

INFORME DE RESULTADOS

DIAGNÓSTICO NACIONAL DE HERRAMIENTAS JURÍDICO – ORGANIZACIONALES

INFORME DE RESULTADOS DIAGNÓSTICO NACIONAL DE
HERRAMIENTAS JURÍDICO – ORGANIZACIONALES

MTRA. RAQUEL BUENROSTRO SÁNCHEZ

Secretaria de la Función Pública Federal

LIC. ROSA CRISTINA BUENDIA SOTO

Coordinadora Nacional de la CPCE-F

LIC. ROSINA DEL VILLAR CASAS

Coordinadora Regional Noroeste de la CPCE-F

Responsable de la Línea de Acción:

LIC. ROBERTO JAVIER FIERRO DUARTE

Secretario de la Función Pública del Estado de Chihuahua

Coordinadora de proyecto:

LIC. LAURA GURZA JAIDAR

Subsecretaria de Buen Gobierno y Secretaria Técnica

Elaboración y diseño metodológico:

LIC. MARTHA ELENA GÓMEZ BUSTAMANTE

Dirección General de Servicios Innovación Jurídica, Participación Ciudadana y de Equidad
de Género

LIC. ENRIQUE LUIS GONZALEZ DE NORIEGA

Jefe del Departamento

LIC. JUAN DIEGO MOLINA DÁVILA

MTRA. ANDREA CONTRERAS HERRERA

C. PEDRO MAGAÑA VALENZUELA

Diseño a cargo de:

ING. TANIA RODRÍGUEZ ONTIVEROS

1ª EDICIÓN, CHIHUAHUA, CHIH., OCTUBRE 2024

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	5
2. Introducción	7
2.1. Contexto.....	7
2.2. Objetivo del Diagnóstico.....	7
2.3. Estructura del Informe	7
3. Metodología.....	8
3.1. Diseño del cuestionario.....	8
3.2. Recolección de datos	8
3.3. Análisis de los datos	8
3.4. Alcance geográfico	9
4. Resultados por ámbito.....	10
4.1. Resultados del cuestionario sobre estructuras orgánicas	10
4.2. Resultados del cuestionario sobre reglamentos interiores y estatutos orgánicos	12
4.3. Resultados del cuestionario sobre manuales de organización.....	14
4.4. Resultados del cuestionario sobre manuales de procedimientos.....	17
4.5. Resultados del cuestionario sobre manuales de servicios	19
5. Análisis comparativo	22
5.1. Comparación de resultados sobre estructura orgánica.....	23
5.2. Comparación de resultados sobre reglamentos interiores y estatutos orgánicos.....	24
5.3. Comparación de resultados sobre manuales de organización	25
5.4. Comparación de resultados sobre manuales de procedimientos	26
5.5. Comparación de resultados sobre manuales de servicios.....	27
6. Conclusiones	28
6.1. Resumen de hallazgos.....	28
6.2. Implicaciones para las dependencias y entidades.....	28
6.3. Sugerencias o recomendaciones	28
6.4. Sistema Base de Gestión Jurídico - Organizacional	29
7. Anexo: Resultados por entidad federativa	32

1. Resumen Ejecutivo

En el contexto actual de la administración pública en México, las herramientas jurídico-organizativas juegan un papel fundamental para garantizar la adecuada gestión y organización jurídica de las dependencias y entidades de las 32 entidades federativas. Estas herramientas, que van desde normativas y procedimientos administrativos hasta plataformas tecnológicas, son esenciales para mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento normativo de los organismos públicos.

Las herramientas jurídico-organizativas permiten a las dependencias operar dentro del marco legal establecido, protegiéndolas de posibles sanciones y promoviendo la transparencia. Al contar con un conjunto claro de normativas y procedimientos, se facilita la toma de decisiones y se fortalece la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Además, la implementación de estas herramientas contribuye a una gestión más eficiente. Con procesos estandarizados y recursos bien definidos, se reducen los errores y se optimizan los tiempos de respuesta. Esto no solo mejora la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía, sino que también promueve una cultura de mejora continua dentro de los gobiernos y sus instituciones.

El cumplimiento normativo es un pilar esencial para la legitimidad de los organismos públicos. Las herramientas jurídico-organizativas permiten identificar y mitigar riesgos legales, asegurando que todas las acciones realizadas por las dependencias estén alineadas con las disposiciones legales vigentes. Esto no solo resguarda a las instituciones, sino que también fortalece la confianza de la ciudadanía en sus gobiernos. Esto genera un círculo virtuoso donde la eficiencia operativa, la transparencia y el cumplimiento normativo contribuyen a fortalecer la confianza en las instituciones públicas.

Por ello, el Diagnóstico Nacional de Herramientas Jurídico - Organizativas tiene como objetivo evaluar el estado actual y uso de estas en las dependencias y entidades de las 32 entidades federativas de México, lo que nos permite identificar áreas de oportunidad y cotejar buenas prácticas en la gestión y organización jurídica, con el fin de fortalecer la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo en los organismos públicos.

Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado en Excel que abarcó cinco temas clave. El cuestionario fue enviado a todos los Órganos Estatales de Control miembros de la Comisión Permanente de Contralores Estados – Federación (CPCE-F), a quienes se les encomendó coordinar la recolección de la información en las dependencias y entidades de sus estados, permitiendo obtener una perspectiva amplia y representativa a nivel nacional. Posteriormente, las respuestas fueron procesadas mediante tablas dinámicas, generando gráficos para facilitar la visualización de los datos más relevantes.

Entre los hallazgos principales, se destaca un compromiso considerable en áreas clave como la estructura orgánica y la validación periódica de organigramas, lo cual refleja una

tendencia hacia mantener la organización interna alineada con los objetivos institucionales. Asimismo, se identificaron diferencias significativas entre Estados en cuanto al nivel de implementación y de idoneidad del uso de las herramientas, sugiriendo la necesidad de adoptar enfoques personalizados para mejorar la implementación de estas herramientas en ciertas entidades.

En conclusión, el diagnóstico revela la importancia de fortalecer las capacidades organizacionales en áreas como revisión y actualización de los reglamentos, estatutos y manuales; difusión y capacitación sobre las herramientas jurídico – organizacionales, y fomentar la creación de manuales de servicios, tan relevantes para garantizar la adecuada atención a las y los ciudadanos, según corresponda.

Además, se recomienda la implementación de un Sistema Base de Gestión Jurídico - Organizacional, con el fin de optimizar el uso de estas herramientas en el contexto público, promoviendo una mayor eficiencia y control del cumplimiento en los Estados.

2. Introducción

2.1. Contexto

El Diagnóstico Nacional de Herramientas Jurídico - Organizacionales se realizó en un contexto de creciente necesidad de mejorar la gestión y la eficiencia operativa en las dependencias y entidades públicas de México. Como ya se comentó, las herramientas jurídico - organizacionales desempeñan un papel crucial en la estructura y funcionamiento de estas instituciones, proporcionando los marcos normativos y organizacionales necesarios para garantizar un desempeño adecuado y el cumplimiento de sus funciones. Dada la diversidad y los desafíos que enfrentan las instituciones públicas en cada entidad federativa, es fundamental contar con un diagnóstico que permita identificar las áreas de oportunidad y las fortalezas a nivel nacional.

2.2. Objetivo del Diagnóstico

Evaluar el uso y la eficacia de las herramientas jurídico - organizacionales en las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo de los 32 Estados de la República Mexicana. El estudio se centró en cinco temas clave: I. Estructura orgánica, II. Reglamentos interiores y estatutos orgánicos, III. Manuales de organización, IV. Manuales de procedimientos y V. Manuales de servicios. A través del análisis de estos cinco ámbitos, se pretende obtener una visión integral de las prácticas actuales, identificar posibles brechas en la implementación de estas herramientas y proponer recomendaciones que ayuden a fortalecer la operatividad y el marco jurídico de las instituciones públicas.

2.3. Estructura del Informe

Este informe está organizado en varias secciones que presentan los resultados y análisis del diagnóstico. En primer lugar, se describe la metodología utilizada, incluyendo la elaboración del cuestionario y el proceso de recolección de datos. Posteriormente, se presentan los resultados desglosados por los cinco ámbitos de estudio, complementados con tablas y gráficos que ilustran las tendencias observadas. El informe concluye con un análisis comparativo entre estados, seguido de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos. Además, se incluyen anexos con las tablas y gráficas que apoyan el análisis presentado.

3. Metodología

3.1. Diseño del cuestionario

El cuestionario utilizado en el Diagnóstico Nacional de Herramientas Jurídico - Organizacionales fue diseñado para abarcar cinco de los ámbitos clave relacionados con el marco jurídico y organizacional de las dependencias y entidades públicas en los estados de la República Mexicana. Cada uno de estos ámbitos incluía preguntas de opción múltiple y abiertas, estructurados principalmente con preguntas en formato de opción múltiple, lo que facilitó la comparación de respuestas entre las diferentes entidades federativas de una estandarizada. Por otro lado, las preguntas abiertas ofrecieron un espacio para aportar información sobre las herramientas utilizadas en cada Estado. Como medida para asegurar la homogeneidad de la información, se protegió el cuestionario tanto en formato como en la entrada de datos en las preguntas con opción múltiple.

3.2. Recolección de datos

A través de la Coordinación Nacional de la Comisión Permanente de Contralores Estados – Federación, el cuestionario fue enviado a los Órganos Estatales de Control de los 32 Estados, mediante correo electrónico, solicitándoles su apoyo para coordinar, entre las dependencias y entidades que conforman el Poder Ejecutivo de su Entidad Federativa, el llenado y concentración de la información requerida. En la solicitud se definieron instrucciones detalladas para completar el cuestionario y entregar uno sólo consolidado por Estado, garantizando la uniformidad en la recolección de datos y agilizando su integración. Una vez recibidos los cuestionarios requisitados, se procedió a la incorporación de la información en una base de datos única, que sirvió de insumo para el análisis posterior. Asimismo, se determinó, a través de un tablero de control, el avance en la recolección de información, determinando los faltantes y la calidad de la información por entidad federativa, lo que permitió ampliar los requerimientos para lograr la obtención de información de mayor calidad.

3.3. Análisis de los datos

Para el análisis de los datos, se utilizaron tablas dinámicas que permitieron desglosar y organizar las respuestas de manera eficiente. Cada pregunta fue analizada por tipo de respuesta, permitiendo observar patrones y tendencias específicas. Posteriormente, se generaron gráficos como apoyo visual para representar de forma clara la distribución de respuestas en cada uno de los ámbitos estudiados. Este enfoque facilitó la identificación de

áreas de oportunidad, así como la comparación entre diferentes dependencias o entidades y Estados.

3.4. Alcance geográfico

El diagnóstico contó con la participación final de 1,730 dependencias y entidades de 30 de las 32 entidades federativas de la República, proporcionando así una amplia cobertura nacional. Este alcance permitió sin duda obtener una visión más integral sobre el estado que guarda la implementación de herramientas jurídico - organizacionales en la mayor parte del país, reflejando tanto las particularidades locales como las tendencias generales en el uso de las mismas a nivel nacional.

4. Resultados por ámbito

En la presente sección, se exponen los resultados obtenidos en cada uno de los cinco ámbitos estudiados en el Diagnóstico Nacional de Herramientas Jurídico - Organizacionales. Los datos recabados de las dependencias y entidades de los Estados de nuestro país han sido organizados y analizados, lo que ha permitido visualizar y comparar las respuestas de manera sistemática. A través de gráficos complementarios, se ilustran las principales tendencias y hallazgos significativos para cada ámbito, permitiendo una interpretación clara de las prácticas en el uso de herramientas jurídico-organizacionales. A continuación, se describen las respuestas más destacadas en cada ámbito, señalando patrones y áreas de oportunidad que apoyan el análisis integral del diagnóstico.

4.1. Resultados del cuestionario sobre estructuras orgánicas

Los resultados del cuestionario sobre las medidas que se aplican para validar un adecuado diseño organizacional de las estructuras orgánicas en las entidades federativas revelan una serie de prácticas en constante ajuste dentro de las instituciones públicas, destinadas a asegurar que la organización interna responda a las necesidades cambiantes y a los objetivos institucionales. A continuación, se abordarán los principales resultados.

Un 70% de los entes públicos manifestaron su compromiso en la revisión, en el último año, de su organigrama para asegurar su vigencia, lo que refleja un esfuerzo considerable por mantener actualizada la representación visual de su estructura. Este proceso de revisión anual subraya la intención de muchas instituciones de alinearse con el dinamismo de sus funciones y responsabilidades.

Mientras tanto, cerca del 47% de las instituciones tienen un organigrama vigente de menos de dos años, pero se destaca que más del 12% conserva un organigrama con una antigüedad de seis años o más, lo que podría indicar la existencia de estructuras menos adaptadas al cambio organizacional o un menor enfoque en la flexibilidad estructural.

Además, un notable 75% de los entes públicos considera que su organigrama refleja fielmente las estructuras actuales de sus unidades administrativas. Esta alineación no es un simple acto de validación gráfica, sino una expresión de cómo la organización misma busca visibilizar y formalizar los roles y procesos que le dan vida. Sin embargo, un 22% de las instituciones reconoce que ciertos cambios estructurales recientes aún no se han reflejado en su organigrama, lo cual podría sugerir desafíos en la adaptación ágil de la estructura a las transformaciones internas.

Por otra parte, el 88% de las instituciones declara disponer de un proceso formal de validación y actualización del organigrama, lo que refuerza la idea de una cultura de gestión en la que se reconoce la importancia de formalizar los cambios para asegurar la transparencia y claridad organizacional.

Un 72% de los entes públicos ha evaluado la eficiencia de su estructura orgánica en términos de coordinación entre áreas, lo que refleja también una aparente autoevaluación en busca de mejorar el flujo de comunicación y colaboración entre sus unidades administrativas.

Asimismo, el 74% de las dependencias y entidades manifestó contar con un análisis de los niveles jerárquicos, que les permite distribuir las responsabilidades y la autoridad de manera adecuada. Esta proporción revela un interés por definir con precisión la verticalidad y los alcances de cada nivel dentro de la estructura, lo cual es esencial para una administración eficaz, sin embargo, de las evidencias enviadas no se encontró en la mayoría de estos casos la metodología o guía mediante la cual se realiza dicho análisis, lo que abre una importante área de oportunidad a los Estados.

Un 82% de las instituciones considera que el personal está debidamente informado sobre la estructura organizativa y sus responsabilidades, lo que contribuye a una mayor cohesión interna y permite que los empleados comprendan su lugar y papel dentro de la institución.

El 88% de los Estados refirieron contar con al menos una dependencia o entidad responsable de validar o dictaminar las estructuras orgánicas del Poder Ejecutivo, así como con un documento normativo que obliga a los entes públicos a contar con una estructura orgánica formalmente validada o dictaminada.

Además, el 85% de las entidades federativas afirmó disponer de una guía o documento de criterios que definen las características y requisitos necesarios para la validación o dictaminación de dichas estructuras orgánicas; sin embargo, solo el 81% reporta que este documento es conocido por todas las dependencias y entidades, y únicamente el 72% realiza actividades de difusión y capacitación sobre su contenido.

Finalmente, el 75% de los Estados afirmaron contar con alguna metodología o herramienta específica para llevar a cabo el proceso de validación o dictaminación de las Estructuras Orgánicas de dependencias y entidades del Ejecutivo Estatal.

En conjunto, estos datos reflejan un panorama de compromiso hacia la actualización, la formalización y la transparencia en la estructura orgánica de los entes públicos, donde la alineación de funciones y la claridad en los niveles jerárquicos aparecen como componentes fundamentales para un mejor funcionamiento institucional.

Vale precisar, que, en el diseño de la metodología del Diagnóstico actual, se previó el requerir a entidades y dependencias las evidencias de los instrumentos afirmados como existentes y vigentes, sin embargo, lo cierto es que muchos de ellos no fueron proveídos o no corresponden de manera adecuada, por lo que del análisis cualitativo encontramos que en este concepto solo 17 entidades de 32, es decir el 53%, sí cuentan con algún instrumento o guía que explique de una manera estructurada el proceso a seguir y los criterios para la validación de sus estructuras orgánicas, aun cuando 28 entidades declararon que tienen la normatividad que establece la obligatoriedad de esta herramienta para sus dependencias o entidades.

En el resto de los casos no se proporcionó evidencia de estos documentos o bien, los que se presentaron no corresponden a una guía o metodología, o refirieron evidencia para herramientas diversas relacionadas con Reglamentos o Manuales de Organización, más no para la validación de estructuras orgánicas, por lo que en estos casos resultó ineficaz valorar la idoneidad del instrumento.

Por lo anterior, resultaría de suma utilidad su valoración posterior, ya que ofrece la oportunidad de obtener valiosa información para la identificación de las mejores prácticas, a través del análisis comparativo de dichos documentos normativos y sus métodos de análisis y comparación, lo que se traduciría en un gran beneficio para el desarrollo administrativo de las Instituciones Públicas de todo el país.

4.2. Resultados del cuestionario sobre reglamentos interiores y estatutos orgánicos

En el vasto entramado de la administración pública, los reglamentos interiores y los estatutos orgánicos son los instrumentos clave que determinan, con precisión y rigor, las responsabilidades y atribuciones de cada persona servidora pública dentro de las estructuras que sustentan su funcionamiento. Estos documentos no son solo normas, sino que constituyen la columna vertebral del orden y la coherencia en la gestión de las dependencias y entidades del Estado, asegurando que cada persona asuma su rol y responsabilidad de manera clara, eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

Es significativo que un 83% de las instituciones cuenten con su propio reglamento interior o estatuto orgánico, reflejando así un compromiso mayoritario con la formalización de las estructuras organizativas y las atribuciones de cada unidad. Sin embargo, solo el 50% señala que estas regulaciones se encuentran plenamente actualizadas conforme a las disposiciones legales y normativas vigentes, revelando así una oportunidad de mejora en cuanto a la actualización constante y adecuada de estos instrumentos que son indispensables en el ejercicio de lo público.

La claridad organizativa es otro pilar que resalta en los resultados obtenidos: el 70% de las instituciones indicaron que su reglamento o estatuto define con precisión las funciones y la estructura de cada área, facilitando la transparencia y el entendimiento de las responsabilidades en los distintos niveles de la administración pública. Esto parece, en principio, un esfuerzo considerable por asegurar que la organización sea comprensible y, por ende, más eficiente, no obstante, es preciso aclarar que al ser una autodeclaración bajo la representación de quien de manera general respondió, y no de un diagnóstico individualizado de todo aquel que ejerce realmente las atribuciones o es el responsable de su ejercicio, por tanto no estamos en posibilidades de saber la eficacia real de esta alineación, entre lo que el instrumento define y lo que realmente se ejerce.

Por otra parte, y en los mismos términos, un 68% de las dependencias manifestó que si establece procedimientos claros para la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades. Este aspecto es crucial, ya que la existencia de disposiciones claras facilita la coordinación entre áreas y disminuye el riesgo de duplicidad de funciones o malentendidos administrativos, propiciando un ambiente de trabajo organizado y colaborativo.

Sin embargo, cabe señalar que únicamente un 51% de los entes públicos reconoció haber llevado a cabo revisiones o actualizaciones periódicas de sus reglamentos interiores o estatutos orgánicos en los últimos dos años, pese a que el 81% de las entidades federativas manifestó disponer de un documento normativo que establece la obligación para los entes públicos de contar con un reglamento interior o estatuto orgánico formalmente validado o dictaminado.

Asimismo, solo el 42% de las entidades reportó contar con normativas estatales que establezcan plazos legales para la emisión o actualización de estos reglamentos y estatutos, lo que podría indicar una oportunidad para promover una mayor uniformidad y obligatoriedad en los procesos de actualización y sus plazos, fortaleciendo así el orden normativo, y sugiere que aún queda un importante espacio para fortalecer la regularidad en la revisión de estos asegurando su relevancia en un contexto cambiante, particularmente cuando hay cambio de planes institucionales y gubernamentales.

Asimismo, en el 69% de los Estados afirmó que existe una guía o documento de criterios que especifica las características y requisitos que deben cumplir los reglamentos interiores y estatutos orgánicos para su validación o dictaminación; este documento es conocido por todas las dependencias y entidades, aunque solo en el 56% de los Estados manifestó que se realizan actividades de difusión y capacitación sobre su contenido.

Vale precisar que el 62% de las entidades y dependencias afirmó llevar a cabo actividades de capacitación o difusión del contenido de sus Reglamentos o Estatutos, demostrando así

un interés por involucrar a su personal en el entendimiento y el alcance de estas normativas. Sin embargo, queda claro que incrementar la difusión y el conocimiento interno contribuiría a una mayor adherencia y eficacia en la práctica de estas normas.

En cuanto a la verificación del cumplimiento, apenas el 45% de los entes ha implementado sistemas de seguimiento y evaluación, lo cual sugiere que, aunque existe conciencia sobre la importancia de cumplir con la existencia de reglamentos interiores o estatutos orgánicos, según corresponda, la implementación práctica y la evaluación de su efectividad aún son tareas pendientes en la mayoría de las instituciones estatales.

En tales términos, sin embargo, el 88% de los Estados identifica alguna dependencia o entidad responsable de validar o dictaminar los reglamentos interiores y estatutos orgánicos del Poder Ejecutivo de su estado, sin embargo en algunos estados encontramos que la autoridad competente para validar estos instrumentos es la hacendaria, y su validación es administrativa y presupuestal, por lo que no se garantiza la correcta distribución de las atribuciones generales de las dependencias entre sus unidades administrativas, ni se puede determinar si estas atribuciones son ejercidas en su totalidad o no.

Por último, el 72% de las entidades federativas manifestó dispone de alguna metodología o herramienta para validar o dictaminar la correlación jurídica entre las unidades administrativas que se establecen en cada reglamento interior o estatuto orgánico, pese a que se repite el mismo problema que con las estructuras orgánicas y las evidencias obsequiadas en su mayoría, no corresponden a tal herramienta o no se trata de una guía o manual que permita al usuario estar en posibilidades de elaborar un reglamento pertinente y eficaz.

En resumen, estos resultados reflejan un panorama positivo en el que la mayoría de las instituciones ha avanzado en la implementación de normas claras y actualizadas, no obstante a que todavía existen grandes áreas clave de oportunidad, principalmente en la actualización periódica, las metodologías para hacerlo de manera homogénea con creación de políticas estatales que promuevan una actualización continua y uniforme de estos marcos normativos fundamentales, la garantía de una alineación completa entre atribuciones o facultades generales y su correlación jurídica entre las unidades administrativas y la evaluación de su cumplimiento.

4.3. Resultados del cuestionario sobre manuales de organización

Un manual de organización en las estructuras de los gobiernos es crucial porque establece de manera clara y detallada las funciones, responsabilidades y relaciones entre las diferentes áreas y niveles de las instituciones de la administración pública. Estos documentos facilitan la coordinación y eficiencia operativa, aseguran el cumplimiento de las

normativas y colaboran de manera muy importante a mejorar la rendición de cuentas, proporcionando un marco que guía la actuación de las personas servidoras públicas y garantizando así una mayor transparencia en la gestión gubernamental.

En el ejercicio realizado se desprende que el 69% de las dependencias y entidades han dado un paso crucial a ello, al contar con un manual de organización formalmente aprobado y rubricado por la autoridad máxima de su dependencia o entidad. Este acto no es simplemente un cumplimiento administrativo, sino una declaración solemne de la importancia de una guía organizativa sólida. Al establecer un documento de este tipo, se eleva el compromiso institucional y se da peso a los principios y reglas que guiarán el actuar colectivo.

Respecto a los elementos que componen estos manuales, observamos que el 73% reconoce que en él se describen las funciones específicas de cada área, y el 61% que detalla las responsabilidades inherentes a cada puesto. Sin embargo, solo el 26% especifica los requisitos para ocupar los cargos, y 29% que se destacan las competencias necesarias.

Esto indica que, aunque el enfoque funcional y de responsabilidad está básicamente cubierto, aun oferta amplios retos y que existe una potencial oportunidad por aprovechar en el ámbito del desarrollo del talento y la selección de personal calificado. La inclusión de requisitos y competencias podría ser la llave para asegurar que los perfiles de los colaboradores estén alineados con las aspiraciones y valores de la institución.

Por otra parte, el 53% de las entidades asegura que su manual especifica los procesos sustantivos y la unidad responsable de cada uno, lo cual refuerza la claridad en la operatividad diaria. Estos procesos no son solo listas de acciones, sino que representan los engranajes fundamentales que mueven el motor institucional, donde cada área es una pieza esencial que debe funcionar en perfecta armonía. Un reto en este tema podría ser la verificación respecto de si esos procesos sustantivos son coincidentes con aquellos que se identifican como procesos prioritarios y de los que se dan seguimiento a través de los Sistemas de Control Interno Institucional de cada entidad.

Un 66% de los entes refirió que sí incorpora normativas, reglamentos y leyes aplicables, proporcionando así un sustento sólido y legal al trabajo institucional. Estas normativas no son solo formalidades legales, sino la estructura que da legalidad, legitimidad y dirección a cada acción emprendida por la institución.

Para el 51% de las dependencias y entidades, el manual refleja de manera precisa y completa sus atribuciones, estructura orgánica y responsabilidades vigentes. Este porcentaje sugiere una necesidad urgente de actualización y revisión en otros casos, para que cada institución

disponga de un instrumento vivo y actualizado que refleje los cambios y la evolución organizativa y permita la clara actuación de cada persona que participa en el proceso.

El 62% de las instituciones respondió que su manual define con claridad los objetivos institucionales tanto a nivel global como para cada área en particular. Este enfoque en la meta final, en el “para qué” de cada función y actividad, ilumina el camino para que cada integrante entienda su contribución en el logro de los objetivos colectivos.

Asimismo, con un 41% de los entes públicos, cuyos manuales afirmaron que sí documentan procesos y políticas internas que regulan el funcionamiento de la organización, tenemos un indicio claro de que muchas dependencias y entidades que aún deben fortalecer la formalización y la claridad de su operación diaria en áreas cruciales como recursos humanos, finanzas y operaciones, ya que esta formalización, como ya se mencionó, representa una oportunidad para fortalecer la transparencia y la coherencia en la toma de decisiones y en la distribución de responsabilidades.

De igual forma, el 44% de las instituciones señalaron que cuentan con un manual de organización que describe los canales de comunicación formales en todas las direcciones posibles. Estos canales son esenciales para el flujo de información vital dentro de la institución, garantizando que la comunicación sea clara, coherente y eficiente en cada nivel y área. Sin embargo, la ausencia de ello en un manual de organización adecuado puede generar descoordinación, duplicación de esfuerzos y errores en la transmisión de información, lo que obstaculiza la colaboración efectiva y afecta la toma de decisiones. Un manual bien estructurado asegura que todos los integrantes estén conectados y alineados con los objetivos institucionales, optimizando el trabajo en equipo y mejorando el rendimiento global de la entidad.

De ahí la importancia también de tomar en cuenta que solo un 49% de las dependencias, reconoció que se brinda capacitación al personal sobre el contenido y la importancia de su manual, subrayando la conciencia de que este documento no solo es un texto, sino una herramienta que debe ser comprendida y valorada por cada colaborador para que cumpla su propósito en la práctica diaria.

Por otra parte, Un 82% de los entes públicos confirma que si existe una obligación formal de publicar el manual de organización en el medio oficial de difusión. Este último dato es un reflejo del compromiso hacia la transparencia y la rendición de cuentas, asegurando que cualquier ciudadano tenga acceso a la estructura, funciones y objetivos de cada entidad pública. Pero también marca un reto importante ya que se debe asegurar el 100% para la determinación efectiva de responsabilidades de las personas servidoras públicas en el caso de investigación por la comisión de faltas administrativas.

El 81% de las entidades federativas cuenta con una dependencia o entidad responsable de validar o dictaminar los manuales de organización del Poder Ejecutivo y el 85% manifestó que existe un documento normativo que establece la obligatoriedad para los entes públicos de disponer de estos manuales de organización validados o dictaminados.

También, el 85% de los Estados refirió que dispone de una guía o documento de criterios que especifica las características y requisitos necesarios para la validación o dictaminación de los manuales de organización. Este documento es conocido por todas las dependencias y entidades; sin embargo, solo el 72% de los Estados realiza actividades de difusión y capacitación sobre su contenido.

Por último, el 78% de los Estados afirmó contar con alguna metodología o herramienta que facilite la validación o dictaminación de los manuales de organización.

Estos resultados resaltan no solo los porcentajes, también lo hace respecto del trasfondo que es el propósito institucional y la oportunidad de mejora. Cada dato se convierte en un reflejo de cómo las organizaciones buscan fortalecer su esencia y su operatividad, orientándose hacia una gestión más eficiente, clara y transparente para beneficio de sus comunidades y del país en su conjunto.

4.4. Resultados del cuestionario sobre manuales de procedimientos

El análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario sobre manuales de procedimiento revela una clara visión de cómo las dependencias y entidades públicas perciben y gestionan estas guías normativas. Si bien un 66% de las instituciones señala contar con procesos definidos para elaborar o modificar sus manuales, solo un 56% de ellas realmente dispone de estos documentos. Esto de origen detaca un 10% de incumplimiento, y de ser obligatorios, resalta una brecha aún más significativa del 34%, que al no ser atendida, podría generar un vacío normativo que afecte la coherencia y eficiencia operativa de las instituciones públicas.

La ausencia de manuales de procedimiento debidamente formalizados puede llevar a la falta de estandarización en los procesos, incrementar el riesgo de errores, descoordinación y redundancias, así como dificultar la capacitación continua de las personas servidoras públicas. Este déficit en la implementación de manuales e procedimientos también puede comprometer la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo, elementos esenciales para una administración pública eficaz y responsable.

Estos riesgos se ven fortalecidos ya que si bien el 66% de las instituciones también indicaron que sí cuentan con procesos definidos para elaborar o modificar sus manuales de procedimientos, y se revela una tendencia hacia la estructuración y formalización de estos documentos, también lo es que solo un 56% de ellas afirmó que realmente dispone de

dichos manuales. Una revisión más profunda, permitiría validar no solo la existencia sino su adecuada construcción y eficacia.

Un 53% de los organismos reportó que sus manuales de procedimientos están firmados por la persona titular o la máxima autoridad, según corresponda, lo cual evidencia el grado de compromiso hacia la legitimidad y el respaldo institucional. Sin embargo, solo el 35% considera que sus manuales están actualizados, lo cual sugiere un muy importante reto en la renovación y adecuación de estos documentos, frente a los cambios más significativos de planes, normas y necesidades operativas de las instituciones gubernamentales.

En cuanto a los contenidos de los manuales de procedimientos, el 65% de las dependencias y entidades reportó que estos establecen procedimientos estándar para actividades esenciales, tales como la gestión de recursos humanos, administración financiera y adquisiciones, entre otros. Esto indica que, en general, existe mayoría relativa en la intención de homogeneizar y estandarizar los procesos críticos para asegurar una operación consistente y alineada con los objetivos institucionales y un reto del 35% faltante.

A nivel interno, el 62% de las instituciones afirma que los manuales de procedimientos si son difundidos dentro de la organización, un paso crucial para su correcta implementación. Asimismo, el 49% de las dependencias y entidades respondieron que dichos manuales contienen todos los procedimientos que se ejecutan en la institución.

Además, un 65% sostiene que estos manuales proveen una guía detallada para que el personal ejecute los procedimientos con eficiencia, lo cual se refuerza con el 63% de las entidades que afirman que sus manuales ofrecen instrucciones paso a paso, facilitando la comprensión de funciones específicas y promoviendo la consistencia en las operaciones diarias.

El 51% de las instituciones señala que estos manuales también son empleados en la capacitación y formación de su personal, evidenciando el valor no solo como herramienta de consulta, sino como recurso formativo para el desarrollo de competencias y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

El 85% de los Estados dispone de una dependencia o entidad responsable de validar o dictaminar los manuales de procedimientos del Poder Ejecutivo, y cuentan con un documento normativo que establece la obligatoriedad de que los entes públicos cuenten con manuales de procedimientos validados o dictaminados.

Igualmente, un mismo porcentaje afirmó tiene una guía o documento de criterios que define las características y requisitos que deben cumplir los manuales de procedimientos para su validación o dictaminación. Este documento es conocido por todas sus

dependencias y entidades, aunque solo el 72% de los Estados realiza actividades de difusión y capacitación al respecto.

Por último, el 81% de las entidades federativas dijo contar con alguna metodología o herramienta para facilitar la validación o dictaminación de los manuales de procedimientos.

Estos resultados sugieren un compromiso general hacia la estandarización y claridad en los procedimientos, aunque persisten áreas importantes de mejora en cuanto a la actualización de los manuales y su implementación integral. La información obtenida de este cuestionario es crucial para trazar una ruta hacia una gestión pública más eficiente y transparente.

4.5. Resultados del cuestionario sobre manuales de servicios

Contar con manuales de los servicios que se brindan a la ciudadanía es esencial para garantizar la calidad, la eficiencia y la transparencia en la gestión pública con mayor probabilidad de éxito en su prestación.

Estos manuales no solo sirven como un referente normativo interno, sino que también juegan un rol crucial en la relación con las y los ciudadanos, asegurando que el servicio que se ofrece se haga de manera clara, accesible y coherente.

Los manuales de servicios, además de marcar una clara eficiencia operativa para estandarizar procesos y facilitar la gestión interna, proporcionan a los ciudadanos información clara y detallada sobre los servicios que pueden recibir, los procedimientos a seguir y los requisitos necesarios, además establecen los estándares de calidad que deben cumplirse en la prestación de servicios, asegurando así que todos los ciudadanos reciban atención de igual nivel, independientemente de la dependencia o entidad que brinde el servicio, y esto contribuye a una experiencia más uniforme y justa para todos lo que fortalece la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

Finalmente, no podemos omitir el señalar que, el contar con manuales de servicios eficaces, facilita la adaptación a cambios y mejoras ya que son herramientas dinámicas que se pueden actualizar cuando es necesario y con ello se permite que las instituciones públicas se adapten rápidamente a cambios normativos, a nuevas necesidades de las y los ciudadanos ó a innovaciones tecnológicas, asegurando así que los servicios gubernamentales que se prestan siempre estén alineados con las mejores prácticas.

Del análisis de los resultados del cuestionario sobre manuales de servicios se desprende una imagen clara de los retos y avances en la institucionalización de estos instrumentos para la atención al público. Cabe señalar que en los resultados aquí expuestos excluye a 264 dependencias y entidades que señalaron NO brindar servicios al público, por lo que se contabilizan exclusivamente los de las 1,466 restantes.

De las instituciones encuestadas, un 72% indica que ofrece servicios directos a la ciudadanía, lo que subraya la relevancia de contar con marcos y manuales que fortalezcan la calidad y eficiencia en la prestación de estos servicios. Sin embargo, de estas dependencias y entidades, solo el 31% dispone actualmente de un manual de servicios, lo cual hace evidente una enorme oportunidad de mejora en la estandarización y formalización de estos procesos de atención a la ciudadanía.

De manera reveladora, únicamente un 22% de las organizaciones cuenta con un manual de servicios avalado por la firma de la persona titular o de la autoridad máxima, según corresponda, lo que sugiere una falta de respaldo institucional en la mayoría de los casos.

El mismo 31% de las dependencias y entidades que reportó tener estos manuales también afirma que sí se proporciona una guía paso a paso para orientar al usuario en la obtención del servicio, mientras que un porcentaje igual menciona que su manual detalla los distintos servicios ofrecidos, cómo se prestan, los responsables y otra información clave sobre la calidad y la entrega de estos. Estos datos indican esfuerzos parciales hacia la sistematización de los servicios, aunque es claro que aún hay un camino significativo por recorrer para generalizar esta práctica.

Solo un 21% de las instituciones reportaron utilizar el manual de servicios para capacitar a sus servidores públicos, lo que podría reflejar una limitación en su uso como herramienta de formación y alineación organizacional y también sobre la eficacia con la que esta herramienta orienta de manera real la prestación del servicio.

Además, un 17% de las dependencias y entidades señala que su manual si describe canales de comunicación formales que favorecen la comunicación efectiva entre los distintos niveles y unidades administrativas, denotando la necesidad de reforzar estos aspectos comunicativos que son tan importantes como se expuso con antelación, para lograr una mayor coherencia y fluidez en la gestión interna.

Llama la atención que el 22% de las instituciones refiere hacer accesible su manual de servicios tanto en el ámbito interno como en el externo, lo que sugiere que parte de estas guías permanece en el ámbito interno, sin alcanzar al público o usuario final.

Otro 22% de las entidades reportó que el manual está regulado dentro de un programa de mejora o de acciones de simplificación de servicios, lo cual destaca iniciativas para optimizar la atención a los ciudadanos, aunque aún de manera limitada.

Por otra parte, el 56% de los Estados cuenta con alguna dependencia o entidad encargada de validar o dictaminar los manuales de servicios del Poder Ejecutivo, y el 47% de las entidades federativas afirmó que existe un documento normativo que establece la obligatoriedad de contar con manuales de servicios debidamente validados o dictaminados

por las entidades públicas, no obstante a que el 41% de los Estados dijo disponer de una guía o documento de criterios que define las características y requisitos que deben cumplir los manuales de servicios para su validación o dictaminación, siendo dicho documento conocido por todas las dependencias y entidades, y sin embargo, solo el 34% de los Estados realiza actividades de difusión y capacitación relacionadas.

Finalmente, solo el 37% de las entidades federativas afirmó que cuenta con una metodología o herramienta específica para facilitar la validación o dictaminación de los manuales de servicios.

En conjunto, estos datos reflejan un compromiso emergente con la formalización y mejora de los servicios públicos, con brechas de mejora necesarias en cuanto a actualización, difusión y el uso de los manuales de servicios como herramientas integrales para mejorar tanto la atención al usuario como la formación de las y los servidores públicos.

5. Análisis comparativo

Para llevar a cabo el análisis comparativo entre las entidades federativas, se eligieron previamente aquellas cuyas respuestas son idóneas de acuerdo con el contexto y los objetivos de cada pregunta del cuestionario. Esta clasificación permitió calcular un promedio de cada tipo de respuesta por estado, posibilitando la identificación de los niveles de idoneidad en las respuestas de las dependencias y entidades a nivel nacional.

A través de este enfoque, fue posible señalar las entidades federativas con mayor porcentaje de respuestas idóneas, lo cual brinda una visión general de los Estados con mayor certidumbre en el cumplimiento de prácticas recomendadas y permite también identificar áreas con mayores oportunidades de mejora.

Es importante señalar que el análisis comparativo presentado puede ofrecer ciertos sesgos derivados de diversos factores, como, por ejemplo, uno de los principales aspectos a considerar es la variabilidad en la cantidad de dependencias y entidades que reportaron respuestas en cada Estado, lo cual puede influir en la representatividad de los promedios obtenidos.

Asimismo, suma la posible veracidad de las respuestas proporcionadas, lo que sin duda es un factor relevante, ya que la información fue autodeclarada y no nos resultó posible verificar individualmente cada respuesta, para hacer tal estimación, debido al alto volumen de datos.

Además, debe tenerse en cuenta que existe un intervalo de tiempo entre el momento en que se recabó la información y la presentación de los resultados, en el cual algunas situaciones internas de las dependencias y entidades podrían haber cambiado, afectando la vigencia de ciertos datos. Por estas razones, los resultados obtenidos deben interpretarse como una guía orientativa, que ofrece un panorama general y permite a cada Estado evaluar internamente la situación de sus dependencias y entidades.

Este análisis comparativo tiene como objetivo principal apoyar la identificación de áreas de oportunidad que puedan motivar acciones de mejora en el marco jurídico - organizacional de cada Estado, propiciando así gobiernos más eficientes y orientados a maximizar los beneficios para la ciudadanía en todo el país.

5.1. Comparación de resultados sobre estructura orgánica

Posición a nivel nacional	Estado	Cantidad de dependencias y entidades reportadas	Promedio de respuestas idóneas	Promedio de respuestas no idóneas	Promedio de información no disponible
1	Coahuila	17	100.00%	0.00%	0.00%
2	Oaxaca	99	92.17%	7.83%	0.00%
3	Estado de México	122	88.63%	11.37%	0.00%
4	Guanajuato	1	87.50%	12.50%	0.00%
5	Colima	50	87.25%	0.25%	12.50%
6	Yucatán	69	86.05%	11.05%	2.90%
7	Quintana Roo	15	80.83%	19.17%	0.00%
8	Aguascalientes	60	80.42%	19.58%	0.00%
9	Chiapas	68	79.23%	18.57%	2.21%
10	Nayarit	58	77.37%	20.69%	1.94%
11	Jalisco	33	77.27%	21.97%	0.76%
12	Sonora	44	75.00%	23.30%	1.70%
13	Nuevo León	73	72.77%	20.38%	6.85%
14	Ciudad de México	64	72.27%	27.54%	0.20%
15	Zacatecas	49	71.68%	7.65%	20.66%
16	Michoacán	85	71.32%	28.68%	0.00%
17	Morelos	16	71.09%	28.13%	0.78%
18	Tamaulipas	84	70.54%	29.46%	0.00%
19	Chihuahua	69	67.75%	30.25%	1.99%
20	San Luis Potosí	66	67.05%	32.39%	0.57%
21	Veracruz	39	66.99%	32.69%	0.32%
22	Guerrero	78	65.71%	33.97%	0.32%
23	Sinaloa	66	64.77%	32.58%	2.65%
24	Querétaro	15	64.17%	35.83%	0.00%
25	Hidalgo	88	62.22%	14.91%	22.87%
26	Campeche	61	62.09%	36.68%	1.23%
27	Puebla	83	57.08%	42.92%	0.00%
28	Durango	55	56.36%	41.36%	2.27%
29	Baja California Sur	44	49.43%	49.72%	0.85%
30	Baja California	59	1.69%	0.00%	98.31%
31	Tabasco	No disponible	0.00%	0.00%	100.00%
32	Tlaxcala	No disponible	0.00%	0.00%	100.00%

5.2. Comparación de resultados sobre reglamentos interiores y estatutos orgánicos

Posición a nivel nacional	Estado	Cantidad de dependencias y entidades reportadas	Promedio de respuestas idóneas	Promedio de respuestas no idóneas	Promedio de información no disponible
1	Michoacán	85	98.82%	1.18%	0.00%
2	Aguascalientes	60	81.46%	18.54%	0.00%
3	Veracruz	39	77.88%	22.12%	0.00%
4	Estado de México	122	76.84%	23.16%	0.00%
5	Coahuila	17	75.00%	25.00%	0.00%
6	Colima	50	75.00%	25.00%	0.00%
7	Guanajuato	1	75.00%	25.00%	0.00%
8	Morelos	16	73.44%	26.56%	0.00%
9	Chiapas	68	70.77%	25.55%	3.68%
10	Sinaloa	66	70.64%	29.17%	0.19%
11	Sonora	44	69.89%	29.83%	0.28%
12	Jalisco	33	69.70%	29.55%	0.76%
13	Querétaro	15	68.33%	30.83%	0.83%
14	Quintana Roo	15	67.50%	32.50%	0.00%
15	Guerrero	78	62.50%	37.50%	0.00%
16	Campeche	61	61.68%	36.07%	2.25%
17	Ciudad de México	64	58.59%	36.72%	4.69%
18	Chihuahua	69	56.88%	43.12%	0.00%
19	San Luis Potosí	66	56.82%	41.29%	1.89%
20	Puebla	83	56.33%	43.67%	0.00%
21	Nuevo León	73	55.48%	37.67%	6.85%
22	Baja California Sur	44	55.11%	44.60%	0.28%
23	Durango	55	49.09%	49.09%	1.82%
24	Yucatán	69	48.01%	31.88%	20.11%
25	Hidalgo	88	47.73%	25.14%	27.13%
26	Tamaulipas	84	46.58%	53.42%	0.00%
27	Baja California	59	43.64%	31.36%	25.00%
28	Oaxaca	99	37.37%	61.49%	1.14%
29	Zacatecas	49	13.27%	0.00%	86.73%
30	Nayarit	58	12.72%	12.50%	74.78%
31	Tabasco	No disponible	0.00%	0.00%	100.00%
32	Tlaxcala	No disponible	0.00%	0.00%	100.00%

5.3. Comparación de resultados sobre manuales de organización

Posición a nivel nacional	Estado	Cantidad de dependencias y entidades reportadas	Promedio de respuestas idóneas	Promedio de respuestas no idóneas	Promedio de información no disponible / no aplica
1	Morelos	16	91.83%	6.73%	1.44%
2	Colima	50	78.31%	21.08%	0.62%
3	Guerrero	78	77.22%	22.78%	0.00%
4	Ciudad de México	64	75.96%	22.60%	1.44%
5	Veracruz	39	72.58%	26.82%	0.59%
6	Sonora	44	72.03%	27.62%	0.35%
7	Quintana Roo	15	71.79%	22.56%	5.64%
8	Campeche	61	70.24%	27.74%	2.02%
9	Coahuila	17	69.23%	30.32%	0.45%
10	Puebla	83	68.67%	30.40%	0.93%
11	Estado de México	122	66.46%	33.48%	0.06%
12	San Luis Potosí	66	65.73%	32.52%	1.75%
13	Chiapas	68	65.61%	28.05%	6.33%
14	Baja California	59	63.89%	10.17%	25.95%
15	Jalisco	33	63.87%	26.34%	9.79%
16	Aguascalientes	60	63.85%	36.03%	0.13%
17	Durango	55	60.70%	32.59%	6.71%
18	Baja California Sur	44	60.49%	38.99%	0.52%
19	Guanajuato	1	53.85%	46.15%	0.00%
20	Nuevo León	73	52.16%	40.89%	6.95%
21	Yucatán	69	50.84%	30.55%	18.62%
22	Querétaro	15	45.64%	53.33%	1.03%
23	Hidalgo	88	42.48%	27.36%	30.16%
24	Tamaulipas	84	41.21%	58.79%	0.00%
25	Michoacán	85	35.93%	63.53%	0.54%
26	Oaxaca	99	35.74%	60.68%	3.57%
27	Sinaloa	66	29.49%	70.51%	0.00%
28	Nayarit	58	27.32%	72.55%	0.13%
29	Chihuahua	69	15.72%	7.02%	77.26%
30	Zacatecas	49	7.69%	7.69%	84.62%
31	Tabasco	No disponible	0.00%	0.00%	100.00%
32	Tlaxcala	No disponible	0.00%	0.00%	100.00%

5.4. Comparación de resultados sobre manuales de procedimientos

Posición a nivel nacional	Estado	Cantidad de dependencias y entidades reportadas	Promedio de respuestas idóneas	Promedio de respuestas no idóneas	Promedio de información no disponible
1	Estado de México	122	100.00%	0.00%	0.00%
2	Guanajuato	1	100.00%	0.00%	0.00%
3	Morelos	16	90.63%	9.38%	0.00%
4	Coahuila	17	90.59%	0.00%	9.41%
5	Colima	50	90.00%	10.00%	0.00%
6	Ciudad de México	64	82.81%	15.00%	2.19%
7	Chiapas	68	80.29%	13.24%	6.47%
8	Yucatán	69	80.00%	9.57%	10.43%
9	Sonora	44	78.18%	20.91%	0.91%
10	Aguascalientes	60	75.50%	24.50%	0.00%
11	Jalisco	33	69.09%	26.97%	3.94%
12	Veracruz	39	68.97%	30.77%	0.26%
13	Nuevo León	73	65.62%	24.79%	9.59%
14	Baja California	59	65.59%	1.53%	32.88%
15	Guerrero	78	64.87%	35.13%	0.00%
16	San Luis Potosí	66	59.09%	38.94%	1.97%
17	Querétaro	15	57.33%	36.67%	6.00%
18	Baja California Sur	44	57.05%	42.95%	0.00%
19	Puebla	83	52.29%	47.71%	0.00%
20	Quintana Roo	15	45.33%	44.00%	10.67%
21	Oaxaca	99	44.44%	55.56%	0.00%
22	Tamaulipas	84	44.40%	50.83%	4.76%
23	Hidalgo	88	41.82%	22.73%	35.45%
24	Campeche	61	41.15%	58.85%	0.00%
25	Michoacán	85	40.47%	59.18%	0.35%
26	Durango	55	38.73%	54.91%	6.36%
27	Sinaloa	66	33.79%	66.06%	0.15%
28	Chihuahua	69	7.25%	9.57%	83.19%
29	Nayarit	58	4.66%	95.34%	0.00%
30	Zacatecas	49	0.00%	10.00%	90.00%
31	Tabasco	No disponible	0.00%	0.00%	100.00%
32	Tlaxcala	No disponible	0.00%	0.00%	100.00%

5.5. Comparación de resultados sobre manuales de servicios

Posición a nivel nacional	Estado	Cantidad de dependencias y entidades reportadas	Promedio de respuestas idóneas	Promedio de respuestas no idóneas	Promedio de información no disponible
1	Guerrero	76	80.12%	19.88%	0.00%
2	Coahuila	17	77.78%	22.22%	0.00%
3	Sonora	39	71.51%	28.49%	0.00%
4	Baja California	56	67.86%	2.98%	29.17%
5	Aguascalientes	54	58.44%	41.56%	0.00%
6	Michoacán	85	55.56%	44.44%	0.00%
7	Nuevo León	60	53.15%	38.52%	8.33%
8	Jalisco	21	52.38%	35.98%	11.64%
9	Ciudad de México	30	51.85%	45.56%	2.59%
10	Veracruz	27	47.74%	51.44%	0.82%
11	Quintana Roo	15	38.52%	51.85%	9.63%
12	Sinaloa	33	37.71%	62.29%	0.00%
13	Chiapas	43	34.11%	40.83%	25.06%
14	Puebla	61	30.24%	69.76%	0.00%
15	Morelos	6	25.93%	74.07%	0.00%
16	Baja California Sur	34	25.82%	73.53%	0.65%
17	San Luis Potosí	48	23.61%	67.59%	8.80%
18	Campeche	50	23.56%	70.22%	6.22%
19	Durango	46	23.19%	66.18%	10.63%
20	Yucatán	64	22.57%	28.82%	48.61%
21	Querétaro	11	22.22%	70.71%	7.07%
22	Hidalgo	80	19.17%	41.67%	39.17%
23	Chihuahua	58	12.45%	11.11%	76.44%
24	Colima	50	11.11%	88.89%	0.00%
25	Guanajuato	1	11.11%	88.89%	0.00%
26	Nayarit	57	11.11%	88.89%	0.00%
27	Estado de México	121	11.02%	11.02%	77.96%
28	Tamaulipas	75	10.96%	83.70%	5.33%
29	Oaxaca	99	0.00%	0.00%	100.00%
30	Zacatecas	49	0.00%	0.00%	100.00%
31	Tabasco	No disponible	0.00%	0.00%	100.00%
32	Tlaxcala	No disponible	0.00%	0.00%	100.00%

6. Conclusiones

6.1. Resumen de hallazgos

Los resultados del Diagnóstico han proporcionado una visión amplia sobre las prácticas en torno a las herramientas jurídico - organizacionales en el ámbito público nacional. Se observó un compromiso considerable en áreas clave como la definición de estructuras orgánicas y la validación periódica de sus organigramas, reflejando el esfuerzo de los entes públicos por mantener su organización interna alineada con sus objetivos institucionales. Sin embargo, persisten desafíos en la actualización de reglamentos, estatutos, así como de manuales de procedimientos; además, con especial énfasis se requiere brindar mayor atención en la implementación y formalización de los manuales de servicios para aquellas instituciones que interactúan directamente con la ciudadanía. El diagnóstico también identificó áreas críticas en el uso de las herramientas en el ámbito de la capacitación del personal y en la difusión de sus manuales, fundamentales para la transparencia y eficiencia operativa.

6.2. Implicaciones para las dependencias y entidades

Los hallazgos sugieren que, aunque muchas instituciones están avanzando hacia la formalización y actualización de sus estructuras y reglamentos, es necesario fortalecer los mecanismos de revisión y capacitación. Las dependencias y entidades deben considerar que estos elementos no solo cumplen funciones administrativas, sino que influyen directamente en la capacidad de cada organización para responder de manera efectiva a los cambios internos y externos. El impacto de estos resultados, tanto a nivel estatal como nacional, destaca la importancia de promover una gestión pública moderna, que esté en constante adaptación para satisfacer las necesidades de los ciudadanos de manera eficiente y transparente.

6.3. Sugerencias o recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, se sugiere:

- Fortalecer la revisión periódica y actualización de reglamentos interiores, estatutos orgánicos y manuales tanto de organización como de procedimientos y servicios para asegurar su vigencia y adaptación a las normativas actuales.
- Incrementar la difusión y capacitación interna sobre los contenidos de los tres tipos de manuales para mejorar la comprensión y aplicación en el día a día de los servidores públicos.

- Elaborar metodologías que permitan el análisis jurídico de estos instrumentos y no solo el administrativo y presupuestal.
- Fomentar la creación y mejora de manuales de servicios en aquellas dependencias que brindan atención directa a la ciudadanía, con el objetivo de garantizar una experiencia de usuario más clara, eficiente y estandarizada.
- Reformar o desarrollar normativas estatales para que se establezca: la obligatoriedad de disponer de las herramientas jurídico – organizacionales, plazos claros para la emisión y actualización de estos instrumentos, así como requisitos mínimos, procedimientos a seguir y distribución de responsabilidades en tal proceso. Lo anterior colaboraría ampliamente el crear una mayor uniformidad y regularidad en su existencia y actualización de los contenidos normativos indispensables para toda persona en el servicio público.
- Homologar criterios y dar a conocer los mismos en una normativa clara y debidamente identificada que permita al usuario la consulta de una manera eficaz y accesible.

Estas recomendaciones tienen como finalidad optimizar las prácticas administrativas en cada dependencia y entidad, impulsando así una administración pública más organizada, accesible y orientada a la mejora continua en beneficio de la ciudadanía.

6.4. Sistema Base de Gestión Jurídico - Organizacional

Asimismo, en aras de promover la uniformidad y mejorar la eficiencia en la administración pública a nivel nacional, se sugiere desarrollar un Sistema Base de Gestión Jurídico - Organizacional. Este sistema sería un marco digital que actúe como una guía de estándares nacionales en cuanto a estructura orgánica, reglamentos, manuales de organización y servicios. A continuación, se describe brevemente algunas de sus posibles características principales para asegurar su flexibilidad y adaptabilidad al marco jurídico específico de cada Estado:

Plataforma general con código abierto disponible para los Estados que deseen utilizarla.

La propuesta consiste en desarrollar una plataforma de código abierto que esté disponible para todos los Estados interesados en implementarla. Este sistema funcionará como una base general adaptable, permitiendo que cada entidad federativa configure y ajuste su implementación de acuerdo con sus propias necesidades y circunstancias particulares. A través de un marco homologado, la plataforma garantizará una estructura común y accesible, facilitando la integración con los estándares nacionales básicos. Esto

proporcionará la flexibilidad necesaria para que cada Estado refleje sus particularidades jurídicas, sin dejar de alinearse con los lineamientos nacionales, promoviendo así una mayor eficiencia y uniformidad en la gestión pública a nivel estatal. Componentes modulares

La plataforma estará estructurada en módulos independientes que aborden cada uno de los ámbitos relevantes para la administración estatal, facilitando una implementación ajustada a las necesidades de cada entidad federativa:

- Estructura Orgánica: Un módulo para la carga y revisión de organigramas actualizados, que permita a cada Estado alinear sus estructuras organizativas con las directrices nacionales y adaptar las mismas a sus especificidades locales. Esto asegura una coherencia estructural que respeta tanto los lineamientos nacionales como las particularidades estatales.
- Reglamentos Interiores y Estatutos Orgánicos: Un espacio dedicado a la documentación y actualización de reglamentos, ofreciendo herramientas para registrar cambios normativos específicos. Además, el módulo permitirá establecer correlaciones jurídicas entre los diferentes niveles de las unidades dentro de las dependencias, garantizando que todas las facultades y atribuciones estén debidamente definidas y ejercidas.
- Manuales de Organización y Procedimientos: Plantillas predefinidas, pero personalizables, para establecer funciones y procedimientos. Este módulo proporciona flexibilidad para que cada entidad adapte sus manuales a las regulaciones y particularidades estatales, asegurando un marco administrativo que sea tanto uniforme como adaptable.
- Manuales de Servicios: Un espacio destinado a la gestión de manuales de atención al público, con guías y referencias orientadas a una administración eficiente y de calidad. Cada Estado podrá personalizar este módulo de acuerdo con las normas de mejora regulatoria vigentes, facilitando una atención al ciudadano que esté alineada con los estándares nacionales y adaptada a las necesidades locales.

Calendario y alertas de revisión

El sistema integrará un calendario de revisiones periódicas para cada módulo, diseñado para promover la actualización continua de los contenidos. Contará con alertas automáticas y reportes de vencimiento que notificarán a las dependencias y entidades sobre la necesidad de revisar y adaptar sus marcos normativos. Estas alertas se establecerán de acuerdo con intervalos específicos, alineados tanto al contexto legal de cada entidad como a los cambios en las normativas nacionales. De este modo, se fomenta un proceso de revisión proactivo

que garantiza que cada dependencia mantenga su regulación y procedimientos al día y en plena conformidad con los estándares nacionales.

Repositorio de buenas prácticas y normativas

La plataforma incluirá un repositorio de buenas prácticas y directrices legales que sirva como referencia para los Estados. Este espacio proporcionará acceso a guías claras sobre los procesos de actualización normativa, además de ejemplos de modelos y prácticas que ya han sido implementados y aprobados en otras entidades. Al disponer de un recurso centralizado de experiencias exitosas y recomendaciones, se facilita la adopción de mejores prácticas, promoviendo la homologación de procedimientos y el fortalecimiento institucional en cada Estado.

Capacitación virtual y soporte técnico

Para optimizar el aprovechamiento del sistema, se incluirá un módulo de capacitación en línea dirigido a las dependencias y entidades estatales. Este módulo permitirá formar al personal en el uso y gestión eficiente de la plataforma, además de capacitarlo en el desarrollo de herramientas y funcionalidades específicas dentro del marco normativo aplicable. Asimismo, se brindará soporte técnico continuo, asegurando que los usuarios cuenten con la orientación necesaria para resolver dudas y dificultades, y garantizando así un cumplimiento riguroso y uniforme en la implementación y uso del sistema.

Sistema de seguimiento y evaluación

El sistema incluirá herramientas de seguimiento diseñadas para medir el progreso en cada módulo y generar informes periódicos sobre el nivel de cumplimiento de cada dependencia y entidad. Estas herramientas permitirán un monitoreo continuo del uso y efectividad del sistema, proporcionando a su vez una función de retroalimentación que recoja opiniones y recomendaciones tanto locales como nacionales. Esto facilitará la identificación de áreas de mejora en las herramientas jurídico-organizativas, asegurando que el sistema evolucione según las necesidades detectadas.

Con este enfoque, se avanza hacia la construcción de estándares en procesos esenciales a nivel nacional, permitiendo al mismo tiempo que cada entidad federativa se ajuste al marco jurídico que le corresponde. Esta base contribuirá a una gestión pública transparente, eficiente y orientada al servicio, alineada con los valores y metas de un gobierno más eficaz y comprometido con la ciudadanía.

7. Anexo: Resultados por entidad federativa

En esta sección, se proporciona un enlace interactivo mediante el cual los usuarios podrán acceder y revisar los resultados detallados de las preguntas del cuestionario, desglosados por cada entidad federativa. A través de este enlace, cada usuario tendrá la posibilidad de seleccionar el Estado de su interés y visualizar los datos obtenidos en cada ámbito evaluado.

Esta información segmentada por entidad federativa permite a los interesados analizar en profundidad la información específica, facilitando así un entendimiento claro de los avances, áreas de oportunidad y contextos particulares de cada una de las entidades en términos de su estructura organizacional, reglamentos y estatutos, así como de manuales de organización, de procedimientos y de servicios.

La disposición de estos datos por Estado tiene como objetivo no solo facilitar la transparencia y accesibilidad de la información, sino también promover una comparación constructiva. Esto contribuye a la identificación de buenas prácticas y al análisis de factores locales que pueden incidir en el desempeño organizacional. Con esta herramienta de consulta digital, se busca incentivar la implementación de acciones de mejora en cada entidad federativa, orientadas hacia el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y una mayor alineación con los objetivos de mejora institucional a nivel nacional.

Los resultados pueden consultarse a través de un mapa interactivo, donde es posible seleccionar visualmente cada entidad federativa para acceder a sus datos específicos. Alternativamente, también es posible utilizar el listado de Estados disponible en la parte inferior de la página, donde al hacer clic en el nombre se desplegará la información correspondiente.

Hipervínculo a los resultados:

<https://participa.chihuahua.gob.mx/index.php/resultados/>

Código QR:



