

# Reingeniería administrativa

centrada en el ciudadano  
en tiempos de innovación

*Por Roberto Quintana Manzanilla*



## RESUMEN

Es imperante que las administraciones públicas sin importar su tamaño o presupuesto, inicien el proceso de reingeniería administrativa, simplificando y mejorando sus procesos internos de operación y sustantivos para la atención ciudadana, en el marco de plataformas tecnológicas, innovando la prestación de bienes y servicios gubernamentales, bajo la premisa de que “el ciudadano es el detonante y último beneficiario de cualquier gestión gubernamental”.

**Palabras Clave:** Administraciones Públicas, Ciudadano, Servicios Públicos, Reingeniería, Plataformas Tecnológicas

*It is imperative that public authorities, regardless of size or budget, begin the administrative process reengineering, simplifying and improve their internal operating processes and substantive services to citizens in the framework of the technology platforms, offering innovative procedures and services the government, under the premise that “the citizen is the detonating and the ultimate beneficiary of any government”*

**Keywords:** Public Administrations, Citizen, Public Services, Reengineering, Technology Platforms



## INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años, la palabra reingeniería se ha vuelto popular en los discursos y mesas de trabajo en las administraciones públicas, es natural reconocer el principio de que “no podemos esperar resultados distintos, haciendo lo mismo”. Este documento aborda temas de cómo las administraciones publicas pueden eficientar su operación y obtener ahorros sustanciales, estableciendo sus procesos en plataformas tecnológicas, orientadas a un mejor y mayor servicio de calidad.

**E**n el nuevo modelo de gestión pública, los principios de eficiencia, eficacia, calidad, transparencia y rendición de cuentas, por definición hacen obligatorio que dichos principios se incorporen a cualquier proceso gubernamental, en particular en donde el gobernado tiene interacción con su gobierno (BM, 2014).

Las administraciones publicas, la academia, empresarios y ciudadanos comparten estos principios y en muchos de los casos los promueven, alientan y por supuesto demandan, sin embargo a pesar del consenso. Sin embargo, la pregunta obligada es ¿Por qué no se obtienen los resultados esperados y la demanda ciudadana crece y la decepción se manifiesta?

Pueden ser múltiples las razones, considero que todas nos llevan a dos principios fundamentales, el primero es que la reingeniería no esta centrada desde y para el ciudadano y la segunda en una indebida planeación de la implementación, no hay un responsable único de coordinar, no está orientada a resultados medibles y cuantificables y no hay rendición de cuentas.

Cualquier política pública, en el marco de esta nueva gestión, tiene como una de sus consecuencias, cambiar de manera favorable la percepción del ciudadano respecto del gobierno y su administración (Merino, 2013). Sabemos que es un tema difícil y complicado, más aun, cuando el colectivo escucha gobierno, y se asocia a corrupción, deficiencia de servicios, mala calidad en los tramites, información incompleta, oficinas en pésimas condiciones, servidores públicos mal preparados y sin capacitación, instalaciones pésimas, infraestructura deficiente, incompleta y de mala calidad; por lo que el ciudadano manifiesta

con justa razón, que mientras menos gestiones tengas que hacer con el gobierno mejor, única y exclusivamente lo estrictamente indispensable. El tema es que uno no funciona sin el otro y viceversa.

## **1. IMPACTO CIUDADANO EN EL EJERCICIO GUBERNAMENTAL**

Sostengo la tesis de que si se quiere cambiar la percepción ciudadana de manera ágil, hay dos temas principales en los que se debe poner principal atención en la gestión administrativa y debe ser de manera directa, precisa y decidida: A) Oportunidad, prevención, acompañamiento, presencia y respuesta inmediata de la seguridad pública y B) Servicios y trámites eficientes, efectivos y de calidad. Seguramente habrá otros temas relevantes como la salud, educación, infraestructura, etc., sin embargo los dos temas señalados anteriormente, impactan de manera transversal a cualquiera de ellos.

En esta ocasión abordaremos el punto B, referente al tema de los trámites, en el que han existido un sin fin de doctrinas, proyectos, iniciativas, instancias de nueva creación o reformadas para impactar, que los tramites sean claros, objetivos, simplificados, ágiles, específicos y transparentes. Es en fechas recientes, que las instancias responsables en estos temas encontraron el tronco común de todas las demandas y necesidades, “el ciudadano es el detonante y último beneficiario de cualquier gestión gubernamental”.

Si se entiende ese principio, los argumentos vertidos de siempre, son: el marco legal no lo permite, las disposiciones administrativas no lo prevén, no hay presupuesto, no se tienen las facultades para hacerlo, esa es competencia de otra secretaría, área o gobierno, quedan totalmente nulificadas y sin sustento, por ello, “el como Sí se puede”, se vuelve una bandera. El gobierno se debe al ciudadano y es su responsabilidad brindarle bienestar, certeza, seguridad y tranquilidad. Una vez dicho lo anterior, tenemos que cuando los principios, instancias y voluntades confluyen se alcanzan excelentes resultados en esta materia.

Ejemplo de ello tenemos al Gobierno Federal, en donde se obtuvieron ahorros por más de 65,000 millones de pesos, que en el 2012, era el presupuesto total de la Secretaría de Desarrollo Social incluyendo el programa Oportunidades. Se redujo el 45% de la normatividad administrativa con la que operan las dependencias y entidades y se disminuyó el 33% de los trámites y servicios federales (SFP, 2010).

En gobiernos locales como Puebla, en los primeros 3 años, se generó un ahorro de gasto corriente de alrededor de 1,300 millones de pesos. Así mismo en dicho Gobierno, se realizó una tala regulatoria sin precedentes en el estado y se eliminaron, simplificaron y fusionaron trámites y servicios reduciendo de manera significativa hasta en un 40% su inventario, en solo 3 años (Informes de Gobierno de Puebla, 2012, 2013, 2014).

Experiencias también como los estados de Colima, Yucatán, Estado de México, y municipios como Puebla Capital, Mérida, Querétaro, Aguascalientes, Pachuca, ciudades y estados que implementaron la reingeniería administrativa centrada en el ciudadano, las hacen hoy referencia nacional e internacional.

Diversas instancias como el Banco Mundial (2014) o el Gabinete de Comunicación Estratégica (2015) las sitúan como de entre las mejores ciudades para invertir y vivir, valorando vivienda, transporte, educación y cultura y algo significativo, la percepción que tienen sus habitantes sobre el gobierno local también mejoró, respecto a las administraciones anteriores. Por ello, estas administraciones están siendo reconocidas por diversas instancias nacionales e internacionales, en temas de eficiencia gubernamental, excelencia a la administración pública, gobierno inteligente, inversión y turismo.

## **2. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA GESTIÓN PÚBLICA.**

En el tema de hacer un gobierno eficiente para sus ciudadanos en los trámites y servicios están dando frutos, sin embargo los demás principios básicos de la nueva gestión pública y la re-ingeniería en los Gobiernos, si bien son considerados en estos proyectos, distan de estar impactando de manera directa al ciudadano, en donde éste perciba un benéfico concreto por esa nueva gestión. ¿Qué sigue, qué falta por hacer, cómo continuamos ampliando, mejorando, simplificando y beneficiando al ciudadano?

El cambio es continuo y necesario, los gobiernos y sus estructuras deben ser ágiles, dinámicas, oportunas, susceptibles de cambiar y adaptarse a las nuevas exigencias y retos tanto económicos, políticos y ciudadanos. Eso es lo que se necesita, no es imposible, las demandas y necesidades ya están ahí y por ende es imperativo darle una solución real y efectiva.

La innovación gubernamental, abre muchas posibilidades del “como sí se puede”, de manera efectiva y eficiente en el marco de la legalidad, la gestión administrativa y la austeridad presupuestal, y con el valor agregado que puede ser implantado de manera paralela a la mejora de las estructuras gubernamentales, a la simplificación del marco regulatorio y a la mejora de los procesos y procedimientos.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones, las plataformas tecnológicas, sistemas, portales, software libre, desarrollos, etc., son herramientas básicas y aliadas a los principios de la nueva gestión pública y del ciudadano en su vida cotidiana. Una plataforma tecnológica que sea predictiva, sencilla, ágil, que permita a los ciudadanos y gobierno interactuar de manera continua, transparente, clara, que permita medir el desempeño gubernamental y ser un elemento más para la rendición de cuentas y el ejercicio prudente, responsable y honesto del gobierno.

Diversos especialistas en el tema han abordado esta idea; “Imaginemos un gobierno en el que los documentos en papel no existen, donde las comunicaciones entre agencias gubernamentales es inmediata y por medios electrónicos, donde las reglas y restricciones son mínimas y estratégicas, donde el costo de operar el gobierno se reduce a casi nada...” (Vega Casillas y González Cancino, 2013).

El ciudadano desea una administración pública:

 <p><b>Abierta y cercana.</b></p>	 <p><b>Accesible desde diferentes canales de comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presencial</li><li>• Telefónico</li><li>• WEB</li><li>• MÓVIL</li></ul>	 <p><b>Acudir a una ventanilla única de servicios.</b></p>	 <p><b>Obtener información general o personal, e iniciar trámites</b></p>
--	---	---	---

Por ello, la administración pública debe:

 <p><b>Simplificar su administración.</b></p>	 <p><b>Apostar por la calidad de sus servicios.</b></p>	 <p><b>Incrementar la relación con la sociedad.</b></p>	 <p><b>Apoyarse en el uso de Nuevas Tecnologías.</b></p>
--	--	--	--

Deben de existir principios estratégicos que den identidad, directriz y orden a la innovación gubernamental, hacia el ciudadano:

Papel Digital	Neutralidad Tecnológica	Transparencia y Publicidad
Calidad de la Información	Cooperación e Interoperabilidad	Igualdad y Accesibilidad
Simplificación Administrativa	Proporcionalidad	Seguridad y Protección de Datos

El tiempo y más que nada la necesidad imperante de darle atención y respuesta oportuna y de calidad al ciudadano, hace necesario que las administraciones públicas de manera responsable inicien su proceso transformador, estos temas ya son el discurso y planes de acción de algunos gobiernos, estados de la república como Yucatán, Baja California Sur, Ciudad de México, Campeche, Nuevo León, Querétaro, y municipios representativos como Puebla, Mérida, Metepec, San Pedro Garza García, Delegación Benito Juárez en la capital, se están replanteando su ejercicio gubernamental, orientándolo a esta vertiente de innovación tecnológica de cara al ciudadano.

No menos importante y por supuesto trascendental es la iniciativa de gov.mx del Gobierno Federal, que recoge en gran medida los argumentos y tesis señaladas, e instrumenta una política pública transversal a través de una estrategia digital, en particular el eje “Transformación Gubernamental”, con la finalidad de construir una nueva relación entre la sociedad y el gobierno a partir del uso de las TIC´s.

## CONCLUSIONES

El ciudadano está en constante interacción con la tecnología, la mayoría de sus actividades están o se desarrollan en plataformas que le facilitan o agilizan sus actividades. Plataformas amigables, de uso muy sencillo y que le dan respuestas claras y concretas a sus demandas y necesidades. Es natural que exija el mismo tipo de servicio y de atención de su gobierno.

Transferencias, retiros, depósitos, saldos, compra y venta de acciones, reservaciones de hotel, auto, restaurantes, compra de boletos para cine, teatro, espectáculos, avión, consultas de clima, tráfico, ubicación de oficinas, sucursales, ubicación de contactos, domicilios,

teléfonos, oficinas virtuales, mensajería, taxis, solicitudes de servicios básicos y especializados, es decir, cualquier actividad comercial y de servicios puede ser contactada vía plataformas tecnológicas innovadoras.

Es deber y urgencia que las administraciones publicas sin importar su tamaño o presupuesto, inicien su proceso de re-ingeniería administrativa: simplificando y mejorando sus procesos internos de operación y sustantivos para la atención al ciudadano, revisando y ajustando sus estructuras, actualizando su marco legal, generando los vínculos y consensos con los otros niveles de gobierno y sus pares, e incorporando las mejores prácticas que potencialicen su desarrollo administrativo.

Ninguna de las acciones anteriores contradice o limita los programas y compromisos de cualquier gobierno, todo lo contrario las fortalece, garantiza y genera ahorros medibles, cuantificables y por consecuencia transparente el ejercicio del gasto corriente. Existen múltiples y muy valiosas herramientas y plataformas informáticas ya desarrolladas, en esquemas de uso libre y probadas en ambientes similares o adaptados, no es impedimento para ninguna administración adoptarlas e implementarlas, sólo es decisión de querer cambiar para mejorar en beneficio de todos. Un ganar, ganar. Mientras más oportuna sea la decisión, más rápida será su implementación y por ende, en muy corto tiempo se verán reflejados los beneficios tanto en la operación y gestión administrativa, como en la interacción con el ciudadano.

Cuando la administración pública ha tomado la decisión de iniciar este cambio estructural, entre 12 y 18 meses dependiendo la complejidad, no mas de 18, ha generado ahorros del gasto corriente del mas de 17 % de su presupuesto total anual, tiene una nueva estructura funcional acorde a sus necesidades y obligaciones, un nuevo marco legal que le permite fortalecer sus acciones, pero ágil y dinámico que le permita avanzar derivado de las nuevas demandas ciudadanas, un nuevo inventario de tramites simplificado y digitalizado, en donde el 75% de ellos puedan realizarse vía web, desde su inicio hasta su total conclusión. Seguro que pronto estaremos recibiendo estos beneficios y documentando las experiencias.

### **Roberto J. Quintana Manzanilla**

Es licenciado en derecho por la Facultad de Derecho de la Universidad la Salle, ha realizado diversos estudios de maestría, postgrado y especialidad en áreas de Derecho Bancario, Fiscal, Corporativo, Administrativo y Amparo. Ha desempeñado cargos administrativos como Subsecretario y Director General en el Gobierno Estatal de Puebla, Director General Adjunto de Simplificación Normativa, en la Secretaría de la Función Pública, Coordinador Jurídico de la Subsecretaría de la Función Pública, entre otros.



**BIBLIOGRAFIA**

- Banco Interamericano de Desarrollo (2013) *Premio Gobernarte*. Washington, D.C.
- Banco Mundial (2014) *Estudio Doing Business Subnacional*. Washington, D.C.
- Centro Integral de Servicios (2013) *Solución informática integral de procesos CIS*. Gobierno del Estado de Puebla. Ciudad de Puebla, México.
- Gabinete de Comunicación Estratégica (2015) *Los mejores lugares para vivir 2015*. México, D.F.
- Information Week (2014) *Premio a las más innovadoras del sector público 2014*. México.
- Informe de Gobierno del Estado de Puebla* (2012) (2013) (2014) Puebla, México.
- Márquez Carrasco, Uriel (2011) *Regulación Base Cero: Un gobierno diseñado en las necesidades del ciudadano*. Revista Buen Gobierno. México, D.F.
- Merino Huerta, Mauricio (2013) *Políticas Públicas: ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. CIDE, México.
- Quintana Manzanilla, Roberto (2012) *Modelo Integral de Solución de Procesos*. Centro Integral de Servicios, Puebla, México.
- Quintana Manzanilla, Roberto (2011) *Curso Internacional sobre Elementos para el Análisis y la Estructuración de las Políticas Públicas en América Latina. Modernizar la administración pública. Gobierno Eficiente*. CLAD, Cartagena Colombia.
- Quintana Manzanilla, Roberto y otros (2010) *Manual de Lenguaje Claro*. Secretaría de la Función Pública, México.
- Secretaría de la Función Pública (2010) *Manuales Administrativos de Aplicación General*. Gobierno Federal, México.
- Secretaría de la Función Pública (2010) *Tabla Regulatoria*. Gobierno Federal, México.
- Vega Casillas, Salvador y Cancino González, Ernesto (2012) *Rediseñando instituciones públicas y políticas de acompañamiento*. CLAD, Cartagena, Colombia.