organizacional en la cual el Despacho del Gobernador del Estado sustentará su operación y funcionamiento”. (Anexo 2) Asimismo se fijó de manera formal la estructura organizacional en la cual la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado sustentaría su operación y funcionamiento. (figura 12)

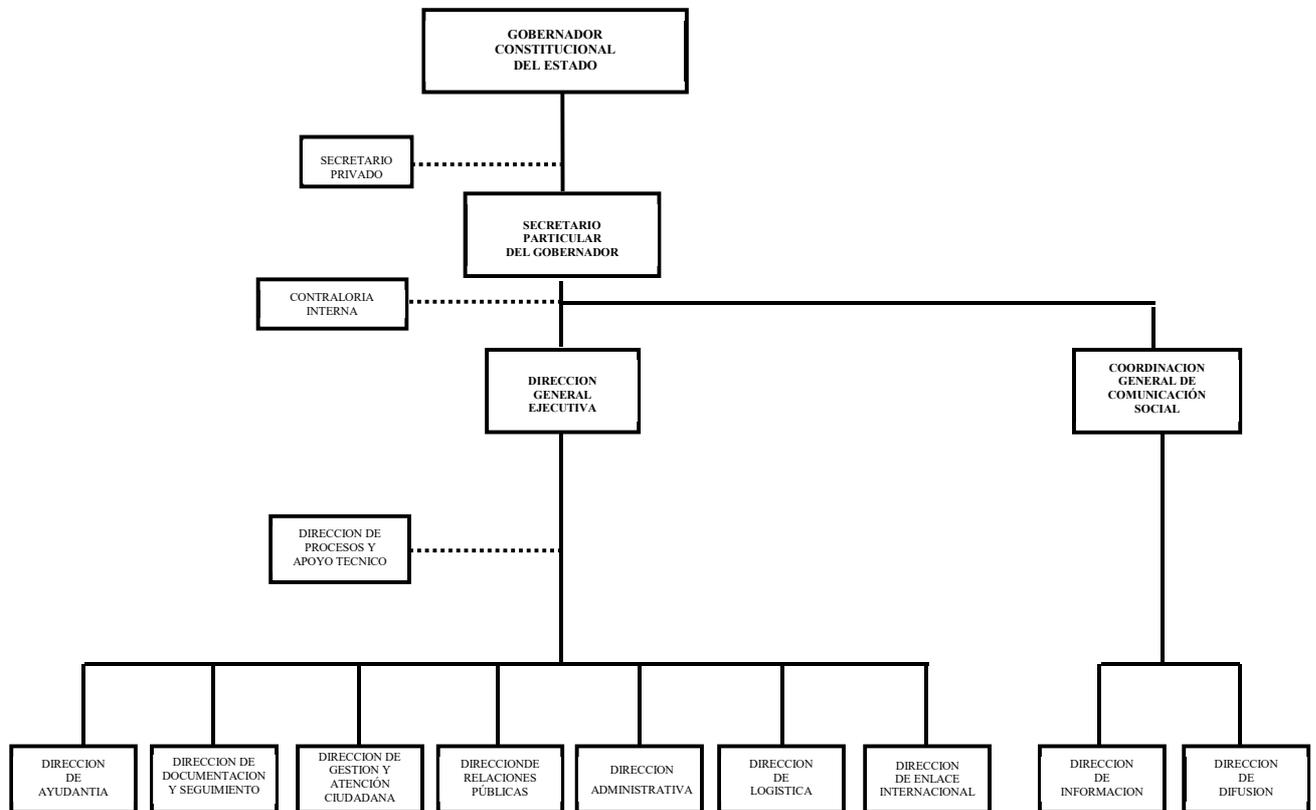
Es así que resultó pertinente establecer su misión, la cual se enunció en los siguientes términos: *"Cuidar y proyectar la imagen institucional del Titular del Ejecutivo a través de: 1) La ejecución oportuna de las instrucciones del Gobernador; 2) De la atención y canalización eficaz y eficiente de la demanda ciudadana; y 3) De la coordinación con las dependencias de la administración pública, de la sociedad civil y al interior de la propia Secretaría”.*

Del mismo modo, se requirió establecer la visión, la cual quedó de la siguiente manera: *"Ser una estructura propia que interactúe y defina sus actividades sustantivas, que fortalezca, apoye y de seguimiento a las instrucciones del Gobernador, contando con personal comprometido con la filosofía y lineamientos del Programa de Calidad del Gobierno del*

Estado, para cumplir la misión para la que fue creada la Secretaría Particular del Poder Ejecutivo del Estado”. (Anexo 3)

Aunado a lo anterior, también se estableció una *Política de Calidad*, la que se enunció de la siguiente manera: *"Atender a los intereses institucionales del Titular del Ejecutivo y en la misma dimensión deberá atender y desahogar las solicitudes de la ciudadanía de manera veraz, honesta y oportuna. De forma tal que realice una contribución significativa en la profesionalización de los servicios y los servidores de la administración pública"*.

Figura 12. Organigrama de la Secretaría Particular del C. Gobernador de San Luis Potosí 2000



Fuente: Decreto Administrativo No 7, publicado el 16 de diciembre de 2000 Periódico Oficial del

4.6.4 Formulación e implementación de estrategias

La figura 13 muestra la formulación e implementación de estrategias necesarias para mitigar la problemática detectada en la institución.

Figura 13. Formulación e implementación de estrategias del Despacho del C. Gobernador

QUE	A QUIENES	COMO	QUIEN	PARA QUE
Sensibilización	Funcionarios Líderes Informales Líderes Sindicales Personal de base	Juntas de Trabajo Explicar necesidades de cambio Definir la misión y visión Explicar beneficios	Titular de la dependencia Director General Ejecutivo	Apoyar el cambio
Reuniones de Trabajo	A los titulares de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría Particular		Director General Ejecutivo	Conozcan sus atribuciones y funciones y responsabilidades
Información	A todo el personal adscrito a la Secretaría Particular	Acuerdo Administrativo Reglamento Interior Manuales de Organización Manuales de Procedimientos Explicar la Misión y Visión	Dirección de Procesos y Apoyo Técnico	Conozcan sus funciones y responsabilidades
Capacitación	A todo el personal adscrito a la Secretaría Particular	Cursos Seminarios Talleres	Oficialía Mayor Consultores Externos Personal de la propia Secretaría	Desarrollar: Conocimientos Habilidades Actitudes
Interrelacionar Áreas	A todo el personal adscrito a la Secretaría Particular	Reuniones de trabajo Reuniones Informales	Director General Ejecutivo Dirección de Procesos y Apoyo Técnico	Eficientar el trabajo de la Secretaría Particular

Fuente: Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, Secretaría Particular del C. Gobernador.

A principios del año 2002 se determinó valorar las unidades administrativas que conformaban el Despacho del C. Gobernador para optimizar los recursos, con el propósito de prestar un mejor servicio con lo estrictamente necesario, sin afectar las funciones encomendadas y sobre todo respetando los derechos laborales de los servidores públicos que prestaban sus servicios.

A tal efecto y en forma objetiva se inició una reestructuración organizacional que redujo el número de direcciones generales de tres a dos y se fusionaron algunas direcciones de área para pasar de nueve a tres, cancelando todo contrato laboral por honorarios y por tiempo determinado y reubicando al personal dentro de la propia institución, en las que de acuerdo a su perfil pudieran desempeñar sus funciones con mejores resultados en beneficio de la propia sociedad.

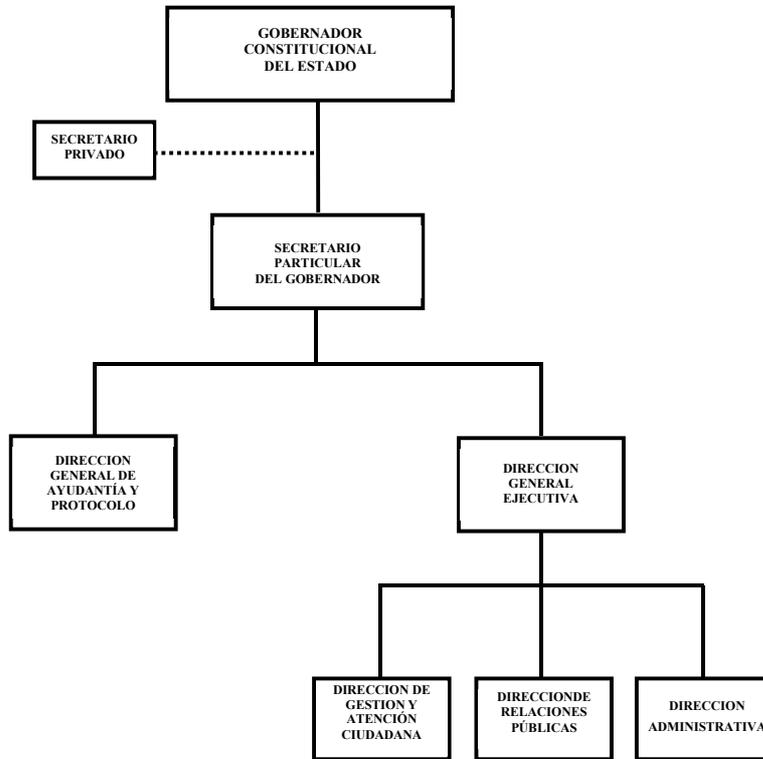
Asimismo, se desincorporaron aquellos organismos que por el origen y naturaleza de sus funciones corresponden a otra institución, o se transforman en organismos descentralizados, La Coordinación General de Comunicación Social pasa a ser un área de apoyo a las distintas dependencias y organismos de la administración pública estatal, lo que permitió brindar en forma oportuna, la información a los medios de comunicación y por ende a la ciudadanía en general.

La Dirección de Enlace Internacional, se integró a la Secretaría General de Gobierno para transformarse en 2004 en el Instituto de Atención a Migrantes del Estado de San Luis Potosí, como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios; dependiente del Ejecutivo y sectorizado a la Secretaría General de Gobierno.

Las direcciones de Logística y Ayudantía se fusionan para transformarse en la Dirección General de Ayudantía y Protocolo con el propósito de coordinar las giras de trabajo y la seguridad integral del Ejecutivo del Estado.

Por cuanto hace a la Dirección de Documentación y Seguimiento, y Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, éstas desaparecen, y las funciones inherentes y los recursos de las mismas, se incorporan, en el primer caso, a la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana, y en el segundo, a la Dirección Administrativa, por tratarse de áreas que desempeñan funciones similares. (Figura 14)

Figura 14. Organigrama de la Secretaría Particular del C. Gobernador de San Luis Potosí 2002



Fuente: Decreto Administrativo, publicado el 01 de julio de 2002 Periódico Oficial del Estado.

Al final del sexenio – 24 de abril de 2003- se establece por Decreto Administrativo la estructura organica de la Unidad Administrativa de la Secretaría Técnica del Gabinete, fusionando los recursos de la Coordinación de Asesores y la Secretaría Técnica del Despacho del Gobernador para “*fungir como unidad coordinadora de aquellas que tienen que ver con los asuntos que merezcan la atención directa del Gobernador del Estado*” Así como “*dar seguimiento a los acuerdos que emanen de las reuniones de gabinete, llevando el detalle de las mismas para obtener resultados óptimos en cuanto a metas de gobierno, lo cual permitirá establecer acciones que determine el Ejecutivo del Estado*”

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la revisión y análisis del caso utilizado en este trabajo, se pueden derivar algunas conclusiones y recomendaciones, como las que se expondrán en los siguientes renglones. Por principio de cuentas, se puede señalar que la documentación del caso deja un sinnúmero de enseñanzas acerca del comportamiento que presentan las organizaciones públicas, como lo fue el Despacho del Gobernador del Estado de San Luis Potosí, en virtud de que se revisó desde diferentes perspectivas, hablando en términos jurídicos, históricos, administrativos, financieros, técnicos, entre otros.

El trabajo realizado presenta diversas ventajas para varios actores, por ejemplo, los servidores públicos, los académicos e investigadores, los estudiosos de la ciencia política y la administración pública, entre otros; ya que la metodología aquí utilizada puede ser replicada para otras organizaciones públicas, independientemente del ámbito de gobierno de que se trate -federal, estatal o municipal-. Los análisis como el que aquí se trabajó, resultan escasos en el área de la administración pública y también en la profundidad con la que esta investigación se ejecutó. El hecho de documentar la experiencia vivida para realizar la reorganización del Despacho del Gobernador, ya resulta de por sí una aportación valiosa.

Una cuestión que resulta pertinente resaltar de este trabajo, es que se tuvo la ventaja de interpretar las vivencias de los servidores públicos que han prestado sus servicios en el gobierno del Estado, desde el periodo gubernamental del Profesor Carlos Jonguitud Barrios. Para el autor de este trabajo, resultó sumamente apasionante y enriquecedor, intervenir en la revisión de documentos oficiales -que como servidor público recopiló durante la etapa en la cual se llevaron a cabo las transformaciones estructurales en el gobierno del Estado de San Luis Potosí, durante el periodo de gubernamental comprendido entre los años de 1997 al año 2003. Lo anterior se complementa con la reconstrucción de las propias vivencias que el autor de la tesis tuvo, cuando le tocó desempeñarse como Director de Procesos y Apoyo Técnico en el propio Despacho del Ejecutivo de la entidad federativa.

Vale la pena señalar que, habrá aspectos como el régimen funcional y el cuadro estructural -que se encuentran estrechamente relacionados-, que ameritarían un tratamiento simultáneo; sin embargo, sólo por razones de presentación, se estudian en forma separada. Captar, entonces, los

eslabones débiles del sistema administrativo en el Despacho del Titular del Ejecutivo fue el propósito inmediato. La observación pretendió no solamente penetrar en el Palacio de Gobierno, sino además llegar aún a los espacios de la realidad administrativa, a fin de identificar el origen de los males, lo cual permitió a su vez, aplicar los remedios que se estimaron más indicados. Muchas de las situaciones encontradas probablemente escapen a nuestra percepción, porque subyacen en el fondo de antecedentes históricos, culturales y políticos, en cuyo encuadramiento se desarrolla la administración pública, como un trasunto de la compleja realidad de nuestra sociedad humana.

Cuando una persona visita el Palacio de Gobierno, solo ve un edificio histórico inanimado, sin embargo, en su interior se toman las decisiones más importantes para la vida económica, política y social de los habitantes de San Luis Potosí. Del trabajo realizado se pueden emitir, entre otros, los siguientes comentarios:

1. Considerando que es responsabilidad del Ejecutivo responder de manera oportuna a las demandas planteadas por la sociedad, es necesario que las diversas dependencias y entidades que integran el aparato gubernamental, conozcan en forma precisa las atribuciones que legalmente le corresponden a la Secretaría Particular, a fin de delimitar su marco de actuación, evitando con ello la duplicidad de funciones y el gasto innecesario de recursos.

2. Por lo cual se requiere hacer de ésta (de la Secretaría Particular), una institución efectiva en sus operaciones y decisiones. Ante tales circunstancias, se debe contar con el fundamento jurídico-administrativo para estructurar su aparato administrativo y con ello conferir atribuciones a sus unidades administrativas, ya que hasta la fecha de la reorganización administrativa, ninguna administración se había preocupado del asunto (Ver anexos 1, 2, 3 y 4).

3. Se sugiere que la estructura organizacional y las atribuciones y funciones que se incorporen en las unidades administrativas de la Secretaría Particular, permitan a su personal, generar las herramientas y los medios necesarios para lograr la consecución efectiva de los objetivos de dicha unidad administrativa.

4. En el caso de las contrataciones de personal de nuevo ingreso, sería muy conveniente que éstas se realizaran conforme a los requerimientos de los perfiles de puestos, que deberán existir en cada Unidad Administrativa para que con base en ello, se pueda seleccionar al mejor candidato y con ello se garantice el soporte necesario para las funciones y cargas de trabajo que desarrolla la institución.

5. La falta de normas y políticas institucionales, claras y específicas en el ámbito laboral, han provocado una anarquía en las relaciones laborales que vienen afectando a la administración pública estatal. En este sentido, sería recomendable para la Secretaría Particular, definir políticas con las cuales revertir estas irregularidades, a fin de lograr que los trabajadores se apeguen a las necesidades y responsabilidades que tiene encomendadas la Secretaría Particular y no a la inversa, como viene sucediendo, a fin de proponer como su cliente externo, ante la Oficialía Mayor, mecanismos de trabajo para normar, organizar y desarrollar el recurso humano.

6. Para lograr revertir la percepción que subyace en los servidores públicos, se recomienda provocar un cambio de actitud en los titulares de las unidades administrativas, a fin de que abandonen inercias, eviten crecimientos anárquicos en sus estructuras, obtengan de manera previa, el consentimiento de la Dirección Administrativa para realizar movimientos o trámites en el manejo de los recursos, así como asumir el compromiso para observar lo que se establezca en los documentos jurídico administrativos, que se propongan para reglamentar las funciones y atribuciones de la referida Secretaría Particular.

7. Existe exceso de personal en la institución, principalmente en funciones de apoyo administrativo, lo cual repercute en que las cargas operativas recaigan en poca gente - principalmente en los trabajadores de régimen laboral de Contrato por Tiempo Determinado-, esto debido a que el personal de base no se compromete plenamente con su trabajo. En razón de lo anterior, sería conveniente sumar esfuerzos con el titular de la Secretaría Particular, para que a través de un estudio exhaustivo y análisis detallado en cada unidad administrativa, de cargas de trabajo y del personal adscrito se determine, en su caso, si existen trabajadores en exceso, a fin de poder elaborar una propuesta de reubicación interna, o bien en otras dependencias, a través de la Oficialía Mayor.

8. Las funciones que realiza la Secretaría Particular del Gobernador -por razones obvias- son eminentemente de confianza, sin embargo, el 36% de su personal (60 trabajadores), son de base. Por lo anterior, se sugiere revertir paulatina y conforme a los intereses de la organización pública esta circunstancia, la cual ha propiciado cotos de poder e inercias dañinas de trabajo, lo que a su vez genera entorpecimiento en el desarrollo de las actividades de la misma. En este sentido, debe contarse con personal de confianza que permita asegurar la discrecionalidad que requieren las actividades que realiza el Ejecutivo del Estado, con una estructura administrativa

plana, con el personal mínimo, capacitado y bien remunerado, para cumplir de manera eficiente todas sus funciones.

9. Con fundamento en las bases normativas que se deben contemplar en el reglamento interno, manuales de organización y de procedimientos administrativos, es imprescindible definir, derivado de un minucioso análisis, las funciones del personal técnico operativo y de apoyo necesarios, para desarrollar las actividades y dar soporte a las cargas de trabajo de las unidades administrativas adscritas, con el propósito de abatir el exceso del mismo. Lo anterior implica que se deba implementar el Servicio Profesional de Carrera a través de la Oficialía Mayor, así como reubicar de manera paulatina en otras Secretarías, al personal que resulte innecesario.

10. Es necesario que los titulares de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría Particular, encabecen los cambios, tengan la capacidad de definir objetivos y estrategias de trabajo, permitan la creatividad de los servidores públicos, y además, tengan la capacidad de delegar funciones y cambiar aptitudes y actitudes que en algunos casos no existen, recomendando la separación de servidores públicos autócratas que generan apatía y baja productividad y del tipo *Laissez-faire*, que dejan que cada cual haga lo que quiere.

11. Para racionalizar los recursos y transparentar el ejercicio del presupuesto, se sugiere desconcentrar el presupuesto global de la Secretaría, a través de su administración directa por parte de los titulares de cada unidad administrativa, ya que con ello se permitirá desarrollar los Programas Operativos Anuales de una manera real, de acuerdo a sus funciones y necesidades. Además con esta acción se romperían los esquemas de trabajar para lo urgente y no para lo importante, por parte de los funcionarios de primer nivel.

12. Se requiere convenir con la Oficialía Mayor, para que centralice el presupuesto de servicios personales y la Secretaría Particular a través de su área administrativa, sea quien supervise el correcto funcionamiento del personal, para evitar cotos de poder y erradicar inercias que inhiben transparentar las acciones y chocan con la administración ortodoxa.

13. De contar con la anuencia para realizar cambios de titulares en las direcciones que revisten alguna inconsistencia o problemática, se lograría un efecto de demostración muy positivo, e inclusive, también para el personal técnico, operativo y de apoyo. En su defecto, de no tener esta posibilidad, se deberán realizar acciones programadas o no, para medir la eficiencia de los planes, metas y acciones de las mismas y responsabilizar a los titulares, a fin

de que normen sus acciones conforme a un verdadero sistema de evaluación del desempeño de la propia institución.

14. Cabe resaltar la actitud sistemática de algunos titulares de esta dependencia, que por encima de cualquier instrumento jurídico, emplean los “argumentos” de: “Por instrucciones superiores”, lo pide el "Sr. Gobernador”, “Si no autorizas, le digo al Gobernador” y "El peticionario es “cuate” del Ejecutivo Estatal. Estas actitudes dañan la imagen institucional de la Secretaría y la del propio Titular del Ejecutivo, y lo más grave, los contratiempos que generan para “justificar” presupuestalmente estas prácticas administrativas, por lo que se recomienda su erradicación.

15. El Gobierno del Estado no realiza inversiones ni obra pública como en anteriores regímenes, debido en parte a que el Gobierno Federal le otorga a los ayuntamientos la operación y manejo de los recursos provenientes del Ramo 33, por lo que es necesario que el mandatario potosino siga manteniendo comunicación y contacto directo con la gente y sus necesidades, de esta manera fortalece su imagen y la de las instituciones de la administración pública estatal, obtiene reconocimiento de la ciudadanía y proyecta credibilidad en sus acciones de gobierno; se sugiere que este contacto se enfoque con las necesidades que demandan las nuevas condiciones políticas y sociales del estado.

16. A través de un estudio detallado que realice el Administrativo, se debe determinar la posibilidad de otorgar prestaciones al personal del nivel 14 y en adelante, tales como: seguro de vida, seguro de los vehículos oficiales, ente otros y proponer esto a la Oficialía Mayor. También de los espacios físicos de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría Particular del Gobernador que se albergan en Palacio de Gobierno.

17. Es importante señalar que uno de los proyectos impostergables, es contar con una red interna que permita generar procesos efectivos de trabajo, para contar con información veraz y oportuna. Con este fin se deberán diseñar paquetes para administrar los recursos humanos y el presupuestos de egresos, así como de peticiones que la ciudadanía envía al Ejecutivo, entre los más importantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros y revistas

Aberbach, J. & Rockman, B. (1999). *Reinventar el Gobierno: Problemas y Perspectivas*. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, N° 15, INAP, Madrid.

Aguilar L. (2013). *El gobierno del gobierno*. México: Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/gobierno_del_gobierno.pdf

Alva, B. (2004). *Un modelo de planeación estratégica orientada a resultados a través del balanced scorecard*. Presentado en el 5° Congreso Internacional de Excelencia en Gestión, celebrado los días 12 y 13 de mayo de 2004 en Quito Ecuador. Recuperado de:

Bergen, A. & While, A. (2000). *A case for case studies: exploring the use of case study design in community nursing research*. Journal of Advanced Nursing, 31, 926-934.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson, tercera edición.

Bolaños (2008). *La nueva gerencia pública y su aplicabilidad en la administración pública costarricense*. Ciencias Económicas 26-No. 1: 2008 / 141-167 / ISSN: 0252-9521.

Carrillo, A. (1980). *La reforma administrativa en México*. Tomos I al IV. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Castelazo, J. R. (2007). *Administración pública: una visión de Estado*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.

- Castro, A. (1998). *266 Gobernantes de San Luis Potosí 1592-1998*. México: Ediciones CAESA.
- Cortés e Iglesias. (2004). *Generalidades de la metodología de la investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Dussauge, L. (2007). *Paradojas de la reforma administrativa en México*. Buen Gobierno, núm. 2. Recuperado de <https://sites.google.com/site/mdussauge/home24>
- Foster, P., Gomm, R. & Hammersley, M. (2000). *Case studies as spurious evaluations: the example of research on education inequalities*. British Journal of Educational Studies, 48, pp. 215-230.
- Galindo, M. (2003). *Teoría de la administración pública*. México: Editorial Porrúa.
- García, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. España: Universidad de Salamanca.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1979). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí*. Decreto No. 179, suplemento al No. 8, publicado en el Periódico Oficial del Estado el 11 de octubre de 1979.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1992). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí*. Periódico Oficial del Estado.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1992). *Reforma a diversos artículos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí*. Decreto No. 331, publicado en el Periódico Oficial del Estado el 15 de enero de 1992.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1993) *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí*. Periódico Oficial del Estado del 20 de abril de 1993.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1993). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí*. Decreto No. 722, publicado en el Periódico Oficial del Estado el 29 de marzo de 1993.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1993). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí*. Periódico Oficial del Estado del 12 de agosto de 1993.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1997). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí*. Decreto No. 7, publicado en el Periódico Oficial del Estado del 24 de octubre de 1997.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1998). *Acuerdo Administrativo de creación de la Coordinación de Gobierno para asuntos especiales de la Zona Huasteca*. Periódico Oficial del Estado del 29 de mayo de 1998.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1998). *Creación de la Coordinación General del Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado de San Luis Potosí*. Acuerdo Administrativo publicado en el Periódico Oficial del Estado el 16 de enero de 1998.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1998). *Creación de la Coordinación General de Proyectos Estratégicos*. Acuerdo Administrativo publicado en el Periódico Oficial del Estado el 16 de enero de 1998.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1998). *Creación de la Representación del Estado de San Luis Potosí en la Ciudad de México*. Acuerdo Administrativo publicado en el Periódico Oficial del Estado el 16 de enero de 1998.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1998). *Decreto del Ejecutivo del Estado mediante el cual se crea la Coordinación Estatal de la Mujer*. Decreto No. 10 publicado en el Periódico Oficial del Estado del 23 de enero de 1998.

- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (1999). *Acuerdo Administrativo de creación de la Coordinación General del Transporte Urbano para la Zona Metropolitana de San Luis Potosí*. Periódico Oficial del Estado del 16 de marzo de 1999.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (2000). *Acuerdo administrativo por el cual se fija la estructura y se establece la función administrativa de la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado*. Periódico Oficial del Estado del 16 de diciembre de 2000.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (2001). *Decreto Administrativo mediante el cual se establece la Estructura Orgánica de la Unidad Administrativa de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado de San Luis Potosí*. Periódico Oficial del Estado del 01 de julio de 2001.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (2003). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí*. Periódico Oficial del Estado del 13 de septiembre de 2003.
- González, H. (2001). *Teoría política*. México: Editorial Porrúa.
- Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª Edición. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Un%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica-BSC.doc>
- Lawrence, R. & Thompson, F. (1999). *Un modelo para la Nueva Gerencia Pública: Lecciones de la reforma de los sectores públicos y privados*. Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 15, Octubre, Caracas.
- López, A. (2003). *La nueva gestión pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual*. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., Serie I, Documento Número 68, Buenos Aires.

- López, J. (1976). *Teoría general del estado moderno*. México: Editorial Textos Universitarios.
- Metcalfe, L. (1999). *La gestión pública: de la imitación y la innovación*. En Losada i Madorrán, ¿De Burócratas a Gerentes?. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D. C.
- Moreno, R. (1979). *La administración pública federal en México*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Serie "G", Estudios Doctrinales 45. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Moreno. (sin fecha). *Incertidumbre, el futuro político de San Luis Potosí*. Recuperado de <http://www.mexico-tenoch.com/enmarca.php?de=http://www.mexico-tenoch.com/gobernadores/sanluispotosi/FernandoToranzo.htm>
- Munch, L. & Ernesto. A. (1993). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Editorial Trillas.
- OCDE. (1995). *Governance in transition: Public management reforms in OECD Countries*. París, Francia. (Hay traducción al español: *La transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE*, Madrid, Ministerio de las Administraciones Públicas, 1997)
- Orlandi, H. (1996). *Introducción a la ciencia política*. Argentina: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Pardo, M. C. (1991). *La modernización administrativa en México*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Perry, J. & Kraemer, K. (1983). *Public management: Public and private perspectives*. California, Mayfield.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*. España.

Romero, J. C. (2006). *6° Informe de Gobierno*. Gobierno del Estado de Guanajuato. México.

Sánchez, J. J. (2004). *Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México*. Instituto de Administración Pública de Quintana Roo, México: Miguel Ángel Porrúa.

Sánchez, J. J. (2009). *El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana*. Revista de Gestión y Política Pública, Volumen XVIII, Número I, semestre I, México: CIDE.

Secretaría de la Función Pública. (2014). *La modernización de la organización gubernamental*. XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, México D.F. Recuperado <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/063-octubre-2015/9documentos.pdf>

Stake, R. (1998). *Investigación con estudios de casos*. Madrid: Morata, S.L. Recuperado http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/files/2013/03/STAKE_investigacion-con-estudio-de-casos.pdf

Walker, R. (1997). *Métodos de investigación para el profesorado*. Segunda edición.

Zaviris, A. (2012). *La comunicación gubernamental en los Ayuntamientos de Veracruz, periodo 2008-2010*. Tesis Doctoral, Eumed Net.

ANEXOS

ANEXO 1. ACUERDO ADMINISTRATIVO

Acuerdo administrativo por el cual se fija la estructura y se establece la función administrativa de la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado.

PODER EJECUTIVO DEL ESTADO

FERNANDO SILVA NIETO, Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí, en uso de las facultades y atribuciones que me confieren los artículos 80 fracciones I y III, 82 y 83 de la Constitución Política del Estado, 1, 2, 4, 6, 7, 11, 12 y relativos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, y

CONSIDERANDO

Que la organización y funcionamiento del aparato gubernamental debe estar plenamente fundada y motivada mediante normas que guíen su desempeño y delimiten claramente la competencia de cada una de las unidades administrativas que la integran, a través del señalamiento expreso de sus respectivas atribuciones y funciones.

Que no obstante que la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, establece que para la atención, trámite y acuerdo de los asuntos que correspondan al despacho del Gobernador, éste contará con un Secretario Particular y el personal de apoyo que sea necesario; dicho fundamento no especifica las atribuciones ni clarifica el funcionamiento administrativo de las áreas que actualmente vienen desarrollando actividades en este sentido.

Que dados los diversos requerimientos de apoyo y asesoría en el Despacho del Gobernador, se han venido creando diversas unidades administrativas que funcionan de manera autárquica, siendo necesario que exista la debida coordinación y apoyo entre éstas, a fin de fortalecerlas y tener un mejor aprovechamiento efectivo de los recursos y el personal asignado a las mismas.

Que resulta necesario fijar de manera formal la estructura organizacional en la cual la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado sustentará su operación y funcionamiento.

Por todo lo anterior, he tenido a bien expedir el siguiente:

ACUERDO ADMINISTRATIVO

Artículo 1º.- Se fija la estructura y se establece la función administrativa de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado, la cual ejercerá sus atribuciones en los términos del presente acuerdo y de su reglamento interior.

Artículo 2º.- La Secretaría Particular del Gobernador del Estado tiene como propósito fundamental fungir como unidad coordinadora de aquellas actividades que tienen que ver con los asuntos que merezcan la atención directa del Gobernador.

Artículo 3º- Para el cumplimiento y desarrollo de las actividades propias de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado, ésta se auxiliará de los funcionarios, empleados y presupuesto que autoricen las leyes de la materia y quedará integrada por las siguientes Unidades Administrativas:

a) La Secretaría Particular;

b) La Dirección General Ejecutiva, de la que a su vez dependerán las siguientes direcciones de área:

1. Dirección Administrativa
2. Dirección de Ayudantía
3. Dirección de Documentación y Seguimiento
4. Dirección de Enlace Internacional
5. Dirección de Gestión y Atención Ciudadana
6. Dirección de Logística
7. Dirección de Procesos y Apoyo Técnico
8. Dirección de Relaciones Públicas

c) La Coordinación General de Comunicación Social, de la que a su vez dependerán las siguientes direcciones de área:

1. Dirección de Información
2. Dirección de Difusión

Los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de sus actividades, serán establecidos de acuerdo a las directrices que marque el Titular de la Secretaría Particular.

d) La Contraloría Interna

Artículo 4º.- La representación legal, tramitación y resolución de los asuntos de la Secretaría corresponden originalmente al Secretario Particular del Gobernador, quien para la mejor distribución y desarrollo de sus actividades, podrá delegar facultades en servidores públicos subalternos, sin perjuicio de su ejercicio directo, ante todo tipo de autoridades civiles, penales, administrativas, municipales, militares, etc., y estará auxiliado por las Coordinaciones Generales, Direcciones Generales, Direcciones de Área, Subdirecciones y Jefaturas de Departamento que requieran las necesidades del servicio y permita el presupuesto autorizado.

Artículo 5º.- Las funciones y atribuciones específicas correspondientes a la Secretaría Particular y las unidades administrativas que la integran, quedarán establecidas en su Reglamento Interior y demás manuales administrativos, mismos que deberán expedirse por su orden, dentro de los 90 días posteriores a la entrada en vigor del presente acuerdo.

TRANSITORIOS

ARTICULO PRIMERO.- El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Periódico Oficial del Estado.

ARTICULO SEGUNDO.- Los asuntos que se encuentren en trámite a la entrada en vigor del presente Acuerdo, serán resueltos por aquellas Unidades Administrativas que asumen nuevas responsabilidades en los términos de este Acuerdo.

Dado en el Palacio de Gobierno, sede del Poder Ejecutivo del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí, S. L. P. a los 28 días del mes de septiembre del año dos mil.

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION

El Gobernador Constitucional del Estado
Fernando Silva Nieto

El Secretario General de Gobierno
Juan Carlos Barrón Cerda

**ANEXO 2. REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA PARTICULAR
DEL C. GOBERNADOR**

FERNANDO SILVA NIETO, Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí, con fundamento en los artículos 80 fracciones III y XXIX, y 83 de la Constitución Política del Estado; 6, 7, 11 y 12 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, expido el siguiente:

**REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA PARTICULAR
DEL GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSI.**

CAPITULO I

DE LA COMPETENCIA Y ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARIA.

ARTICULO 1.- La Secretaría Particular del C. Gobernador, como Dependencia del Poder Ejecutivo del Estado, tiene a su cargo el despacho de los asuntos que expresamente le encomienden el presente reglamento, los acuerdos y convenios de coordinación, así como las órdenes que dicte el Titular del Ejecutivo, con fundamento en el artículo 7° de la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal.

ARTÍCULO 2.- La Secretaría adecuará y ejecutará sus programas conforme a sus atribuciones, a los objetivos y metas considerados en el Plan Estatal de Desarrollo, y a las políticas y prioridades que establezca el Titular del Poder Ejecutivo Estatal.

ARTÍCULO 3.- La Secretaría Particular del Gobernador, es el conjunto de unidades administrativas que auxilian directamente al Titular del Ejecutivo del Estado en las diferentes funciones básicas propias de su encargo.

ARTÍCULO 4.- Para la atención y despacho de los asuntos de su competencia, la Secretaría contará con las siguientes unidades administrativas, cuyos titulares ostentarán el nombramiento que derive de la denominación de éstas:

I.- La Secretaria Particular del Gobernador.

II.- La Dirección General Ejecutiva, que estará integrada por:

- a) Dirección Administrativa,
- b) Dirección de Ayudantía,
- c) Dirección de Documentación y Seguimiento
- d) Dirección de Enlace Internacional,
- e) Dirección de Gestión y Atención Ciudadana,
- f) Dirección de Logística,
- g) Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, y
- h) Dirección de Relaciones Públicas,

III.- Coordinación General de Comunicación Social, que estará integrada por:

- a) Dirección de Información, y
- b) Dirección de Difusión.

IV.- Contraloría Interna

CAPITULO II

DE LAS ATRIBUCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

ARTICULO 5.- La representación legal, tramitación y resolución de los asuntos de la Secretaría corresponden originalmente al Secretario Particular del Gobernador, quien para la mejor distribución y desarrollo de sus actividades, podrá delegar facultades en servidores públicos subalternos, sin perjuicio de su ejercicio directo, ante todo tipo de autoridades civiles, penales, administrativas, municipales, militares, etc., y estará auxiliado por las Direcciones Generales, Direcciones de Área, Subdirecciones y Jefaturas de Departamento que requieran las necesidades del servicio y permita el presupuesto autorizado.

ARTÍCULO 6.- El Secretario Particular del C. Gobernador tendrá las siguientes atribuciones.

- I. Llevar a cabo el seguimiento y control de los acuerdos tomados entre el Titular del Poder Ejecutivo del Estado y las dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal y municipal, así como de los organismos e instituciones privadas y de la sociedad civil, relativas a los asuntos propios del encargo del Gobernador;
- II. Emitir, planear y evaluar la política de la Secretaría Particular, en los términos de la legislación aplicable, de conformidad con los objetivos y prioridades que expresamente determine el Gobernador;
- III. Establecer los programas y lineamientos de trabajo de la Secretaría, previo acuerdo con el Gobernador, mismos que tendrán carácter de obligatoriedad para el personal adscrito a la misma;
- IV. Someter al acuerdo del Gobernador los asuntos que son competencia de la Secretaría, así como desempeñar las comisiones y funciones que aquél le confiera, y mantenerlo debidamente informado sobre el estado que guarden éstos;
- V. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus facultades, así como los concernientes a los asuntos que le sean delegados;
- VI. Coordinar e instruir en las ausencias temporales del Titular del Ejecutivo Estatal, previa autorización de éste, los asuntos que en forma directa conciernan al mismo, a excepción de aquellos que por disposición expresa de la ley, competan a otras dependencias o entidades;

- VII. Dirigir y coordinar las actividades de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría, así como presidir y, en su caso, designar a los miembros de las comisiones que sean necesarias para su buen funcionamiento;
- VIII. Aprobar, previo acuerdo del Gobernador, los anteproyectos del Programa Operativo Anual y el respectivo presupuesto de egresos de la Secretaría, remitiéndolos al área correspondiente para su inclusión en el presupuesto anual de egresos del Estado;
- IX. Contribuir de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Contraloría General del Estado y la Secretaría de Planeación del Desarrollo, en el establecimiento de los sistemas de control y evaluación, la práctica de auditorías y de cualquier procedimiento administrativo o jurídico, respecto del desempeño de las unidades administrativas y de los servidores públicos adscritos a la Secretaría;
- X. Coordinar el registro y seguimiento de los compromisos asumidos por el Titular del Ejecutivo Estatal durante sus giras de trabajo;
- XI. Coordinar la agenda de giras, eventos y audiencias del Titular del Ejecutivo en congruencia con los criterios de operación de la Secretaría;
- XII. Planear y canalizar las audiencias presentadas ante el Titular del Poder Ejecutivo Estatal, previo acuerdo del mismo, para su debida atención;
- XIII. Recibir en acuerdo a los servidores públicos adscritos a la Secretaría y conceder audiencias a los representantes de las instituciones privadas y la sociedad civil, así como a la ciudadanía, sobre los asuntos de su competencia;
- XIV. Evaluar las peticiones y demandas presentadas al Gobernador por la sociedad, para su gestión pertinente y coordinar el control de las mismas;
- XV. Establecer los mecanismos necesarios para llevar a cabo las acciones tendientes al fomento de la imagen institucional del gobierno, tanto al interior como exterior del mismo;
- XVI. Organizar la compilación y seguimiento documental de los asuntos turnados al Titular del Ejecutivo a través de la Secretaría;
- XVII. Promover la celebración de convenios entre las diferentes organizaciones y las dependencias del sector público y privado, con el objeto de concertar esfuerzos para la capacitación del personal adscrito a la Secretaría, que permita su profesionalización;
- XVIII. Resolver las dudas que se susciten en las áreas de la Dependencia sobre la competencia de las mismas, con motivo de la interpretación o aplicación del presente reglamento, así como los casos no previstos en el mismo; y
- XIX. Las demás que las disposiciones legales y reglamentarias le atribuyan, así como aquéllas que le confiera la Superioridad.

ARTÍCULO 7.- Corresponde a la Dirección General Ejecutiva, el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Planear y coordinar los programas de trabajo y el desarrollo de las actividades de las unidades administrativas adscritas a la Dirección General;
- II. Proponer al Secretario Particular del Gobernador las políticas, lineamientos y criterios, así como prestar el apoyo técnico que se requiera para la formulación, implantación y control de los programas que estén a cargo de la Dirección General;
- III. Establecer bases de colaboración entre las unidades administrativas, de acuerdo a sus funciones específicas;
- IV. Analizar la viabilidad técnica de las propuestas de giras o eventos que se envían al Titular del Ejecutivo Estatal, en congruencia con los criterios de operación de la Secretaría;
- V. Elaborar el proyecto de agenda de actividades del C. Gobernador y someterlo a consideración del Titular de la Secretaría;
- VI. Coordinar de manera eficiente el control y seguimiento de la información recibida y emitida por la Secretaría Particular;
- VII. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus facultades, así como los concernientes a los asuntos que le sean delegados o que le correspondan por suplencia;
- VIII. Coordinar la formulación del Programa Operativo Anual de la Secretaría, así como evaluar los presupuestos de egresos que a ese respecto elaboren las unidades administrativas adscritas a la Secretaría;
- IX. Presentar al Secretario Particular del Gobernador los proyectos de Manuales de Organización, Procedimientos y de Servicios al Público, de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría;
- X. Acordar con el Secretario la resolución de los asuntos sustanciales que se tramiten en el área de su competencia;
- XI. Coordinar la atención diligente, responsable y respetuosa de la ciudadanía que solicita audiencia Pública al C. Gobernador y/o Titular de la Secretaría Particular;
- XII. Proponer al Secretario Particular del Gobernador la reestructuración de las áreas administrativas, de conformidad con los lineamientos emitidos por la Oficialía Mayor;
- XIII. Autorizar previo acuerdo del Secretario, la contratación, capacitación, promoción y adscripción del personal a su cargo, así como los permisos y licencias de éste, de conformidad con las necesidades del servicio y tramitar con la Dirección Administrativa las sanciones, remoción y cese del personal, de acuerdo con los ordenamientos aplicables y las condiciones generales de trabajo;
- XIV. Proponer al Secretario Particular la delegación a servidores públicos subalternos de funciones conferidas a éste;

- XV. Presentar ante la Dirección Administrativa de la Secretaría las propuestas, promociones y requerimientos respectivos, observando las políticas, lineamientos y normas que determinen las autoridades correspondientes;
- XVI. Promover el cumplimiento de la normatividad interna y la eficiencia en el desempeño de las funciones del personal adscrito a la Dirección General;
- XVII. Formular los dictámenes, opiniones e informes que le sean encomendados por sus superiores;
- XVIII. Expedir, cuando así proceda, los documentos y constancias existentes en la Dirección General a su cargo;
- XIX. Planear y programar la realización de reuniones técnicas de trabajo de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría;
- XX. Recibir en acuerdo a los servidores públicos de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría y conceder audiencias al público, sobre los asuntos de su competencia;
- XXI. Evaluar periódicamente los resultados obtenidos, con relación a los asuntos atendidos y girados a otras dependencias por ésta Dirección General; y
- XXII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales aplicables, así como aquellas que le confiera la Superioridad.

ARTÍCULO 8.- Corresponden a la Dirección Administrativa las siguientes atribuciones:

- I. Vigilar la correcta difusión y aplicación de las normas, políticas y procedimientos para la administración de los recursos y servicios generales de la Secretaría;
- II. Gestionar ante las secretarías de Planeación del Desarrollo, Finanzas y la Oficialía Mayor los recursos necesarios para el desempeño de funciones de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría;
- III. Aplicar el marco jurídico vigente y gestionar ante la Oficialía Mayor los nombramientos, remociones, renunciaciones y licencias de los funcionarios y empleados de las unidades administrativas, adscritas a la Secretaría;
- IV. Coordinar el trabajo de las unidades administrativas de la Secretaría, para la elaboración del anteproyecto del presupuesto de egresos y someterlo a la consideración del titular de la dependencia para su remisión a la Secretaría de Planeación del Desarrollo;
- V. Ejercer y controlar el presupuesto anual de egresos autorizado a la Secretaría, de conformidad con la normatividad aplicable y las disposiciones emitidas por la Comisión de Gasto Financiamiento;
- VI. Presentar cuando así lo requiera el caso, las modificaciones presupuestales pertinentes, previa autorización del titular de la Secretaría Particular del C. Gobernador;
- VII. Participar en el Sistema de la Calidad de la Secretaría;

- VIII. Promover actividades de integración entre el personal de las diferentes unidades administrativas de la Secretaría;
- IX. Atender los asuntos de carácter laboral que respondan a los derechos y obligaciones del personal de la Secretaría;
- X. Promover la capacitación, adiestramiento y actualización del personal adscrito a la Secretaría, en coordinación con la Oficialía Mayor;
- XI. Verificar que la contratación de personal se sujete estrictamente a las políticas y lineamientos establecidos por la Oficialía Mayor;
- XII. Supervisar el ejercicio eficiente de los recursos asignados a las diferentes unidades administrativas de la Secretaría;
- XIII. Gestionar y controlar ante las áreas correspondientes, la adquisición de bienes y servicios que requiera el funcionamiento de las unidades administrativas de la Secretaría;
- XIV. Elaborar y tramitar oportunamente el programa anual de requerimientos de materiales y servicios generales de la Secretaría;
- XV. Organizar y controlar el movimiento de correspondencia y mensajería que se requiera para el buen funcionamiento de la Secretaría;
- XVI. Elaborar y supervisar de manera coordinada con la Contraloría Interna, el inventario de bienes muebles e inmuebles a cargo de la Secretaría, de conformidad con las disposiciones aplicables y los lineamientos y políticas emitidos por la Oficialía Mayor;
- XVII. Promover ante la dependencia correspondiente, el mejoramiento de los espacios y las condiciones de los inmuebles que ocupa la Secretaría;
- XVIII. Coordinar con la Contraloría Interna, la entrega-recepción de las oficinas de las unidades administrativas de la Secretaría, de conformidad con los lineamientos establecidos al respecto;
- XIX. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual y de trabajo, a la consideración del Director General Ejecutivo;
- XX. Informar periódicamente al Titular de la Secretaría Particular del Gobernador sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia; y
- XXI. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales aplicables, así como aquellas que le confiera la superioridad;

ARTÍCULO 9.- Corresponde a la Dirección de Ayudantía el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Planear, coordinar y supervisar las acciones necesarias para brindar la seguridad del Gobernador del Estado y su familia;

- II. Preparar y someter a la consideración del Gobernador del Estado, los elementos de juicio necesarios para su consideración, en lo relativo a estrategias y acciones para asegurar la integridad física del mismo, así como de aquellos que le sean encomendados;
- III. Atender oportunamente las indicaciones del Secretario Particular del Gobernador, en lo referente a las actividades del Titular del Ejecutivo, para la mejor coordinación de las mismas;
- IV. Planear, organizar y controlar las actividades del cuerpo de ayudantes asignados a la seguridad del Gobernador;
- V. Coordinar acciones y estrategias con los cuerpos de seguridad de los tres niveles de gobierno, para garantizar la participación de los órganos responsables de brindar seguridad al C. Gobernador en los eventos que realice con motivo de su encargo;
- VI. Coordinar acciones con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a fin de garantizar la seguridad del C. Gobernador en el uso de las instalaciones del hangar, así como de las aeronaves propiedad del Gobierno del Estado;
- VII. Resguardar las instalaciones conexas a las actividades que por su encargo realice el C. Gobernador;
- VIII. Coordinar acciones con las direcciones de Logística, Gestión y Atención Ciudadana y Administrativa de la Secretaría Particular para apoyar de manera efectiva las actividades que realice en actos, giras y eventos el C. Gobernador;
- IX. Coordinar con las Direcciones de Gestión y Atención Ciudadana y Logística la elaboración del anteproyecto de giras, recorridos y eventos del C. Gobernador;
- X. Supervisar en coordinación con la Dirección de Logística itinerarios de trabajo, tiempos, vías de acceso y rutas críticas, así como verificar que los recintos y espacios en donde presida, transite o pernocte el C. Gobernador, cuenten con los elementos necesarios de seguridad;
- XI. Participar en el Sistema de Calidad de la Secretaría;
- XII. Recibir en acuerdo a los responsables de la realización de giras y eventos de las entidades involucradas en la seguridad del C. Gobernador y al público en general sobre los asuntos concernientes a su competencia;
- XIII. Establecer programas de capacitación y adiestramiento del personal a su cargo, a fin de lograr una profesionalización de éstos, para el mejor desempeño de sus actividades;
- XIV. Recolectar, procesar y controlar la información que le sea requerida por el Secretario Particular del Gobernador, para el mejor desempeño de las funciones propias de su encargo;
- XV. Tramitar ante la Dirección Administrativa, los nombramientos, remociones, renunciaciones y licencias de los funcionarios y empleados de Ayudantía;
- XVI. Elaborar en coordinación con la Dirección Administrativa, el programa de mantenimiento preventivo y de control del parque vehicular asignado, para su debida implementación;

- XVII. Coordinar acciones con la Dirección Administrativa y la Contraloría Interna para mantener actualizado el inventario de bienes asignados a la Dirección de Ayudantía;
- XVIII. Comunicar periódicamente al Secretario Particular del Gobernador sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XIX. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual, a la consideración del Director General Ejecutivo; y
- XX. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales vigentes en la Secretaría Particular del C. Gobernador.

ARTÍCULO 10.- Corresponde a la Dirección de Documentación y Seguimiento las siguientes atribuciones:

- I. Coordinar de manera eficiente el control y seguimiento de la información recibida y emitida por la Secretaría Particular del C. Gobernador;
- II. Coordinar de manera eficiente la revisión, atención, control, seguimiento de la correspondencia recibida, así como la elaboración del reporte de los compromisos y acuerdos del Titular de la Secretaría Particular y/o la Dirección General Ejecutiva;
- III. Mantener comunicación asertiva con las dependencias e instituciones de la Administración Pública para saber el estado que guarda la gestión de los volantes y otros asuntos emitidos por la dependencia;
- IV. Supervisar que la atención que se le brinda a la ciudadanía que acude al despacho del C. Gobernador, sea amable, respetuosa y oportuna;
- V. Canalizar a la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana las solicitudes, sugerencias y quejas que la ciudadanía envía al C. Gobernador, salvo aquellas que por sus características requiera de la atención por parte de la titular de la dependencia;
- VI. Coordinar con la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana el padrón de solicitudes y el grado de avance en su atención de organizaciones no gubernamentales;
- VII. Generar el reporte diario de las solicitudes de audiencia pública con el C. Gobernador, la Secretaría Particular y/o con el Director General Ejecutivo, incluyendo las instruidas a la Dirección de Ayudantía y así como su correspondiente seguimiento;
- VIII. Coadyuvar con la Dirección General Ejecutiva en la elaboración de la agenda de contingencias, consignando información actualizada, veraz y oportuna, de asuntos que merezcan la atención prioritaria del C. Gobernador y/o la titular de la dependencia;
- IX. Organizar y sistematizar la documentación generada en la oficina del C. Gobernador, para su debido resguardo, y control, que permita un manejo ágil y eficiente de la información;
- X. Participar en el Sistema de Calidad de la Secretaría;

- XI. Coordinar y vigilar que el personal de apoyo, atención y recepción cumpla de manera efectiva con las responsabilidades consignadas en los manuales de organización y procedimientos administrativos vigentes;
- XII. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual, a la consideración del Director General Ejecutivo; y
- XIII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales vigentes en la Secretaría Particular del C. Gobernador.

ARTÍCULO 11.- Corresponde a la Dirección de Enlace Internacional el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Llevar a cabo las acciones necesarias para consolidar y fomentar de manera permanente las relaciones del Gobierno del Estado con organizaciones de mexicanos, y particularmente de potosinos radicados en el extranjero, a través de la implantación de diferentes programas institucionales;
- II. Promover en coordinación con las diversas instituciones gubernamentales, la imagen del Estado de San Luis Potosí y sus sectores ante la comunidad internacional;
- III. Planear y coordinar en forma permanente con las dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal y municipal, programas y acciones tendientes a la solución de la problemática presentada por los potosinos repatriados en la entidad;
- IV. Coadyuvar a las diversas dependencias y entidades de la administración pública estatal, las acciones necesarias para la promoción comercial, industrial y de servicios de la entidad en aquellos lugares con mayor número de potosinos radicados en el extranjero;
- V. Promocionar y coordinar ante los clubes y organizaciones de potosinos radicados en el extranjero, la ejecución de obras y servicios que requieran éstos en sus lugares de origen;
- VI. Llevar a cabo en coordinación con las dependencias y entidades involucradas según sea el caso, las acciones necesarias para la implantación de proyectos de inversión en el área rural, para la generación de empleos en aquellas comunidades con un mayor desplazamiento de emigrantes hacia la Unión Americana;
- VII. Elaborar y mantener actualizado en coordinación con los patronatos municipales, clubes de emigrados, asociaciones y organizaciones, el padrón de potosinos radicados en el extranjero;
- VIII. Elaborar estudios socioeconómicos y de población, para conocer y generar alternativas de solución a la problemática que enfrentan las localidades con un mayor número de emigrados hacia los Estados Unidos;
- IX. Promover y coordinar con las diferentes dependencias y entidades involucradas, las actividades económicas, educativas, culturales y deportivas de la entidad, ante la comunidad potosina radicada en el extranjero;

- X. Asistir y dar seguimiento a los casos de potosinos sentenciados en el extranjero, en coordinación con las instituciones encargadas del área;
- XI. Brindar información, atención y seguimiento a los trámites y quejas de los potosinos que regresan a sus lugares de origen;
- XII. Promover y consolidar la instalación de comités o patronatos que fortalezcan el desarrollo de las actividades de interés común entre aquellos municipios que presentan un mayor número de emigrados y con los demás potosinos radicados en el extranjero;
- XIII. Coordinar con las instancias correspondientes las acciones de asesoría legal, recepción, traslado y orientación necesaria de los potosinos repatriados a sus comunidades de origen;
- XIV. Llevar a cabo las acciones y medidas necesarias para la elaboración y difusión de información concerniente a la problemática que presentan las comunidades de potosinos radicados en el extranjero y contribuir así a la socialización de experiencias e intercambio de perspectivas de solución, a través de las organizaciones y asociaciones conformadas para tal fin;
- XV. Informar periódicamente al titular de la Secretaría Particular del C. Gobernador sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XVI. Realizar y presentar el Programa Operativo Anual y de trabajo, a la consideración del Director General Ejecutivo; y
- XVII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales vigentes en la Secretaría Particular del Gobernador.

ARTÍCULO 12.- Competen a la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana las siguientes atribuciones:

- I. Recibir las solicitudes, sugerencias o quejas dirigidas por los ciudadanos al C. Gobernador del Estado, gestionando éstas a las dependencias o entidades competentes para procurar su expedita resolución;
- II. Proporcionar orientación y/o apoyo a los ciudadanos que acuden personalmente y solicitan la intervención del C. Gobernador y que requieren de atención inmediata;
- III. Fungir como canal asertivo de comunicación entre la Secretaría Particular del Gobernador y las demás dependencias y entidades de la administración pública, para gestionar la demanda social planteada al Ejecutivo Estatal, con el fin de garantizar el respeto irrestricto a lo establecido por el Artículo 8° Constitucional;
- IV. Establecer las políticas y lineamientos bajo los cuales deberá operar el servicio de orientación a los ciudadanos, para la debida atención y trámite de las solicitudes presentadas al Gobernador del Estado;
- V. Mantener estrecha coordinación con las Direcciones de Logística y Ayudantía, para atender oportunamente las solicitudes presentadas al Gobernador del Estado en sus giras y/o eventos de trabajo;

- VI. Gestionar las solicitudes turnadas al C. Gobernador a través de la Coordinación de Atención a la Ciudadanía de la Presidencia de la República;
- VII. Evaluar el grado de avance en la atención a las solicitudes, sugerencias y quejas de la ciudadanía a través de reuniones periódicas con funcionarios de los tres niveles de gobierno;
- VIII. Apoyar a la Dirección General Ejecutiva con información veraz y oportuna para la elaboración del anteproyecto de giras, y eventos del C. Gobernador;
- IX. Coordinar acciones con las direcciones de Logística, Ayudantía, Relaciones Públicas y Administrativa de la Secretaría Particular para apoyar de manera efectiva las actividades que realice en giras y/o eventos el C. Gobernador en el interior del estado;
- X. Autorizar el trámite y gestión de los asuntos oficiales inherentes a la Dirección;
- XI. Recibir en acuerdo a los funcionarios de los tres niveles de gobierno, y público en general con relación a los asuntos de su competencia;
- XII. Mantener oportunamente informada a la ciudadanía sobre el estado real que guardan sus solicitudes presentadas ante el Gobernador del Estado;
- XIII. Promover el cumplimiento de la normatividad interna;
- XIV. Participar en el Sistema de Calidad de la Secretaría;
- XV. Mantener en buen estado los bienes muebles e inmuebles a su cargo, así como utilizar correctamente los materiales y suministros proporcionados;
- XVI. Tramitar ante la Dirección Administrativa los nombramientos, remociones, renunciaciones y licencias de los funcionarios y empleados de la Dirección;
- XVII. Proveer oportunamente la información que requiera el Secretario Particular del Gobernador, sobre la gestión y seguimiento de las solicitudes que formula la ciudadanía al Titular del Ejecutivo;
- XVIII. Informar periódicamente al Secretario Particular del Gobernador sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XIX. Informar al Director General Ejecutivo sobre los asuntos que por su naturaleza requieren de su intervención;
- XX. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual y de trabajo, a la consideración del Director General Ejecutivo; y
- XXI. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales vigentes en la Secretaría Particular del Gobernador.

ARTÍCULO 13.- Corresponde a la Dirección de Logística el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Coordinar y supervisar la organización integral de las giras, eventos y actos protocolarios que presida el Titular del Ejecutivo Estatal, marcando las directrices de acción y compromisos de las

diversas áreas de la administración pública de los tres niveles de gobierno involucradas en esta actividad;

- II. Acordar con las dependencias y entidades de la administración pública, así como con las instituciones privadas y la sociedad civil; la planeación, programación y organización de actos y eventos a los que asista el Gobernador del Estado o representantes nombrados por éste;
- III. Analizar y aprobar la viabilidad operativa de las propuestas de giras o eventos que se envían al Titular del Ejecutivo Estatal, previa disposición de la Secretaría Particular del mismo;
- IV. Coordinar con los responsables de las dependencias y entidades de la administración pública de los tres niveles de gobierno; así como con organismos e instituciones públicas y privadas, la organización y el avituallamiento de materiales que se requieran en las giras o eventos a los que asista el Gobernador del Estado;
- V. Planear y coordinar con la Dirección de Ayudantía, la cobertura, tiempos y medios de traslado, así como las rutas de contingencia de las giras, eventos y actos a los que asista el Titular del Ejecutivo Estatal;
- VI. Realizar visitas previas para conocer la ubicación y estado de los recintos donde se desarrollarán las giras o eventos, así como para supervisar el avituallamiento de materiales, tiempo de traslado y condiciones del camino, para retroalimentar los proyectos de giras;
- VII. Elaborar de manera sistemática la programación de rutas, tiempos, medios de traslado y asistentes, así como recabar y generar la información básica de cada uno de los eventos a los que asista el Gobernador;
- VIII. Organizar el registro de los compromisos asumidos por el Titular del Ejecutivo durante sus giras de trabajo;
- IX. Confirmar la asistencia de funcionarios e invitados a los diversos actos que presida el titular del Ejecutivo Estatal;
- X. Supervisar con la Dirección de Ayudantía, que los escenarios donde se desarrollen los actos que presida el Gobernador del Estado cuenten con los elementos funcionales necesarios y las medidas de seguridad, para que éstos se lleven a cabo de manera efectiva;
- XI. Supervisar que las convocatorias emitidas para la realización de giras y eventos se lleven a cabo de acuerdo a lo programado;
- XII. Verificar y coordinar con los responsables de las áreas involucradas en las giras y eventos del titular del Ejecutivo del Estado, que el orden del día se desarrolle conforme a la programación establecida al respecto;
- XIII. Recopilar, sistematizar y procesar información socioeconómica, política y cultural relativa a la temática de cada evento, así como de las peticiones que la ciudadanía envía al Titular del Ejecutivo, e informar de ello al Secretario Particular del Gobernador;
- XIV. Establecer un registro sistemático de cada uno de los eventos programados para el Titular del Ejecutivo Estatal, y mantenerlo debidamente actualizado;

- XV. Elaborar y gestionar ante las dependencias correspondientes el avituallamiento de materiales y servicios requeridos para las giras y eventos, a fin de que éstos se realicen bajo un proceso logístico de acuerdo al programa previamente establecido;
- XVI. Mantener en buen estado los bienes muebles e inmuebles a su cargo, así como utilizar correctamente los materiales y suministros proporcionados;
- XVII. Tramitar ante la Dirección Administrativa los nombramientos, remociones, renunciaciones y licencias de los funcionarios y empleados de la Dirección;
- XVIII. Participar en el Sistema de Calidad de la Secretaría;
- XIX. Informar periódicamente al Secretario Particular del Gobernador sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XX. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual y de trabajo, a la consideración del Director General Ejecutivo; y
- XXI. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales vigentes en la Secretaría Particular del Gobernador.

ARTÍCULO 14.- Corresponde a la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico las siguientes atribuciones:

- I. Asesorar a las unidades administrativas adscritas a la Secretaría Particular en los sistemas y procedimientos de trabajo que hagan efectivo su funcionamiento y operación en el marco de sus funciones y atribuciones;
- II. Asesorar y coordinar a las diversas unidades administrativas de la Secretaría, en la formulación de sus manuales de organización, de procedimientos y de atención al público, así como vigilar su revisión y actualización permanente;
- III. Supervisar en forma periódica la estructura y funcionamiento de las áreas adscritas a la Secretaría Particular, a través de un sistema de evaluación del desempeño, que permita analizar la efectividad de los programas anuales de trabajo, con el propósito de proporcionar los apoyos técnicos necesarios;
- IV. Coordinar el desarrollo e implantación del Sistema de la Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador;
- V. Coordinar y elaborar el informe de labores de la Secretaría Particular, en coordinación con las unidades administrativas adscritas a ésta, para su inclusión al Informe de Gobierno;
- VI. Diseñar, implantar y asesorar a las Unidades Administrativas adscritas a la Secretaría en el manejo de los sistemas de informática y Red interna de la Secretaría;
- VII. Coordinar el Programa Operativo Anual, así como la revisión y validación de los procedimientos de operación para garantizar la oportunidad, calidad, seguridad y confiabilidad de la información generada;

- VIII. Proponer a las Unidades Administrativas de la Secretaría acciones para el mejoramiento de los procesos y de los servicios que proporcionan, promoviendo y validando sistemas susceptibles de automatización, así como determinando el tipo y el nivel de tecnología que satisfagan sus requerimientos;
- IX. Proponer las normas, políticas, sistemas y procedimientos que adoptarán las Unidades Administrativas de la Secretaría para el uso de equipos y sistemas de cómputo;
- X. Apoyar y asesorar a las unidades administrativas de la Secretaría, en la elaboración del anteproyecto del presupuesto de egresos, en coordinación con la dirección administrativa y someterlo a la consideración del titular para su remisión a la Secretaría de Planeación del Desarrollo;
- XI. Realizar el análisis y diseño de formatos que le permitan a la Secretaría estandarizar y controlar la información que requieran las diferentes unidades administrativas adscritas a ésta;
- XII. Promover la capacitación de los recursos humanos de las Unidades Administrativas, en materia de informática, a fin de responder con oportunidad, calidad y eficiencia a la demanda de servicios de la Secretaría;
- XIII. Asesorar a las Unidades Administrativas en el manejo y uso de equipos de cómputo y sistemas automatizados para optimizar y racionalizar éstos recursos;
- XIV. Mantener en buen estado los bienes muebles e inmuebles a su cargo, así como dar una utilización correcta a los materiales y suministros proporcionados;
- XV. Tramitar ante la Dirección Administrativa los nombramientos, remociones, renunciaciones y licencias de los funcionarios y empleados de la Dirección;
- XVI. Atender a los funcionarios adscritos a las diversas unidades administrativas de la Secretaría, sobre los asuntos de su competencia;
- XVII. Informar periódicamente al Secretario Particular del Gobernador sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XVIII. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual y de trabajo, a la consideración del Director General Ejecutivo; y
- XIX. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales aplicables, así como aquellas que le confiera la superioridad.

ARTÍCULO 15.- Competen a la Dirección de Relaciones Públicas las siguientes atribuciones:

- I. Coordinar las acciones que permitan establecer una comunicación asertiva con funcionarios de los tres niveles de Gobierno, con los diversos sectores de la población a fin de reforzar la imagen institucional del C. Gobernador;

- II. Llevar a cabo las acciones necesarias tendientes a fomentar y promover relaciones efectivas entre los miembros del Gobierno del Estado, y entre éste y los demás sectores de la sociedad;
- III. Impulsar y practicar las políticas de relaciones públicas que permitan entablar una comunicación clara, veraz y oportuna, así como crear y mantener relaciones de confianza entre el público que visita la Secretaría Particular del C. Gobernador;
- IV. Mantener estrecha coordinación con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, a fin de lograr la proyección positiva del Gobierno del Estado, tanto al interior como exterior del mismo;
- V. Elaborar y mantener debidamente actualizado el Directorio Oficial del Gobierno del Estado, así como de organismos e instituciones que conforman la sociedad y coordinar su distribución oportuna a las dependencias y público en general;
- VI. Coordinar acciones con la Coordinación General de Comunicación Social, a fin de establecer y definir estrategias, contenidos y medios para informar al público solicitante de los servicios que brindan las unidades administrativas de la Secretaría Particular y de otras entidades de la Administración Pública Estatal;
- VII. Establecer estrategias y programas que permitan generar actitudes y opiniones de funcionarios, sectores sociales y la población en general, favorables a las acciones de gobierno que se realizan en la Secretaría Particular del C. Gobernador;
- VIII. Establecer mecanismos por medio de los cuales se transmita a la población en general sobre el ámbito de competencia y los servicios que presta el Gobierno del Estado a través de las diferentes Dependencias y Entidades que lo integran;
- IX. Establecer y actualizar sistemas de orientación e información al público, así como coordinar las actividades del personal adscrito a esos sistemas;
- X. Apoyar en el ámbito de su competencia, en la programación y participación de eventos oficiales que se efectúen en las instalaciones de Palacio de Gobierno, en coordinación con la Dirección de Logística y Ayudantía;
- XI. Vincular acciones con la Coordinación de Turismo, a fin de brindar de manera organizada la atención a los visitantes interesados en conocer las instalaciones y los aspectos histórico – culturales que alberga el Palacio de Gobierno;
- XII. Servir de medio de comunicación y orientación al público, en general sobre todas las tareas que realiza la Secretaría Particular del C. Gobernador con el fin de presentar una imagen real de la institución;
- XIII. Realizar de manera coordinada con las Dependencias y Entidades involucradas según sea el caso, la distribución de publicaciones sobre las actividades que desarrolla la administración pública estatal, a fin de dar a conocer a la población toda la información necesaria;
- XIV. Organizar y desarrollar programas culturales, cívicos y sociales para procurar las relaciones entre el personal de la institución, así como publicar y distribuir documentos de interés y difusión;

- XV. Suministrar a solicitud de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, el apoyo requerido para la organización y contratación de servicios relativos a actos y eventos oficiales;
- XVI. Participar en el Sistema de Calidad de la Secretaría;
- XVII. Coordinar acciones con la Dirección Administrativa y la Contraloría Interna para documentar y mantener debidamente actualizado el inventario de los bienes e inmuebles asignados al personal adscrito a esa unidad administrativa;
- XVIII. Tramitar ante la Dirección Administrativa los nombramientos, remociones, renunciaciones y licencias de los funcionarios y empleados de la Dirección;
- XIX. Coordinar y vigilar que la administración de los recursos asignados a la Dirección se realice de manera efectiva y en estricto apego a la normatividad vigente;
- XX. Recibir en acuerdo a los funcionarios de los tres niveles de gobierno, con relación a los asuntos de su competencia;
- XXI. Comunicar periódicamente al Secretario Particular del Gobernador sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XXII. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual y de trabajo, a la consideración del Director General Ejecutivo; y
- XXIII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales vigentes en la Secretaría Particular del Gobernador.

ARTÍCULO 16.- Corresponde a la Coordinación General de Comunicación Social el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Coordinar las acciones, políticas y líneas editoriales en materia de comunicación social, respecto a la información que genere la actividad de la Administración Pública Estatal;
- II. Fortalecer la imagen corporativa e institucional del Gobierno del Estado ante la sociedad civil;
- III. Coordinar las relaciones y políticas de trabajo con los medios de difusión locales, nacionales e internacionales, mediante la transmisión y difusión de información oportuna generada en la Administración Pública Estatal;
- IV. Fijar y unificar los lineamientos, políticas y criterios en materia de comunicación social, con las diferentes unidades de comunicación social de las diferentes dependencias de la Administración Pública Estatal;
- V. Brindar los servicios y elementos técnicos tangibles e intangibles a los reporteros o periodistas, para el mejor desarrollo de sus actividades;

- VI. Coordinar al personal adscrito a esta unidad administrativa, para la cooperación técnica y de logística con otras dependencias, durante la cobertura de los eventos que presida el Ejecutivo del Estado;
- VII. Analizar y dar seguimiento a la calidad y el sentido político – periodístico, de la información aparecida en los medios de difusión respecto al Gobierno del Estado, para dotar de información permanente, veraz al titular del Ejecutivo, sobre la imagen y el clima de opinión que la sociedad civil y los medios de difusión tienen sobre el gobierno estatal, sus funcionarios y sus acciones;
- VIII. Coordinar la organización y los festejos del “Día de la Libertad de Expresión” y la entrega de los Premios Estatales de Periodismo;
- IX. Acordar con el titular de la Secretaría Particular, las entrevistas o reuniones con los medios de difusión del titular del Ejecutivo Estatal y coordinar el desarrollo e itinerario de dichos eventos;
- X. Coordinar “La hora Estatal”, su contenido y formato; así como todos aquellos medios y canales de información para la difusión de las ideas y pensamientos del C. Gobernador del Estado y las formas de retroalimentación con la sociedad civil;
- XI. Coordinar las campañas de publicidad, propaganda y promoción emprendidas por el Gobierno del Estado y/o las dependencias de la Administración Pública Estatal;
- XII. Gestionar con los medios de difusión, los espacios, costos y formatos, para la divulgación de las actividades gubernamentales;
- XIII. Procurar una comunicación social e información institucional mas eficiente y efectiva con los diversos sectores de la población;
- XIV. Planear y coordinar los programas de trabajo y el desarrollo de las actividades de las unidades administrativas adscritas a la Coordinación General;
- XV. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus facultades, así como los concernientes a los asuntos que le sean delegados o que le correspondan por suplencia;
- XVI. Acordar con el titular de la dependencia, la resolución de los asuntos sustanciales que se tramiten en el área de su competencia;
- XVII. Autorizar al personal a su cargo, los permisos de trabajo, de conformidad con las necesidades del servicio y tramitar con la Dirección Administrativa, las sanciones, licencias, remoción y cese del personal, de acuerdo con los ordenamientos aplicables y las condiciones generales de trabajo;
- XVIII. Expedir, cuando así proceda, los documentos y constancias existentes en la Coordinación General a su cargo;
- XIX. Planear y programar la realización de reuniones técnicas de trabajo de las unidades administrativas adscritas a ésta;
- XX. Recibir en acuerdo a los servidores públicos de las unidades administrativas dependientes de la misma y conceder audiencias al público, sobre los asuntos de su competencia;

- XXI. Mantener en buen estado los bienes muebles e inmuebles a su cargo, así como dar una utilización correcta a los materiales y suministros proporcionados;
- XXII. Promover el cumplimiento de la normatividad interna y la eficiencia en el desempeño de las funciones del personal adscrito a la Coordinación General;
- XXIII. Ejercer el presupuesto de egresos de la Coordinación General, de acuerdo con las disposiciones legales que se dicten en la materia;
- XXIV. Nombrar a los representantes de la Coordinación General en las comisiones, consejos, organizaciones, instituciones y entidades en las que participe la misma;
- XXV. Informar periódicamente al Secretario Particular del Gobernador sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XXVI. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual y de trabajo, a la consideración del Secretario; y
- XXVII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales aplicables, así como aquellas que le confiera la Superioridad.

ARTÍCULO 17.- Corresponden a la Dirección de Información el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Establecer los formatos, discursos y contenidos de los materiales informativos difundidos por la Coordinación General de Comunicación Social;
- II. Elaborar los materiales informativos, respetando los lineamientos de contenido y forma dictados por la Coordinación General de Comunicación Social;
- III. Coordinar los mecanismos, lineamientos, criterios e instrumentos para la construcción de la información institucional del Gobierno del Estado;
- IV. Coordinar los diferentes materiales informativos generados en las diversas unidades administrativas de comunicación social, de la Administración Pública Estatal y definir su política editorial, así como la relevancia y trascendencia social;
- V. Brindar el apoyo, asesoría y los servicios técnicos disponibles tanto tangibles como intangibles (información, fax, sala de prensa y máquinas o computadoras) a los reporteros o periodistas que así lo requieran, para el mejor desarrollo de sus actividades,
- VI. Establecer el contacto personal con los representantes de los medios masivos de comunicación, para atender sus requerimientos en materia de información escrita o audiovisual;
- VII. Organizar equipos de trabajo interno para la cobertura de los eventos del Ejecutivo del Estado, así como la supervisión de las conferencias y ruedas de prensa que se requieran;
- VIII. Proporcionar información, datos o la cooperación técnica que le sea requerida internamente o por otras dependencias, de acuerdo con las políticas establecidas al respecto;

- IX. Coordinar la elaboración, contenido y distribución oportuna de los boletines de prensa, versiones estenográficas y reportajes que genere la actividad de la Administración Pública Estatal;
- X. Coordinar con las instancias pertinentes, las giras de trabajo del Ejecutivo Estatal y Federal, en materia de información;
- XI. Coordinar las actividades de los reporteros, fotógrafos y camarógrafos, así como verificar la calidad y sentido político-periodístico de su trabajo;
- XII. Acordar con el Coordinador General, la resolución de los asuntos cuya tramitación corresponda al área a su cargo;
- XIII. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus funciones, así como los concernientes a los asuntos que le sean delegados o le correspondan por suplencia;
- XIV. Recibir en acuerdo a los servidores públicos que dependan de la Coordinación General de Comunicación Social y conceder audiencias al público y representantes de los medios de comunicación sobre los asuntos de su competencia;
- XV. Informar periódicamente al Coordinador General de Comunicación Social sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XVI. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual y de trabajo, a la consideración del Coordinador General; y
- XVII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, reglamentos y manuales aplicables en la Secretaría.

ARTÍCULO 18.- Corresponden a la Dirección de Difusión las siguientes atribuciones:

- I. Elaborar los formatos, presentaciones y esquemas de los materiales informativos difundidos por la Coordinación General de Comunicación Social;
- II. Elaborar el monitoreo diario de medios y el análisis de contenido y de discurso de los medios de difusión y de los principales líderes y grupos de los diversos sectores de la sociedad, sobre el acontecer local o regional y sobre las actividades del Gobierno del Estado, para presentarla oportunamente al Titular del Ejecutivo y al Coordinador General;
- III. Coordinar y definir los diferentes canales y medios de difusión de la información institucional generada en la Administración Pública Estatal, de acuerdo a la trascendencia, tema o dependencia gubernamental que la emite;
- IV. Elaborar las propuestas de imagen del Gobierno del Estado y supervisar los lineamientos que en materia de producción de comunicación apliquen las dependencias y entidades de la administración pública estatal;
- V. Organizar y supervisar la elaboración y puesta en marcha de las diferentes campañas de Gobierno;
- VI. Ser el enlace en materia de producción con los medios masivos de comunicación estatales y

nacionales, principalmente radio y televisión y gestionar los espacios para la difusión de la actividad gubernamental;

- VII. Coordinar el diseño y edición de publicaciones, impresos, material de promoción, producción de spots televisivos y radiofónicos, así como la distribución de los mismos;
- VIII. Establecer la coordinación necesaria con otras dependencias y entidades para actividades específicas que sean programadas;
- IX. Coordinar con el personal adscrito a su Dirección, la elaboración de documentos internos e informes;
- X. Informar periódicamente a la Coordinación General de Comunicación Social sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XI. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual y de trabajo, a la consideración del Coordinador General de Comunicación Social; y
- XII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales aplicables a la Secretaría.

ARTÍCULO 19.- Corresponde a la Contraloría Interna el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la Secretaría;
- II. Inspeccionar y vigilar que las unidades administrativas adscritas a la Secretaría, cumplan con las normas y disposiciones legales aplicables en materia de registro y contabilidad, recursos humanos, contratación de servicios, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles y demás activos asignados a la Secretaría;
- III. Elaborar de acuerdo a los lineamientos de la Contraloría General del Estado, el programa de auditorías para las áreas que integran la Secretaría;
- IV. Dar seguimiento a las observaciones y recomendaciones resultantes de las auditorías realizadas;
- V. Establecer y operar el sistema de revisión y control permanente de los programas de trabajo de las unidades administrativas de la Secretaría;
- VI. Vigilar, en la esfera de su competencia, el cumplimiento de las obligaciones de proveedores y contratistas, que tengan compromiso con la Secretaría, solicitándoles información relacionada con las operaciones que realicen, y fincar las deductivas y responsabilidades que en su caso procedan;
- VII. Fijar los programas y procedimientos de auto-evaluación de las acciones de las unidades administrativas de la Secretaría;
- VIII. Revisar los objetivos, políticas y procedimientos de trabajo de las unidades administrativas de la Secretaría;

- IX. Vigilar el correcto ejercicio del presupuesto a cargo de la Secretaría y de las unidades administrativas adscritas a ésta;
- X. Practicar auditorias de fondos fijos para verificar el adecuado manejo de fondos y valores a cargo de las unidades administrativas de la Secretaría;
- XI. Participar en la tramitación de baja de bienes muebles e inmuebles;
- XII. Participar en los procesos de entrega-recepción de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría, de conformidad con los lineamientos aplicables;
- XIII. Dar seguimiento a los trámites de inicio y conclusión de encargo, además de trámites para la declaración de situación patrimonial del personal adscrito a la Secretaría;
- XIV. Levantar actas administrativas y los pliegos de responsabilidades que procedan;
- XV. Recibir y atender las quejas y denuncias que presenten los particulares, respecto a la actuación de los servidores públicos adscritos a la Secretaría;
- XVI. Informar al Secretario Particular del C. Gobernador y al Titular de la Contraloría General del Estado, de los casos relativos a los pliegos de responsabilidades en que incurra el personal adscrito a la Secretaría;
- XVII. Informar periódicamente de sus actividades al Contralor General del Estado y al Secretario Particular del Gobernador; y
- XVIII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales vigentes en la Secretaría y en la Contraloría General del Estado.

CAPITULO III

De la Suplencia de los Funcionarios

ARTÍCULO 20.- El Secretario Particular del Gobernador, será suplido en ausencias temporales menores de quince días, por el Director General Ejecutivo. En las ausencias mayores de quince días, será suplido por un servidor público que designe el Gobernador del Estado.

ARTÍCULO 21.- Los Directores Generales, durante sus ausencias menores de quince días, serán suplidos por el servidor público de la jerarquía inmediata inferior que se designe para ese efecto. Si su ausencia excede de quince días, será suplido por un servidor público que designe el Gobernador del Estado.

ARTÍCULO 22.- los Directores de Área, durante sus ausencias temporales menores de quince días, serán suplidos por el Subdirector que se señale para el efecto. Las ausencias mayores de este término serán suplidas por el servidor público que designe el Secretario Particular del Gobernador, previo acuerdo con el Titular del Ejecutivo.

ARTÍCULO 23.- Los Subdirectores de Área, durante sus ausencias temporales menores de quince días, serán suplidos por un Jefe de Departamento que designen para el efecto. Las ausencias mayores de este término, serán suplidas por el servidor público que designe el Secretario Particular del Gobernador, previo acuerdo con el Titular del Ejecutivo Estatal.

ARTÍCULO 24.- Los Jefes de Departamento, durante sus ausencias menores de quince días, serán suplidos por el servidor público de la jefatura inmediata inferior que designen para el efecto. Las ausencias mayores de este término, serán suplidas por el servidor público que designe el Director de Área de la unidad administrativa a que se encuentren adscritos.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente Reglamento Interior entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado.

SEGUNDO.- Se derogan las disposiciones administrativas que se opongan a este ordenamiento.

TERCERO.- Las unidades administrativas deberán presupuestar oportunamente los recursos necesarios para el eficiente desempeño de sus actividades, de conformidad con lo establecido en el presente Reglamento y demás legislación aplicable.

CUARTO.- Los asuntos pendientes a la entrada en vigor de este Reglamento, que conforme al mismo deban pasar de una unidad administrativa a otra, continuarán su trámite normal y serán resueltos por aquella unidad a la que se le haya atribuido la respectiva competencia.

QUINTO.- En tanto se expiden los manuales administrativos que este Reglamento menciona, el titular del ramo queda facultado para resolver las cuestiones que conforme a los mismos se deban regular.

DADO en el Palacio de Gobierno, sede del Poder Ejecutivo del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí, a los 28 días del mes de septiembre del año dos mil.

FERNANDO SILVA NIETO

Gobernador Constitucional del Estado

JUAN CARLOS BARRON CERDA

Secretario General de Gobierno

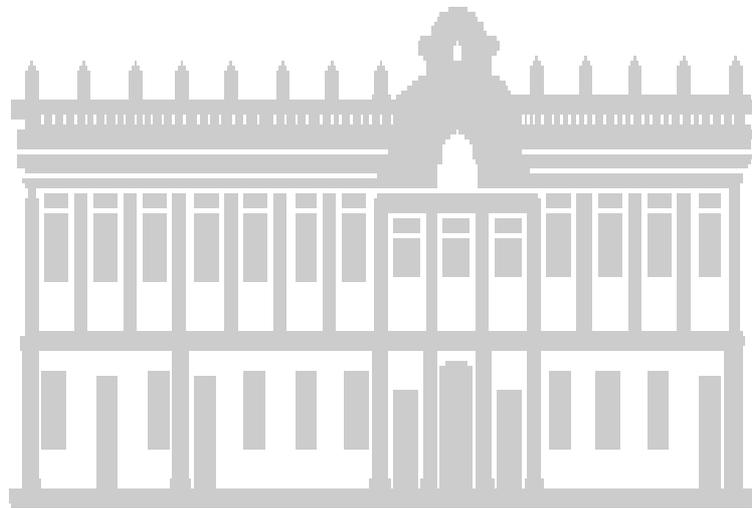
FUENSANTA MEDINA MARTINEZ

Secretaria Particular del C. Gobernador.

**ANEXO 3. MANUAL DE CALIDAD DE LA SECRETARÍA PARTICULAR
DEL C. GOBERNADOR**

**GOBIERNO DEL ESTADO DE
SAN LUIS POTOSÍ**

SECRETARIA PARTICULAR DEL C. GOBERNADOR



SECRETARIA PARTICULAR

MANUAL DE CALIDAD

MANUAL DE CALIDAD
COPIA NO CONTROLADA No. ASIGNADA A:



SECRETARIA PARTICULAR

00	26/09/00	Emisión inicial del documento	
REV.	FECHA (dd/mm/aa)	DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN	APROBACIÓN

1.00.00 ÍNDICE

SECCIÓN TITULO

- 1.00.0 INDICE
- 2.00.0 DISTRIBUCIÓN
- 3.00.0 INTRODUCCIÓN
- 4.00.0 COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y APROBACIÓN
 - 4.01.0 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
 - 4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
 - 4.03.0 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL
 - 4.04.0 MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE LA CALIDAD
 - 4.05.0 ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
 - 4.06.0 SEGURIDAD E HIGIENE
 - 4.07.0 ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL

2.00.0 DISTRIBUCIÓN

2.01.0 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Este Manual de Calidad está distribuido a través de un proceso limitado. Las copias de este documento deberán ser numeradas y controladas por la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico de la Secretaría Particular del C. Gobernador, quien tiene la responsabilidad de mantener una copia actualizada al personal incluido en la lista de distribución, el original de este documento se mantiene en la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico.

Copias adicionales fuera de la lista de distribución deberán ser solicitadas a dicha Dirección e identificadas como “Copia no-controlada”, las cuales no están sujetas a actualización debido cambios en el Sistema de Calidad de esta Secretaría Particular.

Cualquier revisión a una sección de este Manual generará la re-emisión del mismo.

Los cambios a este Manual de Calidad son autorizados únicamente por la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico y estarán identificados para su referencia en la página #1, en cada revisión se indicaran solamente los cambios que afectan dicha revisión, se mantendrá un registro histórico de todas las revisiones junto con el original.

Referencias sección 2.00.0:

SP11-3-04 Control de Documentación

3.00.0 INTRODUCCIÓN

3.01.0 PROPÓSITO

Este Manual de Calidad describe los métodos por los cuales la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado asegura la calidad de todos los procesos que están relacionados con los servicios que presta en el ejercicio de su competencia, tal y como lo establece el Reglamento Interior de la Secretaría Particular del C. Gobernador, considerando:

- Los acuerdos y convenios de coordinación con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal.
- La vinculación del Despacho del C. Gobernador con los organismos e instituciones privadas y con la sociedad civil.
- La atención de las demandas presentadas al C. Gobernador por la sociedad.
- Las ordenes que dicte el Titular del Ejecutivo con fundamento en el artículo 7º de la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal.
- El auxilio directo al Titular del Ejecutivo en las funciones básicas de su encargo.
- El desempeño de sus funciones conforme a los objetivos y metas considerados en el Plan Estatal de Desarrollo y las políticas y prioridades que establezca el Titular del Poder Ejecutivo Estatal.

3.02.0 ALCANCE

Los lineamientos descritos en este documento aplican de manera general a las siguientes unidades administrativas que conforman la Secretaría Particular del C. Gobernador:

- Secretaria Particular
- Dirección General Ejecutiva
- Dirección de Procesos y Apoyo Técnico.
- Dirección de Logística.
- Dirección de Enlace Internacional.
- Dirección de Relaciones Públicas.
- Dirección de Gestión.
- Dirección de Ayudantía.
- Dirección Administrativa.
- Contraloría Interna.

3.00.0 INTRODUCCIÓN

3.03.0 DECLARACIÓN DE CALIDAD

Los gobiernos modernos reconocen que la administración pública debe centrarse en la satisfacción de las demandas legítimas de los ciudadanos, con un enfoque de calidad. La centralidad que ha recuperado el ciudadano en el servicio público, como resultado de profundos procesos democratizadores, la reactivación de las libertades económicas y la exigencia renovada de construir una sociedad justa, ha hecho necesario que las dependencias oficiales diseñen nuevos sistemas de trabajo para satisfacer mejor y con más eficiencia las expectativas, necesidades y proyectos de vida de sus ciudadanos.

Para el Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Calidad es hacer las cosas bien y a la primera, en un marco de mejora continua y simplificación de procesos, a través del trabajo en equipo, capacitación permanente de los servidores públicos, incorporación de tecnologías de información y uso de herramientas y sistemas modernos de administración que generen más y mejores productos y servicios; todo en un esquema de trabajo orientado a satisfacer las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

Para el Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Servicio Público de Calidad es la actividad que acredita su capacidad para satisfacer o superar las necesidades y expectativas de sus ciudadanos, en razón de que cumple con las normas éticas, legales, científicas y técnicas que aseguran la producción de los beneficios que los ciudadanos buscan o exigen de su gobierno, en razón de que la prestación del servicio es oportuna, accesible, confiable, uniforme y segura, tiene lugar en instalaciones adecuadas con materiales y equipos apropiados, y se lleva a cabo por personal competente, respetuoso y atento.

3.00.0 INTRODUCCIÓN

3.04.0 PRINCIPIOS Y VALORES DEL SISTEMA DE CALIDAD

La Secretaría Particular del C. Gobernador del estado a través de su Sistema de Calidad descrito en este Manual confirma su total apoyo al Programa de mejoramiento integral de la calidad del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, cuyo desarrollo está orientado por los siguientes principios de ética pública y profesionalismo administrativo, mismos que rigen al Sistema de Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador:

3.04.01 Legalidad. Es convicción del Gobierno del Estado que la legalidad es el principio Fundamental de regulación y equilibrio de una sociedad de hombres libres e iguales, y que el gobierno eficaz y legítimo es el Gobierno de Leyes, que reconoce el imperio de la ley y lo expresa consistentemente en sus acciones. La acción administrativa del Gobierno del Estado debe sujetarse incondicionalmente a las disposiciones legales y, con fundamento en la igualdad de los ciudadanos ante la ley, su personal debe tratar a los ciudadanos con la misma consideración y respeto, sin excepciones, exclusiones o impunidades.

Una administración pública de calidad es, en principio, la que opera conforme a las especificaciones legales y atiende a todos los ciudadanos de una manera igualitaria.

3.04.02 Carácter Público. La razón de ser del Gobierno del Estado consiste en la protección y realización del interés público y el bien general de la sociedad potosina. Prevenir y contener las situaciones que pueden poner en peligro a la sociedad e identificar y promover las oportunidades que pueden representarle beneficios, constituyen la función esencial del gobierno. La acción administrativa debe ser la expresión de este compromiso con el interés público y el beneficio general, opuesto a toda forma de favoritismo o prebendas clientelares.

Una administración pública de calidad es la que agrega valor público a los activos de las personas, hogares y empresas de su comunidad, tanto por los beneficios sociales que produce, como por los males que previene y soluciona.

3.00.0 INTRODUCCIÓN

3.04.03 Centralidad del ciudadano. Es nuestra convicción que la comunidad que el gobierno coordina es una sociedad de ciudadanos y que el Gobierno del Estado debe actuar en función de los valores y expectativas de ellos. En consecuencia, la acción administrativa coloca en el centro de su acción al ciudadano, se ejerce como un servicio al ciudadano y resalta la importancia de los trabajadores que tienen a su cargo la prestación directa del servicio público.

Una administración pública de calidad debe satisfacer los derechos, necesidades y expectativas de los ciudadanos y mantener una comunidad fluida con ellos para conocer su percepción del servicio y sus necesidades. Debe asimismo estar abierta a la participación de los ciudadanos en la definición de los problemas públicos y en las acciones para resolverlos.

3.04.04 Transparencia. Los gobiernos al emplear recursos que provienen de los ciudadanos contribuyentes, deben utilizarlos conforme a la legalidad vigente. La responsabilidad del Gobierno del Estado en el empleo de los recursos significa una lucha frontal contra toda forma de corrupción en la administración pública y la disposición de dar cuenta sobre la manera como los recursos han sido ejercidos.

Una administración pública de calidad es una administración confiable, que no tiene nada que ocultar a sus dueños y usuarios, y que les asegura que sus recursos corresponden a las funciones y especificaciones que ellos buscan en el gobierno.

3.04.05 Eficiencia. El Gobierno del Estado debe ser eficaz y concretar las situaciones sociales que fueron proyectadas como objetivos de interés y beneficio público; pero es también nuestra convicción que el gobierno, frente a la situación de natural escasez de recursos públicos respecto de las necesidades sociales a atender, debe obligarse a ser eficiente y a realizar los objetivos buscados con los menores costos y el menor consumo de recursos, o con los mismos recursos disponibles debe mejorar sus rendimientos y ampliar la atención de las necesidades sociales. En este sentido, las unidades y programas del Gobierno del Estado deben definir procesos de trabajo que disminuyan sus costos por desperdicios y defectos de operación, introducir incentivos para motivar al personal a tener un mejor desempeño, e instrumentar mecanismos claros para evaluar imparcialmente los productos y resultados.

Una administración pública de calidad es aquella que busca maximizar con sus acciones y productos los beneficios para sus ciudadanos al menor costo posible. Por consiguiente, la administración pública de calidad es la administración de las E's: económica, eficaz y eficiente.

3.00.0 INTRODUCCIÓN

3.04.06 Complementariedad / Subsidiariedad. Estamos convencidos de que muchos sectores de la sociedad civil cuentan con la capacidad suficiente para hacerse cargo de realizar sus aspiraciones y resolver sus problemas. Por consiguiente, consideramos como principio de acción del Gobierno del Estado, complementar más que suplantar la iniciativa social. Los principales objetivos de la administración consisten en ofrecer bienes y servicios que desarrollen y afiancen las capacidades de la sociedad; facilitar y apoyar los planes e iniciativas de la comunidad; y cooperar decididamente con personas, grupos y localidades, particularmente con las más vulnerables, con el fin de auxiliarlas en la solución de sus necesidades y en la expansión de sus posibilidades de bienestar y autorrealización.

Una administración pública de calidad es aquella que con sus bienes y servicios desarrolla la capacidad social, complementa el esfuerzo de los ciudadanos y auxilia a los que requieren de las acciones y recursos públicos para superar sus limitaciones y revertir sus desventajas.

3.04.07 Responsabilidad. Es nuestra convicción que el Gobierno del Estado debe tener capacidad de respuesta a las demandas y expectativas de sus ciudadanos, que está obligado a responsabilizarse de sus decisiones y sus acciones administrativas y que debe rendir cuentas a la sociedad sobre las razones por las cuales tomó determinadas decisiones, de las metas alcanzadas y de los efectos ocasionados por sus medidas.

Una administración pública de calidad es la que ofrece oportunamente información objetiva a sus ciudadanos acerca de sus políticas, procesos, recursos y productos, con el fin de ser evaluada de manera transparente por la sociedad.

3.00.0 INTRODUCCIÓN

3.04.08 Intergubernamentalidad. Nuestro espíritu federalista coloca la acción de Gobierno del Estado de San Luis Potosí en el sistema institucional y administrativo de la República Federal, que se caracteriza por la independencia de gobiernos autónomos en el tratamiento de los asuntos públicos. Por consiguiente, reconocemos que la eficacia y calidad administrativa del gobierno estatal depende en gran medida de sus relaciones con los otros órdenes gubernamentales, el federal y el municipal. En este sentido, es decisivo precisar cada vez más los ámbitos institucionales de acción de cada nivel de gobierno y avanzar hacia relaciones intergubernamentales enmarcadas en la filosofía de la administración de calidad.

Una administración pública de calidad es la que, sin menoscabo de la autonomía de su gobierno y comunidad política, favorece sinergias de cooperación y corresponsabilidad con otros gobiernos y comunidades, particularmente en aquellas situaciones en las que la solución de determinados problemas públicos y la creación o aprovechamiento de oportunidades de desarrollo exige la concertación de alianzas y la conjunción de esfuerzos.

Referencias sección 3.00.0:

Programa de mejoramiento integral de la calidad del Gobierno del Estado de San Luis Potosí
Alianza para la calidad en la administración pública estatal del Estado de San Luis Potosí
SP11-1-02 Reglamento Interior de la Secretaría Particular del C. Gobernador

4.00.0 COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y APROBACIÓN

4.00.01 COMPROMISO

La estrategia para alcanzar una total y efectiva implantación del Sistema de Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador en todos los niveles organizacionales se basa en la definición de objetivos claves contenidos en la Misión, la Visión y la Política de Calidad de esta dependencia, las cuales han sido desarrolladas por el equipo de la alta administración.

La Misión, la Visión y la Política de Calidad se han establecido como lineamientos que aplican a todas las áreas dentro de la Secretaría Particular del C. Gobernador, cada empleado es responsable de desarrollar su trabajo de forma tal que refleje el propósito de los mismos.

Estos lineamientos son enseñados a todos los empleados, nuevos o actuales, como parte del programa de capacitación y son además difundidos en forma regular en la organización a través de diversos medios buscando por su mejor entendimiento y apoyando la efectividad de su implementación.

MISIÓN

Cuidar y proyectar la imagen institucional del Titular del Ejecutivo a través de:

- ***La ejecución oportuna de las instrucciones del C. Gobernador.***
- ***De la atención y canalización eficaz y eficiente de la demanda ciudadana.***
- ***De la coordinación con las dependencias de la Administración Pública, de la sociedad civil y al interior de la propia Secretaría.***

4.00.0 COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y APROBACIÓN

VISIÓN

Ser una estructura propia que interactúe y defina sus actividades sustantivas, que fortalezca, apoye y de seguimiento a las instrucciones del Sr. Gobernador, contando con personal comprometido con la filosofía y lineamientos del Programa de Calidad del Gobierno del Estado para cumplir la misión para la que fue creada la Secretaría Particular del Poder Ejecutivo del Estado.

POLÍTICA DE CALIDAD

Atender a los intereses institucionales del Titular del Poder Ejecutivo y en la misma dimensión deberá atender y desahogar las solicitudes de la ciudadanía de manera veraz, honesta y oportuna. De forma tal que realice una contribución significativa en la profesionalización de los servicios y de los servidores de la Administración Pública.

4.00.0 COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y APROBACIÓN

4.00.02 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Las actividades que desempeñan todos los empleados de la Secretaría Particular del C. Gobernador están definidas en las descripciones de puestos, los detalles específicos de sus responsabilidades y la interrelación entre ellos están documentados en cada procedimiento referente al desarrollo de sus funciones.

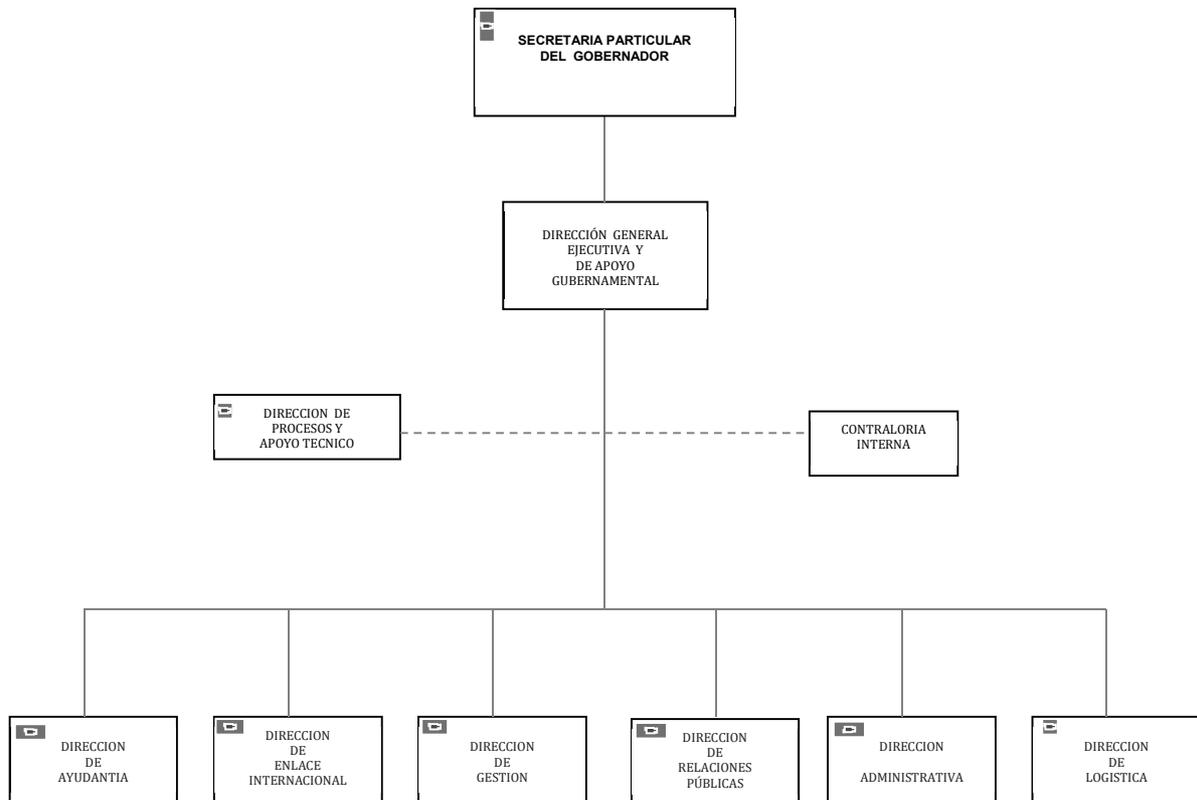
La autoridad para la administración del Sistema de Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador es delegada al Director de Procesos y Apoyo Técnico con el fin de asegurar que los requerimientos de este sistema se cumplan consistentemente. El Director de Procesos y Apoyo Técnico tiene la autoridad para iniciar las acciones correctivas necesarias cuando una no conformidad es detectada.

Cada titular de las unidades administrativa que conforman esta Secretaría, es responsable de asegurar que todos los elementos del Sistema de Calidad cumplan los requerimientos de este Manual, de igual forma debe asegurar que los recursos adecuados estén disponibles para mantener dichos requerimientos, estos recursos tienen la libertad y autoridad para:

- a) Cualquier empleado puede iniciar una acción para prevenir la ocurrencia de una falla relacionada al no cumplimiento de lo estipulado en la Misión, la Visión y la Política de Calidad.
- b) De igual forma cualquier empleado puede sugerir soluciones a problemas actuales o potenciales relacionados con la afectación al cumplimiento de lo indicado en la Misión, la Visión y la Política de Calidad.

4.00.0 COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y APROBACIÓN

4.00.03 ORGANIZACIÓN



Referencias sección 4.00.0:

- SP11-1-01 Acuerdo administrativo para la organización de la Secretaría Particular
- SP11-1-02 Reglamento Interior de la Secretaría Particular del C. Gobernador
- SP01-3-19 Perfiles de puestos

4.00.0 COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y APROBACIÓN

4.00.04 APROBACIÓN

Los abajo firmantes, titulares de las unidades administrativas que integran la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado de San Luis Potosí, aprueban el Sistema de Calidad definido en este Manual y ratifican su compromiso por el logro de una máxima efectividad en su implantación.

Lic. Fuensanta Medina Martínez
Secretaria Particular del C. Gobernador

Prof. Aureliano Gama Bazarte
Director General Ejecutivo

C. José Luis Molina Obispo
Director Administrativo

Arq. Lucilla Valle Rodríguez
Directora de Relaciones Públicas

Lic. Luz María Ruiz Esparza Duarte
Directora de Gestión y Atención Ciudadana

Lic. Rafael Tayabas Cedillo
Director de Logística

Tte. Antonio Garza Nieto
Director de Ayudantía

Lic. Ismael Alavez Torres Director de
Procesos y Apoyo Técnico

Lic. Aurelio Torres Bravo
Director de Documentación Seguimiento

C.P. Gustavo Quiroz Escamilla
Contralor Interno

4.01.0 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

4.01.01 GENERALIDADES

Para el Gobierno de San Luis Potosí, el principal cliente es la ciudadanía, a la cual debe otorgar un Servicio Público de Calidad, el cual lo define como:

- La actividad que acredita su capacidad para satisfacer o superar sus necesidades y expectativas.
- En razón de que cumple con las normas éticas, legales, científicas, y técnicas que aseguran la producción de los beneficios que los ciudadanos buscan o exigen de su gobierno.
- En razón de que la prestación del servicio es oportuna, accesible, confiable, uniforme y segura.
- Tiene lugar en instalaciones adecuadas con materiales y equipos apropiados.
- Y se lleva a cabo por personal competente, respetuoso y atento.

4.01.1 CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

La Secretaría Particular del C. Gobernador apoya directamente las funciones que la ley otorga al C. Gobernador en razón de cumplir las necesidades de la ciudadanía, las cuales están plasmadas en la estrategia de plan de gobierno.

Por otro lado, hay necesidades específicas de la población las cuales llegan al C. Gobernador a través de peticionarios directos que acuden a las oficinas de la Secretaría Particular o bien durante las giras de trabajo que el Titular del Ejecutivo planea para conocer a fondo las necesidades implícitas de sus gobernados.

La Dirección de Gestión de esta Secretaría mantiene un registro de peticionarios clasificados por; sexo, ocupación, asunto e impacto de la petición y su medio de captación, zona, municipio, tipo de organización, todo lo anterior con la finalidad de detectar necesidades que deban ser incluidas en el plan de gobierno como necesidades implícitas de la ciudadanía.

Un medio de conocer a fondo la raíz de la necesidad del peticionario es a través de la atención personalizada de las personas de forma tal que pueda percibir un acercamiento directo que ayude a una comunicación abierta y de cooperación mutua, en este proceso se involucra el apoyo inmediato de las diversas dependencias que pudieran estar involucradas en dicha petición.

4.01.0 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

4.01.2 CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES (cont.)

Esta Secretaría ha asignado a la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana y a la Dirección General Ejecutiva la responsabilidad de la atención de la ciudadanía que requiere de la intervención personal del C. Gobernador y les ha asignado la autoridad para la toma de decisiones en relación a acciones contenedoras que satisfagan las peticiones que requieran acción de corto plazo y de tramitar a las autoridades correspondientes las de impacto mayor.

Dichas Direcciones cuentan dentro de su organización con personal calificado para la atención a los clientes, el cual cubre un mínimo de requisitos que aseguran el perfecto entendimiento de lo que el ciudadano requiere.

4.01.3 REVISIÓN DE LOS SERVICIOS SOLICITADOS POR LOS CLIENTES

Al recibir las peticiones de los ciudadanos se revisa que se hayan cubierto y documentado todos los datos necesarios que permitan aclarar dudas o confusiones antes de determinar la instancia adecuada de atención y así garantizar la mejor respuesta a la petición.

Se ha establecido un proceso de seguimiento de peticiones, el cual considera dos aspectos, el informar al ciudadano la dependencia a la cual fue turnada su solicitud y en su caso de la respuesta emitida por la misma, esto incluye aquellas peticiones que hayan sido atendidas directamente por las Direcciones adscritas a esta Secretaría.

Para evaluar el progreso en las respuestas de la demanda ciudadana se llevan a cabo reuniones periódicas con las dependencias involucradas.

Toda la documentación que involucra el proceso de revisión y seguimiento de los servicios solicitados por la ciudadanía indicado en los párrafos anteriores es controlada en el sistema para la gestión de la demanda ciudadana.

4.01.0 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

4.01.4 ATENCIÓN Y SERVICIO A LOS CLIENTES

Una parte relevante de la atención a la ciudadanía es el contacto permanente que el C. Gobernador mantiene con la población a través de diversos medios, siendo el de mayor impacto sus giras de trabajo lo que le permite una captación directa de las necesidades actuales de la ciudadanía así como sus expectativas futuras.

Dichas necesidades y expectativas, así como la demanda ciudadana que se recibe directamente en el Despacho del C. Gobernador, son administradas por la Dirección General Ejecutiva y por la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana, las cuales se turnan a la instancia adecuada para su mejor cumplimiento.

Con la finalidad de completar el ciclo de atención y servicio a la ciudadanía, se ha definido un proceso de seguimiento y revisión periódica para evaluar la efectividad de respuesta a través de reuniones de la Dirección de Gestión y las áreas involucradas en este proceso.

4.01.5 DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

La Secretaría Particular, de acuerdo a los principios marcados en el Programa de Mejoramiento Integral de la Calidad del Gobierno del Estado, ha establecido medios que fomentan de una manera clara una comunicación fluida con la ciudadanía para conocer su percepción del servicio y sus necesidades, entre estos medios se cuentan buzones de sugerencias, encuestas de satisfacción, línea telefónica gratuita y la abierta atención de la Contraloría Interna de la Secretaría Particular para cualquier queja respecto a la actuación de cualquier servidor público.

4.01.6 PLANEACIÓN Y PREDICCIONES DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y DEL ENTORNO

Como se indica anteriormente las giras de trabajo del C. Gobernador permiten una captación directa de las necesidades actuales de la ciudadanía así como sus expectativas futuras. Un análisis estadístico permite determinar las tendencias de dichas necesidades y expectativas así como los factores potenciales que inciden en ellas de forma tal que en este sentido se puede predecir un esquema a un mediano y largo plazo.

Otras fuentes importantes de información que complementan dicho análisis estadístico son dependencias gubernamentales que proporcionan retroalimentación de los diversos entornos que inciden en las necesidades de la población , entre dichas dependencias se cuentan INEGI, COEPO, SRA, SAGAR, SEPLADE, etc.

4.01.0 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

4.01.6 PLANEACIÓN Y PREDICCIONES DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y DEL ENTORNO (Cont.)

Esta información es revisada y analizada previo a las visitas de trabajo del C. Gobernador con la finalidad de proveerle un panorama actual y a futuro de aquellos factores que le apoyen en la toma de decisiones y al contraer compromisos con la población.

Referencias sección 4.01.0:

SP09-3-03	Codificación y registro de peticiones.
SP09-3-01	Atención personalizada
SP11-1-02	Reglamento Interior de la Secretaría Particular del C. Gobernador
SP09-3-09	Reuniones de evaluación de la demanda ciudadana.
SP09-2-01	Manual de Organización de la Dirección de Gestión
SP01-3-19	Perfiles de puestos
SP09-3-02	Tramite de peticiones
SP09-3-03	Codificación y captura de peticiones
SP09-3-06	Comunicados al peticionario
SP09-3-05	Seguimiento de peticiones
SP09-5-01	Sistema para la gestión de la demanda ciudadana
SP09-3-07	Recordatorios
SP09-3-12	Línea telefónica para la atención ciudadana
SP10-3-02	Quejas y sugerencias de atención del servidor público
SP01-3-20	Necesidades de capacitación
SP09-3-12	Seguimiento y control de servicio post-respuesta
SP11-3-13	Desarrollo y seguimiento de encuestas de opinión
SP03-3-01	Eventos de trabajo del C. Gobernador
SP09-3-10	Tarjetas ejecutivas
SP03-3-03	Tarjetas informativas

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.01 GENERALIDADES

En el marco del Sistema de Calidad del Gobierno del Estado, el cual es la base del Sistema de Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador se han definido objetivos claros para el aseguramiento de la calidad de los servicios que han sido encomendados a esta Secretaría, con lo que buscamos:

- Contar con procesos que aseguren una prestación eficaz, eficiente y de calidad de todos los servicios públicos proporcionados por esta dependencia y rediseñar aquellos que muestren un bajo nivel de desempeño en estos aspectos.
- Integrar de manera más clara las unidades funcionales de la administración pública estatal que interactúan con esta Secretaría para la prestación de sus servicios.

4.02.1 SISTEMA DE CALIDAD

El Sistema de Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador esta definido en este Manual de Calidad que a su vez esta soportado por leyes orgánicas, acuerdos administrativos del Gobierno de Estado, procedimientos, instrucciones y formatos, los cuales describen las responsabilidades interdepartamentales y sus interacciones con otras dependencias para cumplir:

- Su Misión
- Su Visión
- Su Política de Calidad
- Las expectativas de sus clientes.
- Los requerimientos del C. Gobernador
- Los requerimientos del Programa de mejoramiento integral de la calidad del Gobierno del Estado de San Luis Potosí.
- Los compromisos concertados en la Alianza para la Calidad en la Administración Pública Estatal del Gobierno del Estado de San Luis Potosí.

El Titular de la Dirección de Apoyo y Soporte Técnico de esta Secretaría tiene la completa autoridad para implementar efectivamente el Sistema de Calidad y para tomar cualquier acción que asegure que los servicios cumplan con los requerimientos especificados.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.1 SISTEMA DE CALIDAD (cont.)

Este Sistema de Calidad está documentado bajo una estructura de seis niveles.

Nivel 1: Procesos institucionales:

Contemplan leyes orgánicas y reglamentos gubernamentales que rigen el estado de derecho y que aplican directamente a la operatividad de la Secretaría, en este nivel se considera además este Manual de Calidad.

Nivel 2: Procedimientos globales:

Estos documentos incluyen Manuales Administrativos que describen las atribuciones que han sido asignadas a las diferentes áreas que conforman esta Secretaría.

En este nivel se consideran además las guías y normas internas que rigen la elaboración de todos los documentos que se contemplan dentro del Sistema de Calidad.

Nivel 3: Procedimientos administrativos:

En este nivel se clasifican los documentos que describen los procesos administrativos con los cuales cada área desarrolla sus funciones de forma sistemática.

Nivel 4: Instrucciones de trabajo:

Estos documentos indican de forma detallada y secuenciada la forma de operar equipos utilizados en la operación de cada área.

Nivel 5: Sistemas informáticos:

Este nivel codifica los documentos que contienen las instrucciones de operación de los sistemas computarizados que rigen la operación de los sistemas claves de la Secretaría, dado el nivel de confidencialidad de algunos de estos sistemas es que se ha generado este nivel de documentación separado del resto de los niveles indicados.

Nivel 6: Formatos:

Los formatos han sido codificados en este nivel buscando por mantener un control en su emisión. Dada la cantidad de formatos utilizados en la operación de esta Secretaría se ha definido un nivel de documentación específico para estos documentos.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.2 PLANEACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

La planeación de la calidad de los servicios que presta la Secretaría Particular del C. Gobernador contempla la participación multifuncional de las diferentes áreas que conforman esta dependencia.

Este proceso de planeación contempla el desarrollo de los métodos idóneos para identificar el universo de los usuarios de sus servicios, de su segmentación y asignación a cada área administrativa de la organización, así como para conocer sus expectativas y requerimientos sobre la prestación de sus servicios, y medir su grado de satisfacción o conformidad con el servicio.

El proceso de planeación de la Calidad aplica a servicios actuales o a cualquier otro que surja como una necesidad de la población, y considera lo siguiente:

- Clasificación del servicio.
- Identificación de las características del servicio.
- Identificación de necesidades de recursos materiales y humanos y sus habilidades.
- Asignación de la prestación del servicio a áreas internas o a otras dependencias.
- Establecimiento de estándares de aceptación del servicio.
- Identificación necesidades de registros de Calidad del servicio.

Generalmente el inicio de la prestación del servicio se da en la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana y/o en la Dirección General Ejecutiva, desde donde se hace el enlace con el área administrativa interna o con la dependencia adecuada.

Las actividades secuenciadas para la prestación del servicio en cuestión se definen en los procesos administrativos según se especifican en los Manuales de procedimientos de la Secretaría Particular del C. Gobernador, estos procesos incluyen revisiones periódicas que

aseguran la correcta secuencia de estas actividades buscando por una atención eficiente al peticionario.

La calidad del servicio prestado se determina por el tiempo y efectividad de respuesta según lo establece el Artículo 8º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, relativo al derecho de audiencia, esta característica es evaluada y controlada durante el proceso de evaluación del servicio.

Buscando por cumplir consistentemente con la calidad de este servicio, se han detectado como variables que pueden incidir en este sentido a aquellas relacionadas con aspectos presupuestales y de actitud y aptitud del recurso humano, es por esto que durante el proceso de diagnóstico y de planeación anual se consideran como factores claves.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.2 PLANEACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS (cont...)

Durante el proceso de prestación del servicio se efectúan revisiones periódicas para analizar el comportamiento y el grado de avance a la respuesta con la finalidad de reorientar en caso necesario los esfuerzos asignados.

4.02.3 CONTRÓL DE LAS ACTIVIDADES DEL DISEÑO DE LOS SERVICIOS

La Secretaría Particular del C. Gobernador recibe de forma normal información que le permite establecer nuevos procesos de atención a la demanda ciudadana o de realizar cambios a los ya existentes.

Uno de los medios principales para la obtención de esta información son las giras de trabajo del C. Gobernador del Estado, eventos durante los cuales se busca poner en práctica las iniciativas del Programa de Mejoramiento Integral de la Calidad del Gobierno del Estado de San Luis Potosí el cual establece; un enfoque hacia la expectativa ciudadana de tener un gobierno que sea una ventaja competitiva y un factor de éxito de la sociedad a la que pertenece, y que sea un factor de coordinación e integración social; capaz de crear confianza y cooperación entre todas las fuerzas sociales, catalizar sinergias y producir sentido de dirección para su comunidad, con metas compartidas y confiables.

Un gobierno que complemente y desarrolle la capacidad social y que contribuya con sus recursos y actividades a renovar y aumentar el capital humano, social y productivo de su sociedad.

Un gobierno que, por los bienes públicos que provee, los servicios que presta y las oportunidades que genera, sea un agente que agregue más valor a las personas, hogares, empresas y comunidades.

Un gobierno productor de valores físicos tangibles de utilidad común, pero también de aquellos activos intangibles que son fundamentales para la convivencia, como son la seguridad, la

legalidad, el respeto, la confianza mutua, el sentido de pertenencia y la disminución de las desigualdades sociales.

Un gobierno que sea el aliado de los ciudadanos más vulnerables que requieren del poder público para tener voz, poder y capacidad, y así incorporarse activamente a la vida económica, mejorar su nivel de vida y construir exitosamente su futuro.

Estos preceptos forman el marco en el que la Secretaría Particular del C. Gobernador determina los procesos para la mejor operatividad de la organización.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.4 CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

La Secretaría Particular del C. Gobernador ha establecido un procedimiento para controlar todos los documentos y datos relacionados a los requerimientos de su Sistema de Calidad con la finalidad de asegurar que el manejo de esta información sea confiable en términos de confidencialidad y permanentemente actualizada, de esta información se mantienen ediciones actualizadas en los lugares en donde estos son utilizados.

El equipo de directores tiene la autoridad para aprobar el Manual de Calidad, buscando con esto su compromiso a la efectiva aplicación e implantación de este Sistema de Calidad. Todos los documentos del Sistema de Calidad contienen una aprobación que es dada por los diferentes estratos organizacionales de gobierno dependiendo de la esencia misma del documento, siendo la siguiente para este Sistema de Calidad:

Nivel 1, Procesos Institucionales;	Leyes o reglamentos aprobados por instancias legislativas, exceptuando este Manual de Calidad cuya aprobación se especifica en el párrafo anterior.
Nivel 2, Procedimientos globales;	Manuales Administrativos aprobados por las diferentes direcciones de área.
Nivel 3 Procedimientos Administrativos;	Documentos aprobados por las diferentes direcciones de área.
Nivel 4, Instrucciones de trabajo;	Estos documentos pueden ser aprobados por las direcciones de área, por las subdirecciones o jefaturas de área, dependiendo del grado organizacional que se tenga en el área en cuestión.
Nivel 5, Sistemas Informáticos;	Estos documentos requieren de la aprobación de la Dirección de área en que se aplique el proceso y además de la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico de esta Secretaría en todos los casos.

Estos documentos pueden ser aprobados por las direcciones de área, por las subdirecciones, jefaturas de área, dependiendo del grado organizacional que se tenga en el área en cuestión.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.4 CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS DEL SISTEMA DE CALIDAD **(cont...)**

Las copias de todos estos documentos deben ser marcadas apropiadamente como copias controladas o no-controladas según sea aplicable, el administrador del documento es responsable de mantener actualizado al poseedor de copias controladas, las copias no-controladas no están sujetas a actualización y su poseedor deberá verificar su nivel de actualización antes de su uso.

Se ha establecido un sistema de control para asegurar que todos estos documentos y datos sean revisados y aprobados por el personal autorizado tal y como se indica en los párrafos anteriores antes de su emisión y están sujetos a un proceso de control de cambios.

Se mantiene una lista maestra de documentos controlados, los cuales muestran el estado actual de revisión, los documentos obsoletos son retirados de su lugar de uso una vez que son obsoletos.

Los cambios y/o revisiones a los documentos son responsabilidad de las mismas áreas que revisaron y aprobaron el documento original. Éstas áreas tienen acceso al historial de dicho documento sobre el cual basan sus decisiones para su actualización. Los cambios a éstos documentos son implementados y registrados como se define en el procedimiento de control de registros de Calidad.

La Dirección de Procesos y Apoyo Técnico tiene la responsabilidad por la administración del Sistema de Calidad y como tal mantiene un listado maestro de todos los documentos internos y externos que inciden en dicho Sistema.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.5 COMPRAS

La Secretaría Particular del C. Gobernador no tiene responsabilidad en la actividad de compra de sus insumos, por disposiciones oficiales esto recae en la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado al igual que el proceso de desarrollo, selección y evaluación de proveedores, sin embargo esta Secretaría si es responsable, a través de los titulares de cada una de las área que la conforman, por la planeación de sus necesidades en términos de estos recursos y por la definición de las características mínimas que deben de cumplir para asegurar la calidad del servicio.

La documentación de compra que genera la Oficialía Mayor es el medio para comunicar a los proveedores la información adecuada que describe el producto que está siendo ordenado.

Es importante mencionar que todos los materiales usados en la prestación de los servicios de esta Secretaría cumplen con las regulaciones actuales de gobierno y de seguridad para materiales tóxicos y peligrosos, así como regulaciones de medio ambiente, eléctricas y electromagnéticas, esta actividad es verificada a través de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad.

4.02.6 PRODUCTOS O SERVICIOS SUMINISTRADOS POR LOS CLIENTES

Dada la naturaleza de los servicios que proporciona esta Secretaría, no se presenta el caso de recibir de los clientes, insumos que deban ser integrados a los servicios que los mismos esperan o insumos para el cumplimiento de las responsabilidades de la dependencia.

4.02.7 IDENTIFICACIÓN Y RASTREABILIDAD DE LOS SERVICIOS

Con la finalidad de tener un apropiado seguimiento a las demandas de la ciudadanía desde su recepción hasta su resolución y posterior evaluación, se ha definido un proceso de codificación que permite un completo control individual de cada caso específico facilitando con esto su identificación en cualquier parte del proceso de atención ciudadana y conocer así el estado que el mismo guarda.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.8 CONTROL DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Una de las estrategias del Programa de Mejoramiento Integral de la Calidad del Gobierno del Estado de San Luis Potosí está enfocada al control de los procesos de provisión de bienes y servicios, cuyos objetivos son:

- 1) Contar con procesos que aseguren una prestación eficaz, eficiente y de calidad de todos los bienes o servicios públicos proporcionados por el gobierno.
- 2) Rediseñar los procesos que muestren un bajo nivel de eficacia, eficiencia y calidad vinculados a la prestación de bienes y servicios públicos.
- 3) Integrar de manera más clara las unidades funcionales de la administración pública estatal a fin de mejorar la operación de los procesos.
- 4) Establecer los medios y canales de comunicación permanente con la ciudadanía con el propósito de conocer sus expectativas y requerimientos en materia de bienes y servicios públicos, su percepción de la calidad y su nivel de satisfacción.

La planeación de los procesos mediante los cuales se prestan los servicios de esta Secretaría asegura que todas las actividades se lleven a cabo bajo condiciones controladas. Éste proceso considera el cumplimiento de lo siguiente:

- a) Ubicar los procesos centrales que inciden en la prestación de los servicios que presta esta Secretaría a la ciudadanía y concentrar prioritariamente en ellos la atención para optimizar su operación y desempeño.
- b) Mantener el cumplimiento a los procedimientos documentados que definen la operación de esta Secretaría.
- c) Todos los procesos que afectan la calidad del servicio son llevados a cabo siguiendo instrucciones de trabajo documentadas y aprobadas, estos documentos contienen instrucciones con el detalle suficiente para asegurar el mantenimiento de los requerimientos de la calidad del servicio.
- d) Las características que definen la efectividad referente al servicio son monitoreadas y controladas durante todo el proceso, incluyendo aquellas etapas que se llevan a cabo en dependencias gubernamentales diferentes a esta Secretaría.
- e) El criterio para la selección y capacitación del personal que cubre puestos clave en la prestación del servicio es claramente estipulado.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.8 CONTROL DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO (cont..)

- f) Existe un programa de mantenimiento preventivo para el equipo utilizado en la prestación del servicio, en este punto se consideran vehículos, equipos de computo, muebles e inmuebles.

4.02.9 INSPECCIÓN Y PRUEBA DE LOS SERVICIOS

El proceso completo para la prestación de los servicios de esta Secretaría contempla un sistema de control de la inspección del servicio de la demanda ciudadana desde su recepción, tramite, seguimiento y respuesta al demandante.

Las actividades de inspección en recibo del material comprado se efectúan informalmente por el mismo peticionario según sea aplicable, a fin de verificar que el material comprado cumple las especificaciones. El alcance de la inspección en recibo depende del material en cuestión y el grado de afectación que tenga directamente con el servicio, cualquier anomalía detectada es comunicada a la Oficialía Mayor quien mantiene la responsabilidad por el desempeño de los proveedores.

La inspección durante el proceso de definición y toma de acciones tendientes a cubrir las necesidades de la ciudadanía se lleva a cabo mediante un adecuado seguimiento de peticiones y una serie de reuniones de evaluación de la demanda, procesos sobre los que mantiene responsabilidad la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana, quien determina el grado de efectividad de la respuesta propuesta.

Todo servicio es liberado al cliente hasta que las inspecciones requeridas sean llevadas a cabo o es liberado de acuerdo al criterio establecido por la Dirección de Gestión y/o por la Dirección General Ejecutiva, quienes además en conjunto con la Secretaria Particular definen que peticiones son procedentes para su atención, esto en base al principio de operación conforme a las especificaciones legales así como al principio de atención igualitaria.

4.02.10 CONTROL DE LOS EQUIPOS DE MEDICIÓN E INSPECCIÓN

Para la prestación de los servicios de la Secretaría Particular del C. Gobernador no se requiere ningún tipo de equipo de medición o prueba.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.11 ESTADO DE INSPECCIÓN Y PRUEBA DEL SERVICIO

El estado de inspección que guarda un servicio a la ciudadanía es identificado en el sistema de control o registro de tal forma que indica lo siguiente:

- Aceptado como procedente para procesar como demanda.
- No aceptado y requiere respuesta al ciudadano indicando justificación.
- Aceptado y turnado a otra dependencia fuera de la Secretaría Particular.
- Aceptado y procesado dentro de la Secretaría Particular.
- En proceso de respuesta.
- Respuesta entregada al peticionario.

Existen procedimientos que indican claramente la autoridad y responsabilidades para asignar el nivel de identificación del servicio según sea aplicable, esto incluye la liberación del para envío de respuesta.

4.02.12 CONTROL DE LOS SERVICIOS NO CONFORMES

En la Secretaría Particular se han establecido procedimientos para asegurar que ningún servicio no conforme sea liberado al cliente.

Se entiende por servicio no conforme aquel que no cumple con los requerimientos del peticionario y/o que no apoyen el principio de acción del Gobierno del Estado de complementar más que suplantar la iniciativa social, o aquellos servicios que no desarrollen ni afiancen las capacidades de la sociedad, o que no faciliten ni apoyen los planes e iniciativas de la comunidad.

En términos de material comprado, todo aquel que no cumpla con las especificaciones indicadas por el solicitante es puesto a consideración del mismo para que en base a la afectación del servicio al que se destinará determine si puede ser usado en la condición en la que se encuentra o bien regresado al proveedor, si este último es el caso, entonces el material es identificado como no aceptable y devuelto al proveedor a través de la Oficialía Mayor.

4.02.13 MANEJO DE LOS MATERIALES

Dada la naturaleza de las actividades que desempeña esta dependencia, los materiales e insumos utilizados se limitan a material de oficina, mismos que no se mantienen en almacenamiento y solo se mantiene el necesario para el consumo inmediato.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.14 CONTROL DE LOS REGISTROS DE CALIDAD

En la Secretaría Particular se mantienen registros que demuestran el cumplimiento de los requerimientos de calidad de los servicios que presta y de sus sistemas.

El sistema de control de registros de calidad contempla la identificación, recolección, clasificación, acceso, archivo, almacenamiento, mantenimiento y disposición de todos los documentos que son utilizados como historial base para el mejoramiento de la efectividad del Sistema de Calidad y que forman parte de la evidencia de la implantación de la Política de Calidad, y del cumplimiento de la Misión y de la Visión de esta Secretaría.

Todos los registros de calidad deben ser legibles y almacenados en un medio ambiente tal que evite su deterioro y permita su fácil acceso para consulta.

Los registros de Calidad y sus períodos mínimos de retención están definidos en la documentación del tercer nivel del Sistema de Calidad, la responsabilidad por su mantenimiento durante el tiempo de retención y la apropiada destrucción una vez catalogada como obsoleta es responsabilidad de cada una de las áreas que los generan.

4.02.15 AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD

A fin de asegurar que cada elemento del Sistema de Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador, definido en éste Manual sea auditado con una frecuencia al menos semestral, se ha establecido un plan de auditorías internas para confirmar su continua difusión, implementación y efectividad. Las auditorías son efectuadas en base a:

- El estado de desempeño en la operación.
- La importancia para la dependencia de las actividades que se llevan a cabo durante su operación.
- Fomentar un adecuado ambiente de trabajo.
- Asegurar que se cumplan todos los requerimientos del Sistema de Calidad.

La responsabilidad por la revisión y aprobación de este programa de auditorías internas recae en la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, mientras que el cumplimiento al mismo en el Contralor Interno. Los auditores internos que participan en éstas auditorías internas, deberán estar debidamente calificados y deberán ser independientes en sus funciones del trabajo que desempeñan a aquellas áreas que estén auditando.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

4.02.15 AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD (cont...)

Los resultados de todas las auditorías son reportados a la Dirección responsable del área auditada y a la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, el área auditada es responsable de planear, implantar y evidenciar las acciones correctivas que sean generadas de una de estas auditorías.

El sistema de auditorías internas contempla un seguimiento a éstas acciones correctivas a fin de verificar su implementación y efectividad en los tiempos establecidos por el área auditada, el representante de la dirección mantiene la responsabilidad por éste seguimiento y reporta regularmente el estado de éstas acciones, y del Sistema de Calidad en general, al Comité de Calidad y a la alta dirección para su revisión y adecuada toma de acciones.

4.02.16 SERVICIO POSTVENTA DEL SERVICIO PRESTADO

Después de la entrega del servicio prestado se establece un proceso de comunicación con el peticionario para conocer y medir su percepción y apreciación sobre la calidad de los servicios que presta esta Secretaría.

Se contempla la atención ciudadana posterior a la respuesta otorgada a su solicitud que implica conocer si el servicio proporcionado satisfizo su requerimiento. Dada la diversidad del estrato y capacidades de la sociedad, este proceso de servicio postventa se da solamente en los casos en los que el peticionario proporcione información suficiente para que pueda ser contactado, ya sea por parte de esta Secretaría o se ofrece la alternativa de que el mismo ciudadano pueda contactar posteriormente a esta dependencia, para lo cual se ofrece una línea telefónica de acceso de larga distancia libre desde cualquier localidad.

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Referencias sección 4.02.0:

SP11-3-01	Normas para desarrollar procedimientos administrativos
SP11-1-02	Reglamento Interior de la Secretaría Particular del C. Gobernador
SP00-2-01	Manual de Organización de la Dirección General Ejecutiva
SP01-2-01	Manual de Organización de la Dirección Administrativa
SP02-2-01	Manual de Organización de la Dirección de Relaciones Públicas
SP09-2-01	Manual de Organización de la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana
SP03-2-01	Manual de Organización de la Dirección de Logística
SP04-2-01	Manual de Organización de la Dirección de Ayudantía
SP11-2-05	Manual de Organización de la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico
SP00-3-07	Reuniones técnicas de evaluación interna
SP09-3-09	Reuniones de evaluación de la demanda
PE00-1-01	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 8º)
-----	Diagnóstico de la Secretaría Particular del C. Gobernador
SP09-3-03	Codificación y captura de peticiones
SP00-3-01	Atención al público
SP11-3-13	Desarrollo y seguimiento de encuestas de opinión
SP03-3-01	Eventos de trabajo del C. Gobernador
SP11-1-02	Reglamento Interior de la Secretaría Particular del C. Gobernador
SP11-2-03	Normas de control de documentos externos e internos
SP11-2-02	Normas para la aprobación y emisión de procedimientos administrativos
SP11-3-02	Emisión de un nuevo procedimiento administrativo y cambios a uno ya existente.
SP11-5-01	Sistema de control documental.
SP01-3-15	Abastecimiento de materiales
PE00-1-04	Ley de adquisiciones del Gobierno del Estado de San Luis Potosí

4.02.0 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Referencias sección 4.02.0 (cont...):

SP09-3-03	Codificación y captura de peticiones
SP00-3-03	Control y seguimiento de documentos
SP01-3-19	Perfiles de puestos
SP11-3-12	Mantenimiento integral de los recursos computacionales
SP01-5-02	Mantenimiento y control del parque vehicular
SP01-3-22	Evaluación del requerimiento de materiales y servicios
SP09-3-02	Trámite de peticiones
SP09-3-04	Envío de documentación
SP09-3-05	Seguimiento de peticiones
SP00-3-06	Reuniones de evaluación de la gestión institucional y seguimiento de acuerdos.

SP11-3-04 Control de documentación
SP10-3-03 Auditorías al Sistema de Calidad
SP09-3-12 Seguimiento y control del servicio post-respuesta.

4.03.0 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

4.03.01 GENERALIDADES

EL Gobierno del Estado de San Luis Potosí ha definido dentro de su Programa de Mejoramiento Integral de la Calidad, las siguientes iniciativas básicas en el entorno de incrementar el potencial de su activo más importante, el recurso humano:

- Abrir mayores espacios a la participación del personal en la definición, desarrollo y evaluación de los procesos; facultarlo a tomar decisiones en determinadas materias y circunstancias, y robustecer las capacidades de servicio del personal que está en contacto con los clientes.
- Rediseñar las competencias laborales y desarrollar programas permanentes de capacitación y adiestramiento del personal, con el propósito de que incorporen en su quehacer el uso de herramientas básicas de la administración de calidad.
- Hacer más eficiente el uso de los recursos materiales, humanos y de servicios, necesarios para que los procesos puedan llevarse a cabo en función de los objetivos y metas de la organización.
- Formalizar criterios y programas de profesionalización, incentivos, reconocimientos y retribuciones a los trabajadores, en correspondencia con su desempeño personal y de grupo.
- Avanzar hacia la creación de un sistema integral de formación de carrera para servidores públicos, que desarrolle y potencie las capacidades del personal, arraigue la convicción de que es más fácil, enriquecedor y eficiente trabajar con calidad, y en el que existan reglas y procedimientos precisos para el ingreso y la promoción de los trabajadores al servicio del estado.
- Rediseñar y racionalizar las estructuras orgánicas del gobierno, de modo que los objetivos de las diferentes áreas estén alineados con la misión de cada dependencia y con los destinatarios de sus servicios. De esta manera se facilita adoptar una visión proactiva de la administración pública y no simplemente reactiva, al tiempo que se cuida el largo y mediano plazo sin desatender los problemas inmediatos.
- Dar mayor claridad y precisión a las normas y procesos que regulan el otorgamiento de incentivos y la promoción a los trabajadores al servicio del Gobierno del Estado, lo que contribuirá a reconocer sus méritos y a mejorar el clima laboral.

El Sistema de Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador apoya de forma irrestricta las iniciativas antes descritas y ha definido dentro de sus procesos de administración del personal las bases para el desarrollo y profesionalización de su personal así como para un justo reconocimiento y retribución por un excepcional desempeño.

4.03.0 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

4.03.1 PLANEACIÓN DEL PERSONAL

La organización en todos los niveles de la Secretaría Particular está definida en el Reglamento Interior, documento que da la personalidad jurídica a esta dependencia.

La asignación de recursos se define anualmente durante el desarrollo del Plan Operativo Anual. Los cambios en los requerimientos de recursos que ocurran fuera del proceso de planeación, son revisados en forma específica por la Titular de la Dependencia para su determinación.

La Dirección Administrativa de esta Secretaría mantiene la responsabilidad de la administración de los recursos humanos acorde a perfiles de puestos definidos por las funciones a desarrollar, en casos de cambios de posición interna, existe un registro personalizado con las habilidades para desarrollar otros puestos.

El proceso de reclutamiento y selección de personal no es una función inherente a esta Secretaría pues por disposiciones gubernamentales esta atribución ha sido otorgada a la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado, sin embargo la Secretaría Particular del C. Gobernador define los requisitos que debe cubrir el personal en aspectos de evaluaciones psicométricas, técnicas, y médicas, esto queda plasmado en la respectiva requisición de personal.

El grado de efectividad del proceso de reclutamiento y selección de personal es medido en esta Secretaría en base al nivel de antigüedad del personal, la cantidad de promociones obtenidas por el personal y el nivel de evaluación periódica del desempeño que el personal obtiene.

4.03.2 COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Un compromiso que esta Secretaría ha adoptado tiene relación con alentar el compromiso de todos sus empleados hacia la mejora continua de los servicios que presta, los Directores de todas las áreas de la organización creen firmemente en que el trabajo en equipo es una herramienta que apoya esta iniciativa y expresan su compromiso por que su personal se desempeñe dentro de este esquema tanto en el ámbito de trabajo como en el personal.

El método de grupos de trabajo en la Secretaría Particular se ha definido en grupos formales e informales, en el primero de ellos se asignan responsabilidades a los diferentes miembros de la organización que interactúan entre sí para efectuar proyectos específicos, tales como el Comité de Calidad y el Comité de Seguridad e Higiene entre otros. Por otro lado existen los grupos informales o de interés y/o amistad para tratar temas de interés común.

4.03.0 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

4.03.2 COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS (cont..)

La integración organizacional no solo se da en el trabajo, de hecho tiene sus bases más firmes en la interacción humana que pueda tener el personal. En este sentido, la Dirección Administrativa de esta Secretaría promueve internamente los programas que la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado ofrece en lo referente al desarrollo social, cultural y deportivo para todos los trabajadores al servicio del Gobierno del Estado, esta Dirección atiende los intereses que en este sentido llegan a tener los trabajadores adscritos a la Secretaría Particular y promueve ante la Oficialía Mayor su inclusión en el programa mencionado.

4.03.3 CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y CALIFICACIÓN DEL PERSONAL

La estrategia de la Secretaría Particular del C. Gobernador para proveer la adecuada educación, entrenamiento y habilidades necesarias para que su personal tenga un óptimo desempeño de sus funciones así como un beneficio de su propia superación personal, está descrita en procedimientos documentados.

El personal que lleva a cabo tareas específicas que afectan la calidad del servicio es calificado basándose en las necesidades de habilidades para el desempeño de su función y evaluando su experiencia, entrenamiento y educación, según sea apropiado.

Los roles, responsabilidades, conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para efectuar cada trabajo en específico están documentados en cada descripción de puesto.

La identificación de las necesidades de entrenamiento descritas anteriormente, es realizada a través de diagnósticos que efectúa cada una de las áreas administrativas y considera al personal de nuevo ingreso, personal que ocupa puestos actuales y aquel que ocupa puestos comisionados. Es mandatorio que todo empleado de nuevo ingreso a esta dependencia sea instruido en un programa de inducción que le proporcione un panorama general de los lineamientos básicos para el inicio del desempeño de sus funciones.

La información surgida de los diagnósticos de necesidades de capacitación es concentrada en la Dirección Administrativa generando el programa anual de necesidades de capacitación, el cual es dirigido a la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado, ha quien por lineamientos gubernamentales se le ha adjudicado la función de capacitación para todos los trabajadores al servicio del Gobierno del Estado.

4.03.0 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

4.03.3 CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y CALIFICACIÓN DEL PERSONAL (cont.)

La Dirección Administrativa revisa los programas de capacitación que ofrece dicha Oficialía y gestiona ante ella aquellos cursos que no estén incluidos, de igual forma promueve la participación a los cursos programados del personal de la Secretaría.

La Dirección Administrativa realiza una evaluación de las actividades de capacitación manteniendo indicadores en relación a horas de trabajo comparadas con el tiempo dedicado a la capacitación.

4.03.3 DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO A LOS EMPLEADOS

El sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores de la Secretaría Particular del C. Gobernador permite analizar con objetividad la actuación de su personal y es un medio para mejorar el desempeño de los mismos.

Mediante una evaluación objetiva de su desempeño en las funciones que realizan, los empleados se sensibilizan sobre los propósitos que este proceso de revisión persigue, con el fin de promover en ellos actitudes propias y constructivas.

En esta Secretaría se efectúa una evaluación trimestral del desempeño individual que refleja en la detección de fortalezas del personal y sus oportunidades por mejorar. Este proceso de evaluación contempla incentivos y factores de reconocimiento apropiados que motiven al personal a un desempeño sobresaliente y contribuyan así a mejorar la calidad de la prestación del servicio y el aumento del grado de satisfacción del personal, los ciudadanos usuarios de los servicios y la comunidad en general.

Algunos factores que se han determinado para la evaluación del desempeño del personal de esta Secretaría son; la antigüedad, cantidad de trabajo, conocimiento del mismo, puntualidad, cooperación, dedicación, iniciativa, capacidad de trato al cliente, y su interés por una constante superación, entre otros.

Este proceso de evaluación de desempeño forma parte importante del proceso de crecimiento profesional del personal adscrito a esta dependencia, las transferencias y promociones del personal toman una referencia significativa de este proceso de evaluación.

Existe un registro de inventario administrativo en el cual se establecen las fortalezas y oportunidades de crecimiento individual dentro de la organización, la Dirección Administrativa tiene la responsabilidad de planear los medios que ayuden a mejorar las habilidades requeridas de las personas.

4.03.0 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Referencias sección 4.03.0:

SP11-1-02	Reglamento Interior de la Secretaría Particular del C. Gobernador
SP01-2-01	Manual de Organización de la Dirección Administrativa
SP01-3-19	Perfiles de puestos
SP01-3-07	Contratación de personal
SP11-3-15	Grupos formales e informales de trabajo
SP01-3-21	Política de promoción de eventos para el desarrollo del personal
SP01-3-20	Necesidades de capacitación
SP01-3-20/1	Programa anual de capacitación
SP01-3-18	Evaluación y reconocimiento del personal
SP01-3-09	Incidencias y estímulos por puntualidad

4.04.0 MEJORA CONTINUA

4.04.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Dirección General Ejecutiva de esta Secretaría, efectúa reuniones periódicas para evaluar, coordinar y dar seguimiento a planes, programas y acciones de todas las unidades administrativas, con la finalidad de definir compromisos de trabajo y redefinir estrategias que garanticen la mejora continua en el trabajo que cada una de ellas desempeña.

El entorno socioeconómico y político en el que se desarrolla la población y la sociedad civil en general juega un papel muy importante en el proceso de planeación estratégica de esta Secretaría, los cambios que en él se suceden representan una fuente de oportunidades de mejora para la prestación de sus servicios, en este sentido se ha establecido una metodología para la detección de dichas oportunidades y su incorporación a los planes de trabajo de cada área administrativa, lo que se traduce en formas más efectivas para brindar respuestas adecuadas a sus clientes.

4.04.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS PROYECTOS DE MEJORAMIENTO

El proceso de mejora continua alienta la participación de todas las áreas administrativas de esta Secretaría y hace especial énfasis en involucrar a todos los niveles de la organización.

Los proyectos de mejora están principalmente enfocados, pero no limitados, a elevar el nivel de los indicadores de desempeño de cada Dirección de esta dependencia con respecto a los objetivos trazados. Las encuestas de opinión nos permiten medir el desempeño de los servicios que se ofrecen a la población, y en las reuniones de evaluación se reorientan las estrategias tendiendo a la mejora continua.

4.04.3 METODOLOGÍA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Esta Secretaría ha definido diferentes medios para la detección oportunidades de mejora a sus procesos, uno de ellos es el programa de auditorías internas al Sistema de Calidad en donde se detectan necesidades de corregir inconsistencias de la operación en el trabajo diario así como la prevención a posibles fallas que pudieran ocurrir. La retroalimentación obtenida de los clientes en el sentido de los servicios que se le proveen representa otra valuable fuente de oportunidades de mejora, por lo que la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana ha establecido un sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes aunada al servicio y atención que se ofrece a visitantes y a la sociedad en general a través de la Dirección de Relaciones Públicas.

4.04.0 MEJORA CONTINUA

4.04.3 METODOLOGÍA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO (cont.)

En referencia a las acciones que son necesarias tomar ya sea para corregir las inconsistencias detectadas o para actuar ante la prevención de posibles fallas, se ha definido un enfoque común para, de una forma ordenada y sistemática se atiendan estas eventualidades, este proceso considera una metodología de siete pasos con enfoque a las causas de los problemas o de las posibles fallas y no visualizar desde un principio las soluciones para ambos casos.

La Dirección de Procesos y Apoyo Técnico así como la Contraloría Interna, son responsables por vigilar la correcta implantación de estas acciones y de verificar su efectividad de manera que se reflejen en una mejoría de sus resultados.

Dada la relevancia que para esta Secretaría representa el factor humano en el desempeño de las funciones que le han sido atribuidas, es menester el buscar por que todo el personal de esta dependencia esté involucrado en el proceso de mejora continua, en este sentido, se ha establecido el programa de reconocimiento trimestral el cual considera el desempeño excepcional del empleado en la calidad de su trabajo, su dedicación e iniciativa, el trato al cliente y su interés por su desarrollo constante, entre otros.

El equipo de Directores de esta Secretaría es responsable de asegurar un adecuado seguimiento al trabajo de mejora continua y de que este sea enfocado a:

- Una labor de equipo.
- Objetivos definidos.
- Al mejoramiento de los indicadores de desempeño de cada área.
- Actividades de prevención de fallas en la calidad del servicio.
- Al mejoramiento de las mediciones de efectividad del Sistema de Calidad.
- Cumplir los objetivos del gasto presupuestal.

4.04.4 RESULTADOS

Cada área administrativa adscrita a esta Secretaría, deberá contar con un registro de sus resultados de operación de tal manera que pueda evidenciar su desempeño relacionado al control de los servicios que cada área presta, estos resultados servirán de base para medir la efectividad de un proyecto de mejora cuando éste sea generado.

4.04.0 MEJORA CONTINUA

4.04.5 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE SOPORTE

El proceso de mejora continua en la Secretaría Particular del C. Gobernador es administrado a través de técnicas estadísticas las cuales ayudan a una mejor conducción de los proyectos y a resultados más efectivos, lo que se busca con esto es tener claro cómo y cuándo se deben tomar acciones durante el desarrollo del proyecto y facilitar la medición de los resultados.

Las herramientas comúnmente usadas se refieren a histogramas, diagramas de Pareto, estudios de tendencias, y análisis de rutas críticas para proyectos, la administración y uso de estas herramientas es responsabilidad de los líderes de cada proyecto en cuestión, contando con el soporte de la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico a quien se le ha atribuido el papel de recurso técnico de esta dependencia. El personal involucrado en estos proyectos es apropiadamente instruido en el uso de estas herramientas de soporte.

4.04.6 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

Las tendencias de Calidad y de desempeño operacional relacionadas al control de los servicios, son usadas en el desarrollo del Programa Operativo Anual (POA) y para acciones correctivas de problemas relacionados con clientes. Los resultados de los indicadores de cada Dirección son revisados trimestralmente por los titulares de dichas áreas adscritas a esta Secretaría, y en base a ello se detectan las oportunidades de generar proyectos de mejora.

Por otro lado, esta Secretaría efectúa un diagnóstico del entorno socioeconómico y político en el que se desarrolla la población y la sociedad civil en general, los resultados obtenidos de este diagnóstico son comparados contra los resultados de las revisiones trimestrales indicadas anteriormente, buscando por encontrar oportunidades de mejorar y/o redireccionar la actuación de cada área de esta dependencia acorde a los cambios que tome dicho entorno.

La información obtenida de los procesos antes indicados deber ser manejada de forma tal que asegure la confiabilidad de su contenido y en una base discrecional, buscando por que ésta sea dedicada para los fines para los cuales está destinada y evitando cualquier mal uso que pudiera darse, pues de ella depende también la toma de decisiones del Titular de esta Secretaría o del mismo Gobernador del estado.

Es responsabilidad de cada Director de área el hacer llegar esta información en forma clara al personal bajo su cargo para asegurar que las actividades que cada persona desarrolla sean congruentes con la dirección que cada Titular de área haya definido.

4.04.0 MEJORA CONTINUA

Referencias sección 4.04.0:

SP00-3-07	Reuniones técnicas de evaluación interna
-----	Diagnóstico de la Secretaría Particular del C. Gobernador
SP11-3-07	Control y seguimiento del programa de calidad
SP00-3-09	Indicadores de evaluación del desempeño
SP11-3-13	Desarrollo y seguimiento de encuestas de opinión
SP09-3-11	Reuniones técnicas de evaluación.
SP10-3-03	Auditorías al Sistema de Calidad
SP01-3-18	Evaluación y reconocimiento al personal
SP11-3-14	Acciones correctivas y preventivas
SP11-3-06	Programa operativo anual
SP11-3-04	Control de la documentación
SP00-3-03	Control y seguimiento de documentos
SP11-5-01	Sistema de control documental
SP03-3-03	Tarjetas informativas
SP09-3-10	Tarjetas ejecutivas

4.05.0 ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.05.1 MISIÓN, FILOSOFÍA, VALORES, Y POLÍTICA DE CALIDAD

La declaración de la Misión, Visión y Política de Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador ha quedado plasmada en la sección 4.00.01 de este Manual de Calidad relacionada al Compromiso del equipo de Directores en la efectiva implantación del Sistema de Calidad.

4.05.2 LIDERAZGO DE LOS ALTOS EJECUTIVOS, MANDOS INTERMEDIOS Y OPERATIVOS

El programa de mejoramiento integral de la calidad del Gobierno del Estado de San Luis Potosí ha definido al liderazgo como un factor clave para la Gestión de Calidad en todas las dependencias adscritas al mismo.

La Secretaría Particular del C. Gobernador confirma su completo apego a esta iniciativa y promueve la participación de cada Director de las unidades administrativas adscritas a la misma en su proceso de Gestión de Calidad, lo que se pretende es que cada Director actúe como un líder cuyo aporte esencial sea su capacidad para definir la visión de gobierno, persuadir sobre la trascendencia de un gobierno de alta calidad y rendimiento, coadyuvar a alinear a todas las Direcciones de esta Secretaría y a sus funcionarios con esa visión de futuro, convencer sobre la importancia del esfuerzo por ser un gobierno de calidad, y motivar al personal a superar las eventuales barreras en la mejora de la calidad y lograr la visión objetivo.

La parte esencial de promoción de liderazgo se da con la formación del Comité de Calidad de la Secretaría Particular del C. Gobernador integrado por los Directores y Subdirectores de las diferentes áreas administrativas de esta dependencia y cuyo objetivo principal es fomentar y facilitar el proceso de implantación del Sistema de Calidad de esta dependencia y buscar por involucrar a todo el personal en la efectividad de los resultados esperados. Esto es indicado y ratificado en la sección 4.00.01 de este Manual de Calidad relacionada al Compromiso del equipo de Directores en la efectiva implantación de este Sistema de Calidad.

El alcance de esta iniciativa de Gestión de Calidad no solo se da al interior de esta Secretaría, sino que se busca por hacerla extensiva a la ciudadanía misma, en este sentido la Dirección de Relaciones Públicas de esta dependencia tiene la responsabilidad de promover dicha iniciativa entre la población que, por sus propias necesidades, llega a requerir de los servicios de esta Secretaría.

4.05.0 ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.05.3 ORGANIZACIÓN

La definición de la organización para la Secretaría Particular del C. Gobernador ha sido indicada en la sección 4.00.03 de este Manual de Calidad, de igual forma en su sección 4.00.02 se define la asignación de responsabilidades y niveles de autoridad, por otro lado, las relaciones inter departamentales para el óptimo funcionamiento de esta dependencia, están definidas en los Manuales de Organización de cada una de las unidades administrativas incluyendo aquellas que requieren la participación de Dependencias de Gobierno independientes de esta Secretaría.

4.05.4 PROVISIÓN DE RECURSOS

El Plan de Operación Anual (POA) define los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de esta dependencia, este plan es revisado por cada área administrativa y sometido a la aprobación de la Secretaría de Planeación del Desarrollo del Gobierno del Estado.

En base a dicha aprobación se genera un programa mensual de recursos requeridos acorde a las necesidades cambiantes de la demanda ciudadana, es responsabilidad de la Dirección Administrativa de esta Secretaría concentrar los programas de todas las áreas y realizar el trámite para la provisiones de los recursos indicados ante la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado, quién por disposiciones oficiales mantiene la responsabilidad de las actividades de compras, tal y como se indica en la sección 4.02.5 de este Manual.

Es responsabilidad de los titulares de cada una de las unidades administrativas de esta dependencia, indicar las características principales de los recursos requeridos, las cuales puedan afectar de forma importante y de cualquier manera el cumplimiento de la Política de Calidad, el hecho de que la Oficialía Mayor mantenga el derecho de la decisión de compra, no releva a la Dirección de cada unidad administrativa de la responsabilidad de la calidad de los servicios que presta cuando estos se vean afectados por un suministro que no cumple con los requisitos estipulados.

4.05.0 ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.05.5 REVISIÓN DIRECTIVA

La administración del Sistema de Calidad de la secretaría Particular del C. Gobernador es revisada formalmente y de forma periódica por el Comité de Calidad de esta dependencia y la responsabilidad por presidir este Comité recae en el titular de la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, quien deberá asegurar que el proceso de auditorías internas revise todos los elementos del Sistema de Calidad al menos anualmente.

Para estas revisiones es necesario que el presidente del Comité desarrolle una agenda que asegure que la información apropiada es discutida con los miembros del Comité para determinar acciones y recursos requeridos para atender y corregir las deficiencias encontradas en la conformancia y efectividad del Sistema de Calidad cumpliendo la Política de Calidad.

Referencias sección 4.05.0:

SP11-1-02	Reglamento Interior de la Secretaría Particular del C. Gobernador
SP11-3-06	Programa Operativo Anual
SP11-2-08	Guía para elaborar el Programa Operativo Anual
SP09-3-11	Reuniones técnicas de evaluación.
SP01-3-15	Abastecimiento de materiales
SP01-3-22	Evaluación de requerimientos de materiales y servicios
SP11-3-07	Control y seguimiento del Programa de Calidad
SP09-3-09	Reuniones de evaluación de la demanda ciudadana
SP01-5-01	Sistema integral de recursos humanos
SP00-2-01	Manual de Organización de la Dirección General Ejecutiva
SP01-2-01	Manual de Organización de la Dirección Administrativa
SP02-2-01	Manual de Organización de la Dirección de Relaciones Públicas
SP09-2-01	Manual de Organización de la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana
SP03-2-01	Manual de Organización de la Dirección de Logística
SP04-2-01	Manual de Organización de la Dirección de Ayudantía
SP11-2-05	Manual de Organización de la Dirección de Procesos y Apoyo Técnico

ANEXO 4. DECRETO ADMINISTRATIVO

FERNANDO SILVA NIETO, GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE SAN LUIS POTOSÍ, EN USO DE LAS FACULTADES QUE ME CONFIERE EL ARTÍCULO 80, FRACCIONES I Y III, DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO Y CON APOYO EN EL ARTÍCULO 82 DEL CITADO ORDENAMIENTO; Y EN LOS ARTÍCULOS 2, 6, 7, 11 Y 12 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO; Y

Poder Ejecutivo del Estado Secretaría Particular

CONSIDERANDO

Que la presente administración estableció entre sus objetivos primordiales, llevar a cabo las acciones necesarias para optimizar los recursos materiales, humanos y financieros, con el propósito de prestar un mejor servicio con lo estrictamente necesario para ello, motivo por el cual se ha tomado la decisión de dictar las medidas para que la Secretaría Particular del titular del Poder Ejecutivo del Estado, reduzca al mínimo el número de Unidades Administrativas y de personal que se desempeña en la misma.

A tal efecto y en forma objetiva se llevó a cabo un análisis y valoración de las distintas Direcciones que integran la Secretaría Particular, para que la reestructuración que se establece no afecte el funcionamiento de esta Dependencia, ni se vulneren los derechos laborales de las personas adscritas.

Lo anterior permitirá disminuir en forma eficiente el gasto corriente, toda vez que se reduce el número de Direcciones Generales, de tres a dos, y las Direcciones de Área, de nueve a tres y se determina la reubicación del personal adscrito a dichas áreas a otras, en las que puedan desempeñar sus funciones con mejores resultados en beneficio de la propia administración.

En tal sentido, y siguiendo los lineamientos mencionados, la Coordinación General de Comunicación Social pasa a ser una unidad administrativa de apoyo a las distintas dependencias y áreas de la administración pública estatal, contando en su estructura con las Direcciones de Información y Difusión, lo que permitirá que esta área esté en aptitud de brindar en forma oportuna, información a los medios de comunicación y ciudadanía en general.

En lo referente a la Dirección de Enlace Internacional, ésta se integra a la Secretaría General de Gobierno, toda vez que las funciones que desempeña esa Dirección, por su origen y naturaleza corresponden a dicha Dependencia.

Por cuanto hace a la Dirección de Documentación y Seguimiento, y Dirección de Procesos y Apoyo Técnico, éstas desaparecen, y las funciones inherentes y los recursos de las mismas, se incorporan, en el primer caso, a la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana, y en el segundo, a la Dirección Administrativa, por tratarse de áreas que desempeñan funciones similares.

Cabe hacer mención, que a efecto también de reducir el gasto, la Contraloría Interna, adscrita a la Secretaría Particular del Gobernador del Estado, realizará sus funciones desde la propia Contraloría

General del Estado, lo que evitará costos de oficina y personal, en virtud de que se aprovecharán los recursos de ésta.

Expuesto lo anterior, y con base en los dispositivos legales mencionados en el proemio del presente documento, tengo a bien emitir el siguiente

**DECRETO ADMINISTRATIVO MEDIANTE EL CUAL SE ESTABLECE LA ESTRUCTURA
ORGÁNICA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL
GOBERNADOR DEL ESTADO Y SE REGLAMENTA SU FUNCIONAMIENTO.**

CAPÍTULO I

De la competencia y organización de la Secretaría Particular.

Artículo 1º.- El presente ordenamiento es reglamentario ,del artículo 7º de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí y tiene por objeto regular las funciones del Secretario Particular del Gobernador del Estado, así como establecer la unidad de apoyo para la atención, trámite y acuerdo de los asuntos que correspondan al despacho del Gobernador del Estado, así como normar y fijar la estructura, organización y funciones administrativas de la misma.

La Secretaría Particular estará a cargo del Secretario Particular del Gobernador del Estado y se auxiliará con las Direcciones Generales y de Área, así como con el personal de apoyo necesario, con base en el Presupuesto Anual de Egresos autorizado.

Artículo 2º.- Para los efectos del presente Reglamento, la unidad de apoyo recibe la denominación de Secretaría Particular y tiene como propósito fundamental fungir como unidad coordinadora de aquellas actividades que merezcan la atención directa del Gobernador del Estado,

Artículo 3º.- La representación legal, tramitación y resolución de los asuntos de la Secretaría Particular corresponden originalmente al Secretario Particular del Gobernador del Estado, quien para la mejor distribución y desarrollo de sus actividades, podrá delegar facultades en servidores públicos subalternos, sin perjuicio de su ejercicio directo, ante todo tipo de autoridades civiles, penates, administrativas, municipales, militares, entre otras.

Artículo 4º- La Secretaría Particular contará con la siguiente estructura:

Secretaría Particular;
Dirección General de Ayudantía y Protocolo; y
Dirección General Ejecutiva, de la que a su vez dependen:

CAPÍTULO II

De las atribuciones del Secretario Particular y de las Direcciones adscritas a la Unidad Administrativa.

Artículo 5º.- La Secretaría Particular del Gobernador del Estado tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Llevar a cabo el seguimiento y control de los acuerdos tomados entre el titular de Poder Ejecutivo del Estado y las dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal y municipal, así como de los organismos e instituciones privadas y de la sociedad civil, relativas a los asuntos propios del encargo del Gobernador del Estado;
- II. Emitir, planear y evaluar la política de la Secretaría Particular, en los términos de la legislación aplicable, de conformidad con los objetivos y prioridades que expresamente determine el Gobernador del Estado;
- III. Establecer los programas y lineamientos de trabajo de la Secretaría Particular, previo acuerdo con el Gobernador del Estado, mismos que tendrán carácter de obligatoriedad para el personal adscrito a la misma;
- IV. Someter al acuerdo del Gobernador del Estado los asuntos son competencia de la Secretaría Particular, así como desempeñar las comisiones y funciones que aquél le confiera, y mantenerlo debidamente informado sobre el estado que guarden éstos;
- V. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus facultades, así como los concernientes a los asuntos que le sean delegados;
- VI. Coordinar e instruir en las ausencias temporales del titular del Ejecutivo del Estado previa autorización de éste, los asuntos que en forma directa conciernan al mismo, a excepción de aquellos que por disposición expresa de la ley, competen a otras dependencias o entidades;
- VII. Dirigir y coordinar las actividades de las Direcciones adscritas a la Secretaría Particular, así como presidir y, en su caso, designar a los miembros de las comisiones que sean necesarias para su buen funcionamiento;
- VIII. Aprobar, previo acuerdo del Gobernador del Estado los anteproyectos del Programa Operativo Anual y el respectivo presupuesto de egresos de la Secretaría Particular, remitiéndolos al área correspondiente para su inclusión en el presupuesto anual de egresos del Estado;
- IX. Contribuir de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Contraloría General del Estado y la Secretaría de Planeación del Desarrollo, en el establecimiento de los sistemas de control y evaluación, la práctica de auditorías y de cualquier procedimiento administrativo o jurídico, respecto del desempeño de las Direcciones y de los servidores públicos adscritos a la Secretaría Particular;
- X. Coordinar el registro y seguimiento de los compromisos asumidos por el titular del Ejecutivo del Estado durante sus giras de trabajo;

- XI. Coordinar la agenda de giras, eventos y audiencias del titular del Ejecutivo del Estado en congruencia con los criterios de operación de la Secretaría Particular;
- XII. Planear y canalizar las audiencias presentadas ante el titular del Poder Ejecutivo del Estado, previo acuerdo del mismo, para su debida atención;
- XIII. Recibir en acuerdo a los servidores públicos adscritos a la Secretaría Particular y conceder audiencias a los representantes de las instituciones privadas y la sociedad civil, así como a la ciudadanía, sobre los asuntos de su competencia;
- XIV. Evaluar las peticiones y demandas presentadas al Gobernador del Estado por la sociedad, para su gestión pertinente y coordinar el control de las mismas;
- XV. Establecer los mecanismos necesarios para llevar a cabo las acciones tendientes al fomento de la imagen institucional del gobierno, tanto al interior como exterior del mismo;
- XVI. Organizar la compilación y seguimiento documental de los asuntos turnados titular del Ejecutivo del Estado a través de la Secretaría Particular;
- XVII. Promover la celebración de convenios entre las diferentes organizaciones y las dependencias del sector público y privado, con el objeto de concertar esfuerzos para la capacitación del personal adscrito a la Secretaría Particular, que permita su profesionalización;
- XVIII. Resolver las dudas que se susciten en las áreas de la Dependencia sobre la competencia de las mismas, con motivo de la interpretación o aplicación del presente reglamento interior, así como los casos no previstos en el mismo;
- XIX. Observando las disposiciones legales contenidas en la Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado y los Municipios, estará facultado para sancionar, cesar o rescindir la relación laboral de todos aquellos trabajadores que presten sus servicios en las diversas Direcciones de la unidad administrativa, previo acuerdo de los titulares de las mismas;
- XX. Ejercer y controlar el presupuesto anual autorizado por la Secretaría de Planeación del Desarrollo;
- XXI. Autorizar el Programa Anual de Requerimientos de Materiales y Servicios Generales que sean requeridos por los titulares de las Direcciones; y
- XXII. Las demás que las disposiciones legales, reglamentos, acuerdos y decretos le confieran.

ARTICULO 6°.-Corresponde a la Dirección General de Ayudantía y Protocolo, el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Planear, coordinar y supervisar las acciones necesarias para brindar la seguridad al titular del Poder Ejecutivo y su familia;
- II. Preparar y someter a la consideración del Gobernador del Estado los elementos de juicio necesarios en lo relativo a estrategias y acciones para asegurar la integridad física del mismo, así como de aquéllos que le sean encomendados;

- III. Atender las indicaciones del Secretario Particular en lo referente a las actividades del titular del Poder Ejecutivo, para la mejor coordinación de las mismas;
- IV. Planear, organizar y controlar las actividades del cuerpo de ayudantes asignados a la seguridad del Gobernador del Estado;
- V. Coordinar acciones y estrategias con los cuerpos de seguridad de los tres niveles de Gobierno, para garantizar la participación de los órganos responsables de brindar seguridad al Gobernador en los eventos que realice con motivo de su encargo;
- VI. Coordinar acciones con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y autoridades aeroportuarias, a fin de garantizar la seguridad del Gobernador en el uso de las instalaciones del hangar, así como de las aeronaves propiedad del Gobierno del Estado;
- VII. Resguardar las instalaciones conexas a las actividades que por su encargo realice el Gobernador;
- VIII. Establecer programas de capacitación y adiestramiento del personal a su cargo a fin de lograr una profesionalización de los mismos, para el mejor desempeño de sus actividades;
- IX. Recolectar, procesar y controlar la información que le sea requerida por la Secretaría Particular del Gobernador, para el mejor desempeño de las funciones propias de su encargo;
- X. Elaborar el programa de mantenimiento preventivo y de control del parque vehicular asignado;
- XI. Coordinar y supervisar la organización integral de las giras, eventos y actos protocolarios que presida el titular del Poder Ejecutivo, señalando las directrices de acción y compromisos de las diversas áreas de la Administración Pública de los tres niveles de Gobierno involucrados en esta actividad;
- XII. Acordar con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública, así como las Instituciones Privadas y la Sociedad Civil, la planeación, programación y organización de actos y eventos a los que asista el Gobernador del Estado o representantes designados por éste;
- XIII. Programar la cobertura, tiempos y medios de traslado, así como las rutas de contingencia en las giras, eventos y actos a los que asista el titular del Poder Ejecutivo;
- XIV. Organizar el registro de los compromisos asumidos por el titular del Poder Ejecutivo durante sus giras de trabajo;
- XV. Confirmar la asistencia de funcionarios e invitados a las diversas giras, eventos y actos que presida el titular del Poder Ejecutivo;
- XVI. Recopilar, sistematizar y procesar información socioeconómica, política y cultural relativa a la temática de cada evento, así como de las peticiones que le sean enviadas al Gobernador del Estado, informando de ello al Titular de la Secretaría Particular;
- XVII. Informar mensualmente al Secretario Particular del Gobernador del Estado, sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia; y
- XVIII. Los demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales aplicables al caso.

ARTÍCULO 7º.- Corresponde a la Dirección General Ejecutiva, el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Planear y coordinar los programas de trabajo y el desarrollo de las actividades de las Direcciones adscritas a la Dirección General;
- II. Proponer al Titular de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado las políticas, lineamientos y criterios, así como prestar el apoyo técnico que se requiera para la formulación, implantación y control de los programas que estén a cargo de la Dirección General;
- III. Establecer bases de colaboración entre las Direcciones, de acuerdo a sus funciones específicas;
- IV. Analizar la viabilidad técnica de las propuestas de giras o eventos que se envían al titular del Ejecutivo del Estado, en congruencia con los criterios de operación de la Secretaría Particular;
- V. Elaborar el proyecto de agenda de actividades del Gobernador del Estado y someterlo a consideración del titular de la Secretaría Particular;
- VI. Coordinar de manera eficiente el control y seguimiento de la información recibida y emitida por la Secretaría Particular;
- VII. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus facultades, así como los concernientes a los asuntos que le sean delegados o que le correspondan por suplencia;
- VIII. Coordinar la formulación del Programa Operativo Anual de la Secretaría Particular, así como evaluar los presupuestos de egresos que a ese respecto elaboren las Direcciones adscritas a la Dirección General, y tener bajo su control dichas Direcciones;
- IX. Presentar al Titular de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado, los proyectos de Manuales de Organización, Procedimientos y de Servicios al Público, de las Direcciones adscritas a la unidad administrativa;
- X. Acordar con el titular de la Secretaría Particular la resolución de los asuntos sustanciales que se tramiten en el área de su competencia;
- XI. Coordinar la atención diligente responsable y respetuosa de la ciudadanía que solicita audiencia pública al Gobernador del Estado y/o titular de la Secretaría Particular;
- XII. Proponer al titular de la Secretaria Particular del Gobernador del Estado, la reestructuración de las áreas administrativas, de conformidad con los lineamientos emitidos por la Oficialía Mayor;
- XIII. Autorizar por escrito a la Dirección Administrativa, previo acuerdo del titular de la Secretaría Particular, el trámite para la contratación, capacitación, promoción, adscripción, renunciaciones, permisos y licencias del personal de las diversas Direcciones que integran la Dependencia, de acuerdo a las necesidades del servicio, contando para ello con la opinión de los titulares de esas dependencias así como también tramitar las sanciones, remoción y cese del personal, observando las disposiciones legales de la ley de la materia;
- XIV. Proponer al titular de la Secretaría Particular la delegación a servidores públicos subalternos de funciones conferidas a éste;

- XV. Promover el cumplimiento de la normatividad interna y la eficiencia en el desempeño de las funciones del personal adscrito a la Dirección General;
- XVI. Formular los dictámenes, opiniones e informes que le sean encomendados por sus superiores;
- XVII. Expedir, cuando así proceda, los documentos y constancias existentes en la Dirección General a su cargo;
- XVIII. Planear y programar la realización de reuniones técnicas de trabajo de las Direcciones adscritas a la unidad administrativa;
- XIX. Recibir en acuerdo a los servidores públicos de las Direcciones adscritas a la unidad administrativa y conceder audiencias al público, sobre los asuntos de su competencia;
- XX. Evaluar periódicamente los resultados obtenidos, con relación a los asuntos atendidos y girados a otras dependencias por esta Dirección General;
- XXI. Supervisar el ejercicio eficiente de los recursos asignados a las diversas Direcciones que integran la Dirección General Ejecutiva, pudiendo hacer en su caso, las observaciones correspondientes;
- XXII. Coordinar y elaborar el informe de actividades de la unidad administrativa para su inclusión al Informe Anual que rinda el titular del Poder Ejecutivo; y
- XXIII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales aplicables, así como aquéllas que le confiera la superioridad.

ARTÍCULO 8º.- Corresponde a la Dirección Administrativa las siguientes atribuciones:

- I. Vigilar la correcta difusión y aplicación de las normas, políticas y procedimientos para la administración de los recursos y servicios generales de la Secretaría Particular;
- II. Gestionar, previa autorización por escrito del titular de la Secretaría Particular, ante las Secretarías de Planeación del Desarrollo, Finanzas y la Oficialía Mayor, los recursos necesarios para el desempeño de funciones de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría Particular;
- III. Apoyar y asesorar a las Direcciones de la Secretaría Particular en la elaboración del anteproyecto del presupuesto de egresos y remitirlo a la Secretaría de Planeación del Desarrollo;
- IV. Presentar cuando así lo requiera el caso, las modificaciones presupuestales pertinentes, previa autorización del titular de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado;
- V. Coordinar el desarrollo e implantación del Sistema Integral de Calidad de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado y participar en el mismo;
- VI. Promover actividades de integración entre el personal de las diversas Direcciones de la Secretaría Particular;

- VII. Tramitar los asuntos de carácter laboral que le sean encomendados por el titular de la Secretaría Particular o por la Dirección General Ejecutiva, informando por escrito el resultado de los mismos;
- VIII. Promover la capacitación, adiestramiento y actualización del personal adscrito a la Secretaría Particular, en coordinación con la Oficialía Mayor;
- IX. Verificar que la contratación de personal se sujete estrictamente a las políticas y lineamientos establecidos por la Oficialía Mayor;
- X. Elaborar y tramitar oportunamente el programa anual de requerimientos de materiales y servicios generales de la Secretaría Particular;
- XI. Elaborar y supervisar conjuntamente con las Direcciones, el inventario de bienes muebles e inmuebles a cargo de la Secretaría Particular, de conformidad con las disposiciones aplicables, lineamientos y políticas emitidas por la Oficialía Mayor;
- XII. Promover ante la dependencia correspondiente, el mejoramiento de los espacios y las condiciones de los inmuebles que ocupa la Secretaría Particular;
- XIII. Conjuntamente con la Contraloría General del Estado, intervenir en la entrega-recepción de las oficinas de las Direcciones de la Secretaría, de conformidad con los lineamientos establecidos al respecto;
- XIV. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual Integral, así como revisar y validar los procedimientos de operación, para garantizar la oportunidad, calidad, seguridad y confiabilidad de la información generada;
- XV. Informar periódicamente al titular de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado, sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XVI. Asesorar a las Direcciones adscritas a la unidad administrativa, en los sistemas y procedimientos de trabajo que hagan efectivo su funcionamiento y operación en el marco de sus funciones y atribuciones;
- XVII. Asesorar y coordinar a las diversas Direcciones de la Secretaría Particular, en la formulación de sus manuales de organización, de procedimientos y de atención al público, así como vigilar su revisión y actualización permanente;
- XVIII. Supervisar en forma periódica la estructura y funcionamiento de las Direcciones de la Secretaría, a través de un sistema de evaluación del desempeño, que permita analizar la efectividad de los programas anuales de trabajo, con el propósito de proporcionar los apoyos técnicos necesarios;
- XIX. Asesorar a las Direcciones en el manejo y uso adecuado de los equipos de cómputo;
- XX. Realizar el análisis y diseño de formatos que le permitan a la Secretaría Particular, estandarizar y controlar la información que requieran las diferentes Direcciones adscritas a ésta;
- XXI. Mantener en buen estado los bienes muebles e inmuebles a su cargo, así como supervisar la utilización correcta a los materiales y suministros proporcionados;

XXII. Atender a los funcionarios adscritos a las diversas Direcciones de la Secretaría Particular, sobre los asuntos de su competencia;

XXIII. Informar periódicamente al titular de la Secretaría Particular del Gobernador sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia; y

XXIV. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales aplicables, así como aquellas que le confiera la superioridad.

ARTÍCULO 9º.- Compete a la Dirección de Relaciones Públicas las siguientes atribuciones:

- I. Coordinar las acciones que permitan establecer una comunicación asertiva con funcionarios de los tres niveles de Gobierno, con los diversos sectores de la población, a fin de reforzar la imagen institucional del Gobernador del Estado;
- II. Llevar a cabo las acciones necesarias tendientes a fomentar y promover relaciones efectivas entre los funcionarios del Gobierno del Estado, y entre éste y los demás sectores de la sociedad;
- III. Impulsar y practicar las políticas de relaciones públicas que permitan entablar una comunicación clara, veraz y oportuna, así como crear y mantener relaciones de confianza entre el público que visita la Secretaría Particular del Gobernador del Estado;
- IV. Mantener estrecha coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Estado, a fin de lograr la proyección positiva del Gobierno del Estado, tanto al interior como exterior del mismo;
- V. Elaborar y mantener debidamente actualizado el Directorio Oficial del Gobierno del Estado, así como de organismos e instituciones que conforman la sociedad y coordinar su distribución oportuna de las dependencias y público en general;
- VI. Vincular acciones con la Coordinación General de Comunicación Social, a fin de establecer y definir estrategias, contenidos y medios para informar al público solicitante de los servicios que brindan las Direcciones de la Secretaría Particular y de otras entidades de la Administración Pública del Estado;
- VII. Establecer estrategias y programas que permitan generar actitudes y opiniones de funcionarios sectores sociales y la población en general, favorables a las acciones de gobierno que se realizan en la Secretaría Particular del Gobernador del Estado;
- VIII. Establecer mecanismos por medio de los cuales se transmita a la población en general sobre el ámbito de competencia y los servicios que presta el Gobierno del Estado a través de las diferentes dependencias y entidades que lo integran;
- IX. Establecer y actualizar sistemas de orientación e información al público, así como coordinar las actividades del personal adscrito a esos sistemas;

- X. Apoyar en el ámbito de su competencia; en la programación y participación de eventos oficiales que se efectúen en las instalaciones de Palacio de Gobierno, en coordinación con la Dirección General de Ayudantía y Protocolo;
- XI. Vincular acciones con la Coordinación de Turismo, a fin de brindar de manera organizada la atención a los visitantes interesados en conocer las instalaciones y los aspectos histórico - culturales que alberga el Palacio de Gobierno;
- XII. Servir de medio de comunicación y orientación al público, en general sobre todas las tareas que realiza la Secretaría Particular del Gobernador del Estado con el fin de presentar una imagen de la institución;
- XIII. Organizar y desarrollar programas culturales, cívicos y sociales para procurar las relaciones entre el personal de la institución, así como publicar y distribuir documentos de interés y difusión;
- XIV. Suministrar a solicitud de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado, el apoyo requerido para la organización y contratación de servicios relativos a actos y eventos oficiales;
- XIV. Participar en el Sistema Integral de Calidad de la Secretaría Particular;
- XVI. Coordinar acciones con la Dirección Administrativa para documentar y mantener debidamente actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles asignados al personal adscrito a esta Dirección;
- XVII. Coordinar y vigilar que la administración de los recursos asignados a la Dirección se realice de manera efectiva y en estricto apego a la normatividad vigente;
- XVIII. Acordar con los funcionarios de los tres niveles de Gobierno, los asuntos de su competencia;
- XIX. Comunicar periódicamente al titular de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XX. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual y de trabajo, a la consideración de la Dirección General Ejecutiva;
- XXI. Llevar a cabo las acciones necesarias para la elaboración de la ficha cualitativa de Sector Gobierno, para su inclusión en el Informe de actividades que rinda el titular del Poder Ejecutivo, y
- XXII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales aplicables, así como aquéllas que le confiera la superioridad.

ARTÍCULO 10.- Competen a la Dirección de Gestión y Atención Ciudadana las siguientes atribuciones:

- I. Recibir las solicitudes, sugerencias o quejas dirigidas por los ciudadanos al Gobernador del Estado, gestionando éstas a las dependencias o entidades competentes para procurar su expedita resolución;

- II. Proporcionar orientación y/o apoyo a los ciudadanos que acuden personalmente y solicitan la intervención del Gobernador del Estado y que requieren de atención inmediata;
- III. Fungir como canal asertivo de comunicación entre la Secretaría Particular del Gobernador del Estado y las demás dependencias y entidades de la administración pública, para gestionar la demanda social planteada al titular del Ejecutivo del Estado, con el fin de garantizar el respeto a lo establecido por el Artículo 8° Constitucional;
- IV. Establecer las políticas y lineamientos bajo los cuales deberá operar el servicio de orientación a los ciudadanos, para la debida atención y trámite de las solicitudes presentadas al Gobernador del Estado;
- V. Mantener estrecha coordinación con la Dirección General de Ayudantía y Protocolo, para atender oportunamente las solicitudes presentadas al Gobernador del Estado en sus giras y/o eventos de trabajo;
- VI. Gestionar las solicitudes turnadas al Gobernador del Estado a través de la Coordinación de Atención a la Ciudadanía de la Presidencia de la República;
- VII. Evaluar el grado de avance en la atención a las solicitudes, sugerencias y quejas de la ciudadanía a través de reuniones periódicas con funcionarios de los tres niveles de gobierno;
- VIII. Apoyar a la Dirección General Ejecutiva con información veraz y oportuna para la elaboración del anteproyecto de giras y eventos del Gobernador del Estado;
- IX. Autorizar el trámite y gestión de los asuntos oficiales inherentes a ésta;
- X. Acordar con los funcionarios de los tres niveles de gobierno y público en general, con relación a los asuntos de su competencia;
- XI. Mantener oportunamente informada a la ciudadanía sobre el estado que guardan sus solicitudes presentadas ante el Gobernador del Estado;
- XII. Participar en el Sistema Integral de Calidad de la Secretaría;
- XIII. Mantener en buen estado los bienes muebles e inmuebles a su cargo, así como utilizar correctamente los materiales y suministros proporcionados;
- XIV. Proveer oportunamente la información que requiera el titular de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado, sobre la gestión y seguimiento de las solicitudes que formula la ciudadanía al titular del Poder Ejecutivo;
- XV. Informar periódicamente al titular de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado sobre los avances y resultados de los asuntos de su competencia;
- XVI. Informar al titular de la Dirección General Ejecutiva sobre los asuntos que por su naturaleza requieren de su intervención;
- XVII. Elaborar y presentar el Programa Operativo Anual y de Trabajo a la consideración del titular de la Dirección General Ejecutiva;

- XXVIII. Coordinar de manera eficiente el control y seguimiento de la información recibida y emitida por la Secretaría Particular del Gobernador del Estado;
- XXIX. Coordinar de manera eficiente la revisión, atención, control, seguimiento de la correspondencia recibida, así como la elaboración del reporte de los compromisos y acuerdos del titular de la Secretaría Particular y/o la Dirección General Ejecutiva;
- XX. Mantener comunicación asertiva con las dependencias e instituciones de la Administración Pública Estatal para saber el estado que guarda la gestión de los volantes y otros asuntos emitidos por la dependencia;
- XXI. Supervisar que la atención que se le brinda a la ciudadanía que acude al Despacho del Gobernador del Estado, sea amable, respetuosa y oportuna;
- XXII. Atender las solicitudes, sugerencias y quejas que la ciudadanía envía al Gobernador del Estado, salvo aquéllas que por sus características requiera de la atención por parte del titular de la dependencia;
- XXIII. Elaborar el padrón de solicitudes presentadas al Gobernador del Estado, así como dar seguimiento a las mismas y establecer el grado de avance en su atención;
- XXIV. Generar el reporte diario de las solicitudes de audiencia pública con el Gobernador del Estado, la Secretaría Particular y/o con la Dirección General Ejecutiva, incluyendo las instruidas a la Dirección General de Ayudantía y Protocolo, así como su correspondiente seguimiento;
- XXV. Coadyuvar con la Dirección General Ejecutiva en la elaboración de la agenda de contingencias, consignando información actualizada, veraz y oportuna, de asuntos que merezcan la atención prioritaria del Gobernador del Estado y/o la titular de la dependencia;
- XXVI. Organizar y sistematizar la documentación generada en la oficina del Gobernador del Estado para su debido resguardo y control, que permita un manejo ágil y eficiente de la información;
- XXVII. Coordinar y vigilar que el personal de apoyo, atención y recepción cumpla de manera efectiva con las responsabilidades consignadas en los manuales de organización y procedimientos administrativos vigentes; y
- XXVIII. Las demás que le señalen las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales aplicables, así como aquéllas que le confiera la superioridad.

CAPÍTULO III

De la suplencia de los funcionarios

ARTÍCULO 11.- El Secretario Particular del Gobernador del Estado, será suplido en ausencias temporales menores de quince días, por el Director General Ejecutivo. En las ausencias mayores de quince días, será suplido por un servidor público que designe el Gobernador del Estado.

ARTÍCULO 12.- Los Directores Generales, durante sus ausencias menores de quince días, serán suplidos por el servidor público de la jerarquía inmediata inferior que se designe para ese efecto. Si su ausencia excede de quince días, serán suplidos por un servidor público que designe el Gobernador del Estado.

ARTÍCULO 13.- Los Directores de Área, durante sus ausencias temporales menores de quince días, serán suplidos por el servidor público que designen para tal efecto. Las ausencias mayores de este término serán suplidas por el servidor público que designe el Secretario Particular del Gobernador del Estado, previo acuerdo con el titular del Poder Ejecutivo.

ARTÍCULO 14.- Las ausencias del resto del personal de la Secretaría Particular, serán suplidas por quien designe, el Director del área que corresponda.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Periódico Oficial del Estado.

SEGUNDO.- Se abrogan los acuerdos administrativos mediante los cuales, se fija la estructura y se establece la función administrativa de la Secretaría Particular del Gobernador del Estado y se expide el Reglamento Interior de la Secretaría Particular del Gobernador Constitucional del Estado, publicados en el Periódico Oficial del Estado el 16 de diciembre del 2000.

TERCERO.- La Dirección de Enlace Internacional con sus recursos asignados pasa a formar parte de la Secretaría General de Gobierno, conforme al Decreto que se emita.

CUARTO.- La Coordinación General de Comunicación Social funcionará como Unidad Administrativa de Apoyo al Despacho del titular del Ejecutivo, a las dependencias y áreas de la administración pública estatal, con manejo directo del presupuesto que le asigne la Secretaría de Planeación del Desarrollo, en los términos del Decreto que se emita.

QUINTO.- Las funciones de la Contraloría Interna en el Despacho del titular del Ejecutivo, serán ejercidas a través de la Contrataría General del Estado, pasando a ésta los activos fijos y los expedientes que obran en sus archivos.

SEXTO.- Se instruye al Oficial Mayor de Gobierno a efecto de que realice los actos necesarios para adecuar la estructura orgánica de la Secretaría Particular, conforme al presente Decreto, con pleno respeto a los derechos de los trabajadores y para que intervenga en la reasignación de los activos respectivos, y para que conjuntamente con la Contraloría General del Estado y los funcionarios involucrados elaboren las actas de entrega-recepción correspondientes.

SÉPTIMO.- Los asuntos que se encuentren en trámite a la entrada en vigor del presente Decreto, serán resueltos por aquellas unidades administrativas que asumen nuevas responsabilidades en los términos del mismo.

D A D O en el Palacio de Gobierno, sede del Poder Ejecutivo del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí, S. L. P. a los veintinueve días del mes de mayo del año dos mil dos.

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCIÓN

El Gobernador Constitucional del Estado

Fernando Silva Nieto
(Rúbrica)

El Secretario General de Gobierno

Jorge Daniel Hernández Delgadillo
(Rúbrica)

El Secretario Particular del Gobernador del Estado

Fernando Chávez Méndez
(Rúbrica)