

EL LIDERAZGO MEXICANO EN LA GOBERNANZA REGULATORIA; EL CASO DE YUCATÁN

Dra. Gabriela Valderrama Izquierdo¹

Mtro. Antonio de Jesús Aranda Correa²

RESUMEN

Este trabajo está centrado en el cambio de paradigma en la administración pública en materia de mejora regulatoria y prácticas de buen gobierno en el marco de los nuevos esquemas de gobernanza en los que el gobierno de México está adquiriendo un papel relevante, asumiendo el compromiso con los ciudadanos a través de nuevas prácticas de gestión. La Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional de la Secretaría de Administración y Finanzas, imparte asesorías y capacitación en proyectos de mejora continua, normatividad, control interno, simplificación de trámites y programas de mejora regulatoria enfocados hacia la mejora continua, así como la implementación de sistemas de gestión de la calidad. En este contexto el Estado de Yucatán ha presentado importantes avances y se perfila como el líder en la mejora y gobernanza regulatoria.

Key words: gobernanza, buen gobierno, mejora regulatoria, gestión de calidad.

DESARROLLO DE LA PONENCIA

Cómo se entiende, el buen gobierno y cómo transitar hacia mejores prácticas en la administración pública, es un tema prioritario en las actuales sociedades. Ello requiere de marcos jurídicos adecuados a los tiempos que corren, y éstos deben estar orientados a

¹ Socióloga UNAM/Doctora en Sociología y Ciencias Políticas UCM, Catedrático Posgrado UVM Campus Mérida, gvizquierdo@yahoo.com.mx

² Secretaría de Administración y Finanzas, Gobierno del Estado de Yucatán, antonio.aranda@yucatan.gob.mx

alcanzar mayores y mejores grados de bienestar social, pero también es importante generar un cambio hacia más elevados grados de compromiso ciudadano, es decir una nueva cultura ciudadana.

René Vázquez (2006) desde las tesis weberianas afirma que "...la administración burocrática pura, o sea, la administración burocrática –monocrática, atendida al expediente, es a tenor de toda la experiencia la forma más racional de ejercerse una dominación; y lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; calculabilidad (...). El desarrollo de las formas "modernas" de asociaciones en toda clase de terrenos (estado, Iglesia, ejército, partido, explotación económica, asociación de interesados, uniones, fundaciones y cualesquiera otras que pudieran citarse) coinciden totalmente con el desarrollo e incremento creciente de la administración burocrática: su aparición es (...) el germen del estado moderno occidental". (Weber, 2002: 178 citado por Vázquez, 2006).

La organización burocrática tradicional tiene una estructura vertical, transitar hacia un gobierno electrónico obliga a generar cambios en los patrones organizativos de las instituciones gubernamentales, lo que implica ir más allá de la adquisición de equipo y plataformas tecnológicas; se requiere una capacitación puntual para los funcionarios, establecer un nuevo diseño organizacional que permita el funcionamiento administrativo con características que favorezcan una organización más horizontal. (Ver RIVERA, 2010, p. 27). Se trata de establecer, en términos weberianos, una nueva racionalidad de la gestión pública, con un creciente reparto de responsabilidades, más aún había que replantear su objetivo y función principal, se trata de crear una interfaz eficiente entre quien necesita un servicio y quien lo ofrece con altos estándares de competitividad.

En Yucatán, México, la presente administración estatal (2012-2018) implementó una política de austeridad y buen gobierno, se crea la Secretaría de Administración y Finanzas, fusionando las secretarías de Hacienda, de Planeación y Presupuesto y la Oficialía Mayor de Gobierno en el año 2013 mediante el Decreto 94 publicado durante en el mes de febrero en el Diario Oficial de la Federación. A partir de entonces la Dirección de Desarrollo Institucional adquiere nuevas facultades y obligaciones, cambiando su nombre a Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional.

La D.I.D.I., -que funciona también como Unidad Estatal de Mejora Regulatoria- tiene ingerencia en las 19 dependencias y 52 Entidades del Poder Ejecutivo del Estado, un mercado cautivo en la mayoría de los servicios que presta, esto debido a las facultades y obligaciones que el Reglamento del Código de la Administración Pública de Yucatán y las leyes correspondientes le otorgan y respaldan, consolidándose como la principal proveedora de servicios de mejora continua, implementación de metodologías, Mejora Regulatoria, calidad y normatividad del Estado.

La Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional de la Secretaría de Administración y Finanzas tiene certificados sus procesos en el estándar ISO 9001:2008 desde el 12 de Enero de 2016, buscando, a diferencia de otras instancias, que la Certificación fuera resultado de tres años de trabajo bien realizado y en Agosto de 2015 se consolidó el vínculo para el continuo perfeccionamiento de los procesos en las diversas Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal mediante un convenio de cooperación signado entre la SAF y *KWT Consulting* de Puebla que permitió utilizar tecnologías innovadoras de gestión y proactividad, en la implementación de la política de Mejora Regulatoria estatal, con lo que se impulsaron 141 proyectos de mejora en 42 organizaciones estatales, que representan una participación del 60% del Poder Ejecutivo. En febrero de 2016 se obtiene el Distintivo

Internacional KWT, siendo la cuarta organización en lograrlo y la primera Unidad de Gobierno a nivel mundial en obtenerlo. Esta metodología se emplea en 60 empresas y unas 25 universidades, se aplica en los Estados Unidos, Canadá, Perú, Filipinas y en África. En el mes de abril de 2016 se hace acreedora al Premio Yucatán a la Calidad 2015, distintivo con amplio prestigio en la región sureste del país.

NUEVOS MODELOS DE GOBERNANZA

Los días 10 y 11 de marzo de 2016 se llevó a cabo en la ciudad de Mérida el Primer Foro regional de Mejora Regulatoria en el Sureste. El Director General de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) Mtro. Mario Emilio Gutiérrez Caballero señaló que “habría amplias y profundas modificaciones a la mejora regulatoria como política pública, con la finalidad de llevar a cabo la simplificación administrativa en los tres órdenes de gobierno. Estas iniciativas del gobierno adquieren relevancia en la medida que representan estrategias regionales, en este caso con participación de los representantes de las Unidades de Mejora Regulatoria de los estados de Campeche, Tabasco, Quintana Roo y Yucatán. La Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional de la Secretaría de Administración y Finanzas fue evaluada y acreditada en el cumplimiento del sistema KWT por aplicar la metodología *Ciclo Dinámico de Mejora Ki Wo Tsukau*, cuyo objetivo es proporcionar una herramienta de mejora accesible, de fácil implementación e involucramiento en todos los niveles jerárquicos para la generación de ideas que simplifiquen los procesos, así como las actividades internas y externas de una organización.



Mtro. Antonio Aranda Correa Director de Innovación y Desarrollo Institucional durante el Primer Foro Regional de Mejora Regulatoria en el Gran Museo del Mundo Maya, Mérida Yucatán 2016.

El doctor Luis Fernando Aguilar Villanueva de Flacso México (2012) destaca que los nuevos modelos de gobernanza y gestión pública tienen la particularidad de una forma asociada entre el gobierno y la iniciativa privada. Actualmente, es necesario observar las problemáticas de la gobernanza desde sus factores internos y exógenos. Los factores transterritoriales que impactan a la gobernanza obligan a ver, por ejemplo, más allá de la organización municipal; entonces es más adecuado hablar de gobiernos regionales, gobiernos metropolitanos y gobiernos intermunicipales que de forma conjunta abordan las soluciones a cada una de las necesidades de sus sociedades.

En el caso de Yucatán, desde 2014 la DIDI ha establecido alianzas con proveedores de tecnología e innovación relacionada a la mejora continua, estos son: Comisión Federal de Mejora Regulatoria con sede en Cd. De México, KWT Consulting ubicada en Puebla, Puebla. Interglobal Peninsular S.C. con dirección en Mérida Yucatán y, Grupo Base Cúbica S. de R.L de C.V. también en Mérida Yucatán.

Estas alianzas y convenios le han permitido difundir e incorporar a la gestión pública modelos, técnicas administrativas y filosofías de mejora como el ya mencionado Ki Wo Tsukau preocuparse por..., los Sistemas ISO, las 9's, el cambio de roles departamentales (muy difícil en la burocracia), la gestión de un inventario de personal, el coaching, el modelo de gestión por competencias, el estándar de servicio Disney, entre otras.

Muy importante comprender que los procesos de gobernanza se caracterizan por ser pluricéntricos, es decir, están estructurados en forma de complejas redes mediante las cuales diversos actores se relacionan entre sí con una cierta autonomía, pero con independencia. (TODT, 2006)

Por mucho tiempo la organización burocrática fue símbolo de las sociedades modernas, algunas veces incluso imitada por el sector privado. "... la inspiración de la administración burocrática en el análisis de Weber, donde aparece en una forma idealizada o estilizada, es inequívocamente la eficiencia, y es en este sentido, por supuesto, que administración burocrática es un sinónimo para la administración racional". Wanderley, & Mitre, Maya. (2007)

La estandarización de los procedimientos no es más que un instrumento para una mayor eficiencia, especialmente cuando se trata de situaciones que implican decisiones de rutina, aplicables a un gran número de casos. Después de todo, como vemos en Wanderley & Mitre, Maya (2007), administración pública es una estructura auxiliar e instrumental, cuya función es poner en la práctica, en la monotonía de la actividad administrativa cotidiana, las decisiones que se tomen dentro de la esfera política de estado – que son las que tienen que ver con los fines de la acción estatal y que, como tal, necesariamente las condiciones de demanda de una mayor flexibilidad. Todo ello obedece a una lógica capitalista que inicia con el proceso de privatización que en la década de los años ochenta en nuestro país dio pauta al sistema neoliberal; el

capitalismo internacional modifica las relaciones entre empresa, ciudadanos y gobierno.
(GUERRERO, 2011, p. 11)

Un ejemplo interesante es Colombia, que siendo la tercera economía de América Latina en términos del PIB (OCDE 2012) ha trabajado en el fortalecimiento de sus instituciones políticas. La Constitución de 1991 ha modernizado la actividad económica mediante sus reformas. Los colombianos han mejorado considerablemente; la situación de la seguridad, se observa un incremento en la actividad minera y mayor estabilidad en los productos básicos (*commodities*) esto refleja, un crecimiento sostenido.

Colombia tiene un compromiso de participación con la Open Government Partnership (OGP) o Alianza para el Gobierno Abierto que tiene como objetivo mayor colaboración entre el gobierno y la sociedad civil, mayor uso de las TICs, mejor acceso de la información, incremento del monitoreo y la rendición de cuentas, mejoras en la transparencia y lucha contra la corrupción, así como una mayor eficacia en la prestación de servicios hacia la ciudadanía.

La OCDE concibe la reforma de la gobernanza como:

“La reforma de la gobernanza no es un fin en sí mismo, es un medio para lograr resultados de políticas públicas para los ciudadanos y las empresas de manera eficiente y efectiva”. Buen gobierno implica construir un mejor entorno nacional y regional en el que las personas puedan vivir, aprender y trabajar, en el que los emprendedores puedan innovar y comercializar los resultados de su creatividad, y en el que las empresas puedan invertir para generar riqueza y empleo. Un buen gobierno se refiere a mejorar la confianza en el gobierno, sus instituciones y la calidad de sus servicios y decisiones, porque éstos son percibidos como en aras de interés público” OCDE (2014)

Según datos de la COFEMER, México estaría en la primera posición como el país que más ha avanzado en la implementación de la mejora regulatoria, así lo podemos observar en la gráfica sobre indicadores de Gobernanza y Política Regulatoria 2015, publicada por la COFEMER y la Secretaría de Economía.

Indicadores de gobernanza y Política Regulatoria 2015



Fuente: COFEMER y Secretaría de Economía (26 de febrero de 2016) Documento sin publicar.

En países como Colombia, observamos que la Constitución de 1991, modifica sustancialmente el papel del Estado en la regulación de la actividad económica. El Estado abandonó su papel intervencionista como único proveedor de servicios y liberalizó la economía incrementando la participación del sector privado, aumentando así la competencia interna. El gobierno de Colombia emite ahora políticas públicas y regulaciones que influyen en la actividad del sector privado y ejerce supervisión y control sobre su implementación.

Brasil es otro país ocupado de modernizar la estructura de su administración pública. Investigadores del Departamento de Gestión Pública de la Fundación Getulio Vargas (FGV) y la Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo (EAESP) destacan la importancia que tuvo en Brasil la creación del Departamento Administrativo de Servicio Público (DASP) en el

año 1938 que fuera clave para el proyecto de modernización nacional-desarrollista con el cual se comenzó a profesionalizar el sector público a partir del modelo de administración pública, creado por Getulio Vargas, basado en el modelo weberiano de impersonalidad, meritocracia y profesionalización.

Si consideramos que el servicio al cliente tiene como principio proveer a un cliente o consumidor un servicio, o como lo definen los expertos, se trata de un beneficio que una de las partes puede ofrecer a la otra incluso cuando se trate de algo intangible, es decir que no se pueda observar como un producto físico (KLOTTER y Armstrong, 2008) no cabe duda que el gobierno mediante la administración pública tiene la responsabilidad de conocer las necesidades de sus consumidores y las expectativas de los mismos, los ciudadanos somos clientes del gobierno proveedor de servicios.

Como consumidores de una serie de servicios que otorga el gobierno en sus tres grados de gestión; federal, estatal y municipal generamos expectativas del servicio. La calidad del servicio que prestan las dependencias del gobierno puede ser evaluada en sus grados de calidad de acuerdo a la percepción de los ciudadanos. En este sentido, el buen gobierno es aquel que valora la relación con los ciudadanos. Son los ciudadanos, principalmente los que deben evaluar la calidad de los servicios. No omitimos la importancia que tienen agencias especializadas que se dedican a medir los grados de satisfacción de los ciudadanos, una de ellas es Parametría, que desde hace varios años realiza estudios cuantitativos sobre aspectos de interés general relacionados con la percepción ciudadana.

En reciente evaluación de la opinión pública, Parametría México (2014) indica que:

Solo uno de cada diez entrevistados en el Distrito Federal aprueban el trabajo realizado por el actual Jefe de Gobierno, Miguel Ángel Mancera, siendo que llegó a la Jefatura de Gobierno del

Distrito Federal con una votación histórica de 3 millones 28 mil 704 sufragios, es decir el 63,56% según los datos del Instituto Federal Electoral del Distrito Federal (IEDF, 2012)

*El Jefe de Gobierno capitalino, alcanza una aprobación de la ciudadanía entre el 70 al 76%. Aunque ha bajado su aceptación hasta 6 puntos porcentuales comparado con septiembre del año 2013. La encuesta de 2014 vincula los altos grados de aprobación con los Programas Sociales implementados por el gobierno. (Parametría, 2014).

En el marco del I Informe de gobierno, la Consultora Mitofsky que dirige Roy Campos indicó que el Gobernador Rolando Zapata Bello es el mejor posicionado de todos los mandatarios de México; tres de cada cuatro yucatecos lo respaldan por su trabajo, carisma e ideología (Milenio/Novedades, 2014)

A estas iniciativas, poco a poco van sumándose las empresas, los gobiernos, las instituciones de la sociedad civil. En un contexto europeo, Gonzalo Escribano, Director del Programa de Energía del Real Instituto Elcano y el investigador Enrique San Martín (2014) analizan el papel de la Unión Europea en la gestión y buen gobierno de los recursos energéticos. La UE en su doble condición de gran exportador mundial de hidrocarburos y promotor de normas para el buen gobierno va consolidando importantes estrategias.

La idea de gobernanza, en un sentido amplio, experimenta una evolución a gran velocidad. En materia de buen gobierno para los recursos energéticos, el estándar más conocido es la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI por sus siglas en inglés) se trata de buscar los más altos índices de transparencia por parte de las empresas y gobiernos, aquí el tema de la gobernanza global también puede entenderse como *gobernanza multipolar*.

Se ha mencionado el concepto de gobernanza global desde la segunda etapa del Consenso de Washington, siendo también un tema prioritario para las ONGs, las empresas y académicos. Autores como Baland (1997) y Stiglitz (2002) lo ponen en el centro de la discusión. Esta iniciativa de la nueva gobernanza en materia de gestión energética surge como respuesta ante la corrupción, la falta de transparencia en las rentas petroleras, el empoderamiento de las rentas por las élites políticas, la necesidad de desarrollar sistemas fiscales progresivos y eficientes (Baland y Francois, 2000; Mehlum et. al., 2006 citados por Escribano, 2014). Ante esta necesidad, campañas como Publish What You Pay (“Publica lo que Pagas”) fortalecen actitudes hacia la transparencia.

Las tesis de Escribano y San Martín (2014) apunta hacia una mejor gobernanza de los recursos energéticos, se traduce en incrementos de las importaciones de hidrocarburos por parte de los países que participan de la iniciativa EITI, según datos estadísticos de 2005-2011, pero no en la medida que potencialmente podrían tener. Todavía hay muchos países que operan a partir de esquemas geopolíticos y geoeconómicos. Un aspecto a destacar es que en la UE los importadores de hidrocarburos y gas son empresas privadas y no estados. Sin embargo, en el nuevo modelo de gobernanza global, multipolar, multi-stakeholderds implica que intervienen muchos gobiernos, ONGs y empresas con muy diversas estructuras que hay que tomar en cuenta.

La UE aprobó hace ya más de diez años una norma de acceso a la información que se genera en sus tres instituciones básicas: Parlamento, Consejo y Comisión. Es en el artículo 255 del Tratado constitutivo de la entonces Comunidad Europea que se establece el Reglamento que define los principios, las condiciones y los límites del derecho de acceso a los documentos del Parlamento Europeo, del Consejo y de la Comisión. El Reglamento (CE) No 1046/2001 del Parlamento Europeo fue revisado en septiembre de 2006, Reglamento (CE) No 1367/2006. Un

ejemplo de la transparencia europea está en la publicación y acceso a la información en todo aquello que atañe a la protección del Medio Ambiente (PARLAMENTO Europeo y Consejo de la UE, 2014)

La gobernabilidad democrática requiere de instituciones eficaces que permitan cristalizar los objetivos del desarrollo. Las iniciativas de Open Government implican asumir la obligación de informar, general acceso, facilitar la reutilización de datos y abrir las vías de participación por medio de nuevas tecnologías de la información y comunicación de forma integrada. En términos prácticos se trata de la apertura de datos (open data) que implica la creación de “portales de la transparencia” de tal forma que los gobiernos pasaron de ser proveedores de servicios a ser gestores de plataformas, dejando que otros usuarios de la información puedan generar nuevas actividades económicas y agregar valor. Existe una iniciativa que engloba a líderes de 50 países en los cinco continentes bajo el lema Gobierno 2.0. Con el diseño e implementación de plataformas de colaboración y el uso intensivo de la Web 2.0 y las redes sociales se pretende facilitar la comunicación y la participación de los actores con la experiencia de los ciudadanos en el diseño de políticas públicas y provisión de servicios públicos.

El proyecto Doing Business, del Banco Mundial, genera conocimiento orientado hacia el mejoramiento de la actividad del sector privado. En una economía global caracterizada por cambios y transformaciones constantes un conjunto de normas contribuyen a la igualdad de condiciones, orientadas a lograr mayor transparencia y una competencia justa. Es el sector privado que ha marcado la pauta internacional hacia unas buenas prácticas en regulación empresarial. “Algunos datos importantes que generó el informe Doing Business (2014) indican que en 2012/2013, 114 economías introdujeron 238 reformas regulatorias que facilitaron los negocios es decir un 18% más reformas que el año anterior. Esto se traduce en que si los países de todo el mundo siguieran estas reformas se ahorrarían 45,4 millones de días cada año

en trámites burocráticos”. Algunas de las economías que más han avanzado según el informe Doing Business (2014) son Ucrania, Rwanda, Federación de Rusia, Filipinas y Kosovo. Nueve de las 20 economías con mayores reformas desde 2009 pertenecen al África subsahariana y todas han mejorado sus indicadores económicos. Nos parece destacable observar qué aspectos analiza el Doing Business; analiza y da seguimiento a los cambios en las regulaciones aplicables a las pequeñas y medianas empresas nacionales. Se enfoca en 10 áreas de su ciclo como son: apertura de la empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedad, obtención del crédito, protección de inversiones, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia. (Banco Mundial 2014). Según el PNUD de la ONU, las clases medias en los países en desarrollo van en franco crecimiento, esto debe traducirse en mayores índices de educación. Unas clases medias amplias requieren servicios de calidad, gobiernos coparticipes de una gestión compartida con otros actores sociales.

Un aspecto cuyos efectos son evidentes en la adopción de nuevas prácticas de gobernanza es el crecimiento de las clases medias. Con mayores índices educativos y mejores perspectivas. Diversos autores determinan los aspectos más importantes para conocer el sentir del ciudadano común en el área de servicios (Parasuranam, Zeithlam y Berry, 1985, citados en UVEG, 2014) y podemos mencionar los temas accesibilidad, comunicación, homogeneidad y cumplimiento, como aspectos determinantes para evaluar la calidad en el servicio. El primero se refiere a que el servicio esté al alcance de los consumidores y que éstos tengan una respuesta oportuna y eficiente. El segundo hace referencia a que el servicio se describa en forma precisa y sencilla, o sea que esté al alcance del cliente. Se espera que cualquier funcionario tenga conocimiento puntual del trámite o servicio que ofrece es decir que exista homogeneidad en la información proporcionada. Y finalmente, que se dé cumplimiento cabal dentro de los parámetros razonables de espera.

No menos importante es que el personal tenga unas competencias y capacidades propias del área que representa. Se espera que realice sus actividades con: cortesía y amabilidad, credibilidad (que el ciudadano realmente se sienta atendido), respeto a las normas y plazos establecidos por la institución, capacidad de reacción. La satisfacción del cliente pasa por cada uno de los funcionarios con los que tiene contacto desde que llega a una institución de gobierno (el policía, la secretaría, el médico, el funcionario de ventanilla, entre otros). Se espera que el funcionario tenga conocimiento del trámite en su totalidad, en pocas palabras, que sea profesional.

Es recomendable que las políticas institucionales se elaboren considerando la información que puedan brindar aquellos funcionarios que tienen contacto directo con el cliente, que conocen sus necesidades y expectativas y, no sólo por el personal administrativo o gerencial. El cliente, en este caso el ciudadano espera que la institución pública cumpla con lo que ha establecido como misión. La satisfacción del cliente depende del trabajo en conjunto de principio a fin.

Para determinar las necesidades del consumidor de un servicio habrá que determinar en un principio a quiénes se ofrece el servicio, en el caso de las dependencias públicas gubernamentales el servicio se ofrece para los ciudadanos por lo que resulta fundamental poder determinar las necesidades de una población, conocer las características de la población que se atiende.

Un servicio es algo intangible en la medida que no es un producto concreto, más bien se trata de una experiencia que se percibe. El servicio es variable porque no se puede estandarizar en sentido estricto; depende de quién lo ofrece, del lugar y el momento sin embargo se buscan protocolos para estandarizar en la medida de lo posible los procesos de servicio y por supuesto contar con personal capacitado. Es inseparable o sea que en el mismo momento se produce y se consume. Y también es permanente en el caso de los servicios que presta el estado, si el

cliente no recibe el servicio en el momento oportuno se pierde para siempre; es importante atender las características de fluctuación del servicio mediante una planeación y programación de los servicios.

La Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional (DIDI) perteneciente a la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Yucatán obtuvo el distintivo internacional, ISO 9001:2008, trazando con ello a directriz de buen gobierno para que las dependencias y entidades de la administración pública estatal, gestionen eficientemente sus servicios orientados hacia el ciudadano con la finalidad de mejorarlos continuamente.

Uno de los principales aspectos que destaca su director, el Mtro. en Administración, Antonio Aranda Correa es el alto grado de profesionalización del personal, su continua capacitación en nuevas herramientas y metodologías de trabajo en equipos de alto desempeño, con un liderazgo trascendental que hacen de la DIDI una organización altamente eficiente y exitosa. En 2015 fue considerada como la Unidad de Gobierno con mayor cantidad de cursos de capacitación otorgada al personal.

En el estado de Yucatán la Dirección de innovación y Desarrollo Institucional (DIDI) ofrece asesorías en: Implementación de sistemas de calidad, implementación de Sistemas de Control Interno Institucional, elaboración o actualización de Manuales de Organización y Procedimientos, elaboración del Código de Ética y Conducta de los Servidores Públicos. Ofrece apoyo en el diagnóstico con respecto a la vigencia y suficiencia del marco normativo de dependencias y entidades, así como en materia de impacto regulatorio. Ofrece talleres como *Día institucional*, *Uso y Aplicación de herramientas Metodológicas*, *Padrón de trámites y servicios* y, *Programa Anual de Mejora Regulatoria*. Imparte cursos como: *Introducción a las normas ISO 9000*, *Implementación de la Norma ISO 9001:2008*, *Formación de Auditores*

Internos bajo la Norma ISO 19011:2011 y, Lineamientos para la implementación del sistema de Control Interno Institucional, Mapa de Riesgos, Medición y Evaluación de Resultados, Redacción de No Conformidades, Filosofía de Calidad 9'S, Ciclo Dinámico de Mejora Ki Wo Tsukau (KWT) Calidad en el Servicio, Elaboración de Manuales de Organización y/o Procedimientos, Ortografía y Redacción.

Con la implementación de la Mejora Regulatoria como política pública en el Estado de Yucatán, se tiene un área de oportunidad muy amplia y ambiciosa para ofrecer los diferentes servicios que presta la D.I.D.I tanto en Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo, como en los 106 municipios del Estado. Con la implantación de la Mejora Regulatoria se está iniciando una cultura de mejora de calidad y del marco regulatorio del Estado, esperando que a corto plazo este cambio de paradigma se vea reflejado en el incremento de la competitividad y el desarrollo económico del mismo.

Una de las estrategias en donde convergen la mejora continua y la Mejora Regulatoria es el Programa Anual de Mejora Regulatoria, instrumento de la Ley que concentra los subprogramas de cada una de las dependencias y Entidades del Gobierno del Estado de Yucatán.

El gobierno regula y establece obligaciones, acciones y procesos que los ciudadanos deben cumplir. La regulación impacta en trámites como disponibilidad, calidad y precio de productos y servicios en el mercado.

Tradicionalmente la regulación gubernamental se da por medio de instrumentos jurídicos, dichos instrumentos se fundamentan en actos legislativos o administrativos de carácter general tales como leyes, reglamentos, decretos acuerdos y normas entre otros.

En sentido estricto la regulación es una de las funciones principales del gobierno, y el instrumento mediante el cual se promueve el bienestar social y económico de la sociedad. De tal modo que la calidad de la regulación y del proceso de diseño e implementación de políticas públicas es vital para lograr para lograr estabilidad macroeconómica, incremento en la generación de empleo, calidad en los servicios sociales e innovación y desarrollo empresarial. Desde mediados de los años ochenta, México ha ambicionado una agenda de mejora regulatoria, por lo que se han realizado reformas a la Ley Federal de Procedimientos Administrativos (LFPA) en abril de 2000, dónde se fijaron las bases institucionales y la práctica de la reforma regulatoria en México. Las reformas hicieron que la práctica regulatoria en las políticas públicas sea más transparente. Es la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, la institución responsable de impulsar estas políticas públicas.

En el caso de Yucatán, el 9 de abril de 2016 se publica en el Diario Oficial del Estado, la nueva *Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Yucatán*, en la que se contemplaron elementos de mejora que hacen más ágil la implementación de los instrumentos para normar y propiciar el desarrollo y la permanencia de éstos procesos regulatorios.

Algunos resultados de la D.I.D.I. en estos tres años son los que se demuestran en la siguiente tabla:



SAF
 Dirección de Innovación
 y Desarrollo Institucional
 Comprometidos con tu bienestar
 2012 • 2018

Instrumento o Servicio	Resultados
Programa Anual de Mejora Regulatoria	141 proyectos registrados 83% de incremento respecto a 2015 50 dependencias y entidades participantes
Manifestación de Impacto Regulatorio	134 dictámenes elaborados en 2015 63 dictámenes elaborados en el primer trimestre de 2016 50% de incremento en relación al primer trimestre del año 2015
Padrón de Trámites y Servicios Estatales	100% de actualización 610 trámites actualizados anualmente 50 dependencias y entidades con registros
Sistema de Control Interno Institucional	13 dependencias asesoradas en la implementación de su SCII
Evaluación y Auditorías a sistemas de calidad y mejora	36 sistemas monitoreados, evaluados o auditados en 30 dependencias y entidades
Capacitación en sistemas de mejora	2,603 servidores públicos capacitados
Manuales y Documentos de Marco Normativo - Administrativo	166 documentos elaborados en tres años para 15 dependencias y 13 entidades Para 2016 se tienen: 116 proyectos registrados de 14 dependencias y 16 entidades 185% creció la demanda de nuestros servicios respecto 2015

Fuente: Dirección de Innovación y Desarrollo Institucional, Gobierno de Yucatán, 2016

BIBLIOGRAFÍA

Adam Knelman Ostry (Coord.) (2014) Colombia la implementación del buen gobierno. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Colombia la implementación del buen gobierno. Versión electrónica: <https://books.google.com.mx/books?id=Fq0SBAAAQBAJ&pg=PA251&lpg=PA251&dq=Eurostats+sobre+buen+gobierno+o+gobernanza+en+Europa&source=bl&ots=2Nze8Q1AnA&sig=hACuiKKYaEttlsuvt85ym9ad0Y&hl=en&sa=X&ei=XFINVdepB4rasASsv4DQDA&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q=Eurostats%20sobre%20buen%20gobierno%20o%20gobernanza%20en%20Europa&f=false>

AGUILAR Villanueva, Luis [FLACSO-México] (2012, Julio, 17) Las políticas públicas de la nueva gobernanza democrática, Ver: <https://www.youtube.com/watch?v=bDEXkbyTRWI>

BANCO MUNDIAL, (2014) Doing Business 2014 Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas. Comparando las regulaciones empresariales para empresas de 189 economías, Versión en línea: http://espanol.doingbusiness.org/~/_/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/AnnualReports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf

COMISIÓN EUROPEA, 25 de julio de 2001, «La gobernanza europea – Un Libro Blanco» [COM (2001) 428 final – Diario Oficial C 287 de 12.10.2001]. http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/decisionmaking_process/l10109_es.htm

COUE (2014) Reglamento (UE) No 517/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, 16 de abril de 2014, Sobre los gases fluorados de efecto invernadero y por el que se deroga el reglamento (UE) No 842/2006 Ver: https://www.fluorocarbons.org/uploads/The_Review_of_the_Regulation/FGas_Regulation_517/_Gas_517_2014_ES.pdf

ESCRIBANO Francés Gonzalo y Enrique San Martín (2014) “La Unión Europea y el buen Gobierno de los recursos energéticos”, en Revista CIDOB d’Afers Internacionals n. 108 p. 95-118
Versión electrónica: http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CGYQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.cidob.org%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F43582%2F636150%2Ffile%2F95118ESCRIBANO_GONZALO_SAN%2BMARTIN_ENRIQUE.pdf&ei=1m0NVYr7KePLsATJ_ICQAg&usg=AFQjCNFMtgot6Va1p183lurtplutglnMcQ

Fábio Wanderley Fábio, & Mitre, Maya (2007). Weber and politics. *Teoria & Sociedade*, 3(se) Retrieved March 15, 2014, REIS from http://socialsciences.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-44712007000100002&lng=en&tlng=en

FERNÁNDEZ, Luis F. (2011). Burocracia e política no Brasil: Desafíos para a ordem democrática no século XXI. *Gestión y política pública*, 20(2), 523-532. Recuperado en 19 de junio de 2014, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792011000200009&lng=es&tlng=es

LEFORT, Fernando. (2003). GOBIERNO CORPORATIVO: ¿QUE ES? Y ¿COMO ANDAMOS POR CASA? *Cuadernos de economía*, 40(120), 207-237. Recuperado en 19 de junio de 2014, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-68212003012000002&lng=es&tlng=es. 10.4067/S0717-68212003012000002

MÉNDEZ José Luis (2009) El servicio profesional de Carrera en México y Godot llegó, pero... ¿para quedarse?, en Pardo María del Carmen y Ernesto Velasco Sánchez (Coord.) (2009) *La Gerencia Pública en América del Norte. Tendencias actuales de la Reforma Administrativa en Canadá, Estados Unidos y México*, Colegio de México (Centro de Estudios Internacionales) e Instituto de Administración Pública de Nuevo León, México pp. 195-210

PARDO María del Carmen y Ernesto Velasco Sánchez (Coord.) (2009) *La Gerencia Pública en América del Norte. Tendencias actuales de la Reforma Administrativa en Canadá, Estados*

Unidos y México, Colegio de México (Centro de Estudios Internacionales) e Instituto de Administración Pública de Nuevo León, México, 583p.

ONU (2013) Informe sobre el Desarrollo Humano 2013-El ascenso del Sur: Progreso Humano en un Mundo Diverso. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nueva York.

Versión electrónica en:

<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/2013GlobalHDR/Spanish/HDR2013%20Report%20Spanish.pdf>

PIMIENTA, Carlos César (2002) Gestión de compras y contrataciones gubernamentales. RAE electrónica, 1(1), 1-13. Retrieved March 15, 2014, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167656482002000100013&lng=en&tlng=es. 10.1590/S1676-56482002000100013

Universidad Virtual del Estado de Guanajuato UVEG (2014) EICS6002_M1AA1L1_Conceptos. Irapuato, Guanajuato.

VÁZQUEZ García, René (2006). Weber y su concepción de la democracia posible. Andamios, 3(5), 213-236. Recuperado en 15 de marzo de 2014, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187000632006000200011&lng=es&tlng=es

RIBERA Ortiz Any y Ángel Emiro Páez Moreno, (2010) Innovación, Burocracia y Gobierno Electrónico la Administración Pública en HOLOGRAMATICA, Revista de la Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Sociales UNLZ, Año VII, Número 12, V2 (2010), pp. 25-42 ISSN 1668-5024 en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/895/hologramatica_n12vol2pp25_42.pdf

STIGLITZ Joseph (1995) La economía del Sector público, Trads. María Esther Rabasa y Luis Toharia, Universidad de Alcalá, Revisión y comentarios al Capítulo 2, Antoni Bosch, Universitat Pompeu Fabra, segunda edición, Antoni Bosch Edito Barcelona.

TODT, Oliver; (2006). La gobernanza tecnocientífica en la Unión Europea. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, septiembre, 21-42.

<http://www.redalyc.org/pdf/924/92430702.pdf>

Zurbriggen, Cristina (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. Perfiles latinoamericanos, 19(38), 39-64. Recuperado en 19 de junio de 2014, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018876532011000200002&lng=es&tlng=es

MITOFSKY (2014) *Rolando Zapata Bello, el gobernador mejor posicionado de México*, Milenio Novedades, 20 de Enero, Consultado el 14 de junio de 2016 en: <http://sipse.com/milenio/consulta-mitofsky-gobierno-rolando-zapata-yucatan-ciudadanos-aceptacion-71605.html>

PÁGINA ELECTRÓNICA

OCDE, (2015), Indicators of Regulatory Policy and Governance, consultado: 18 junio de 2016, <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/composite-ireg.htm>,