Guadalajara, Jal., 22 de noviembre de 2021

Oficio: IPEJAL / DG / 312 /2021

**Asunto:** Proceso de reorganización interna y mejora del IPEJAL

**C.P.C Juan Partida Morales**

**Secretario de la Hacienda Pública del Estado de Jalisco**

**Presidente del Consejo Directivo del Instituto de Pensiones del Estado de Jalisco**

**Mtra. Anna Bárbara Casillas García.**

**Coordinadora General Estratégica de Desarrollo Social**

**Miembro del Consejo Directivo del Instituto de Pensiones del Estado de Jalisco**

**Presentes.**

Aunado a un cordial saludo me permito extender el presente en contestación a su oficio SHP/2939/2021, así como para exponer los trabajos emprendidos con el objetivo de la actualización y formalización del Reglamento Interno, así como el organigrama y su respectivo análisis de impacto presupuestario al capítulo 1000.

**Apreciaciones generales.**

Cabe mencionar que de acuerdo con el artículo 25 de la Ley del Instituto de Pensiones del Estado de Jalisco, el IPEJAL es una dependencia con patrimonio y personalidad jurídica propios. Por la naturaleza de su función, de los servicios que presta y de los fondos que administra ha estado ajena a los procesos administrativos ligados al diseño, construcción e implementación del Plan Estatal de Desarrollo, limitándose a atender como observador en los trabajos de planeación.

Esta situación se hizo más que evidente en las recomendaciones de la Auditoría Superior del Estado derivadas de la fiscalización de la cuenta pública 2017, del Instituto de Pensiones del Estado de Jalisco, publicado en el Periódico Oficial del Estado el día 18 de marzo del 2021; en donde se recomienda a la brevedad se lleve acabo el procedimiento técnico administrativo para implementar los mecanismos de control interno en la Institución que subsanen las carencias detectadas, y se fortalezcan los elementos de Control: Ambiente de Control, Administración de Riesgos, Actividades de Control, Informar y Comunicar; y Supervisión y Mejora Continua.

Como antecedente me permito recordar que, entre 2005 y el 2021, el IPEJAL ha conocido tres formas organizacionales que administran sus procesos administrativos y financieros, sin que a la fecha cuente con un reglamento que de soporte legal a la operación del instituto. Además, en 2009 se promulgó la Ley del Instituto de Pensiones del Estado de Jalisco y no obstante los cambios normativos, no se emitió reglamento interno alguno. La circunstancia es tal que el Instituto utiliza el Reglamento de 2005. Este cuerpo normativo se utiliza en la práctica como referente informal para la distribución responsabilidades, pero no puede utilizarse como fundamento legal de la acción del IPEJAL porque los cargos previstos no corresponden con los aprobados por el Consejo Directivo en 2018, en el presupuesto y la nómina. No omito señalar que Cabe mencionar que dicho reglamento nunca fue publicado en el Diario Oficial del Estado.

Como resultado de la falta fundamento normativo, en la organización actual de las jerarquías del Instituto se distingue un vicio burocrático mayor: todo el equipo directivo de primer nivel tiene el rango de director general, distinguiéndose únicamente por la competencia material de su función.

La forma organizacional del IPEJAL asociada a una gobernanza multinivel han llevado a la construcción de unidades administrativas autónomas y robustas, que se coordinan poco entre sí y que compiten con la autoridad del director general del Instituto. En este contexto, el director general que, concentra toda la responsabilidad administrativa y patrimonial de las operaciones del Instituto, no cuenta elementos políticos y administrativos para supervisar el desempeño de las otras direcciones generales; la misma competencia entre unidades administrativas genera la carencia de tramos de control definidos acerca de actividades medulares en la Institución, además de generar huecos importantes de funciones no delimitadas y funciones con duplicidad de responsables.

El proyecto de reglamento que se propone quiere conciliar tres exigencias para obtener el mismo número de beneficios:

1. **Claridad a la línea de mando**. Por esta razón, se propone un cambio sustantivo que es pasar de una organización de direcciones generales, direcciones, jefes de departamento y coordinadores, a una organización de un solo director general del IPEJAL, con direcciones (las direcciones generales funcionales pasarán a ser direcciones), gerentes (que corresponde a las actuales direcciones); los jefes de departamento y coordinadores que no sufren modificaciones.
2. **Mejorar la controlabilidad de las operaciones del instituto** poniendo a la dirección general al centro de la dinámica organizacional. Por ello, se propone la puesta en marcha de un modelo de gestión que facilita a la dirección general iniciar, controlar y evaluar las acciones de las direcciones bajo su mando, sin restarles autonomía y compartiendo la autoridad y la responsabilidad. Esto modelo se declina en el anteproyecto de reglamento en los supuestos normativos que se contienen en los artículos del 9 al 17.

Asimismo, se fortalece el rol del consejero jurídico de la dirección general, asociando a su rol tradicional de preparación y revisión de los actos administrativos de la dirección, el de titular de la unidad de transparencia y secretario de actas del Consejo Directivo. Por último, se reduce el alcance y atribuciones de la actual Coordinación General que está adscrita a la Dirección General, para quedar en una coordinación de Proyectos Especiales con una plantilla mínima, para estudiar y gestionar las iniciativas que puedan tener un carácter estratégico y un impacto estructural para el Instituto. Las áreas de transparencia, archivos se adscriben a la dirección general para que adquieran el peso político y la autoridad necesaria para que sus directivas sean debidamente atendidas como prioridades por las unidades administrativas del IPEJAL y en apego a la normatividad aplicable en la materia.

1. La tercera exigencia es la de fortalecer el control y la autonomía del Órgano Interno de Control del Instituto. Por esta razón, se da existencia normativa a través de parámetros de intervención bastante amplios, sin establecer atribuciones que puedan plantearse en algún momento como limitaciones para su conocer de los asuntos que pudieran resultar de su competencia.

Cabe señalar que el proyecto de reglamento representa un trabajo conjunto que parte del trabajo iniciado por mi predecesor el encargado de despacho Mtro. Mario Eduardo Rodríguez Ponce, incluyendo la visión de generar un impacto en el manejo de los recursos de los servidores públicos y jubilados de este Instituto, así como las aportaciones de los titulares de este Instituto, solicitadas por medio de oficio DG-174-2021 mismo que se adjunta al presente.

En resumen, el proyecto de reglamento y la organización que conlleva pretende los beneficios siguientes:

* Mejorar el control jerárquico y funcional en las operaciones del instituto;
* Mejorar la coordinación entre las áreas
* Proveer las bases para un adecuado control del patrimonio del IPEJAL;

Por último, se hace mención que con fecha 4 de Agosto del 2021 recibimos la respuesta por parte del Ing. Eliseo Zuñiga Gutiérrez, Director General de Tecnologías de la Información, mediante el oficio ECADMON/DGTI/0525/2021 respecto a la propuesta de anteproyecto de Reglamento Interior del Instituto.

Igualmente, se atendieron las 84 observaciones realizadas al anteproyecto de Reglamento Interior del Instituto, que resultaron de la mesa de trabajo con Marisol Araujo Mota e Iván Valdez Rojas del pasado 15 de octubre del 2021. Se adjunta un cuadro comparativo respecto de las observaciones y la atención realizada a cada una de ellas.

**Comentarios puntuales a las observaciones del oficio no. SHP/2939/2021**

Continuando con las recomendaciones solicitadas en el diverso de referencia, con la intención de que todos los procesos internos que se presenten al Consejo Directivo estén apegados a la normatividad legal vigente, me permito precisar lo siguiente:

Con relación a la observación: “- En cuando al Proyecto de Reglamento que fue remitido en su momento, se desprenden modificaciones tanto a la plantilla como al organigrama del Instituto, por lo que deberá de observarse lo establecido en las Políticas Administrativas para Entidades Públicas Paraestatales, en especificó lo relativo al punto 1.10 sobre la Dictaminación de los Reglamentos Internos, y evidenciar al Órgano Máximo de Decisión del Instituto, que se cumplen con cada uno de los incisos establecidos en el citado punto.”

Al respecto, se cita la normativa aplicable al proyecto de reglamento y, acto seguido, se acompaña la justificación:

1.10 Para el dictamen de reglamentos internos se considerarán los siguientes criterios:

1. Que el reglamento interno esté acorde a la estructura autorizada por el dictamen de la Dirección de Control de Riesgos adscrita a la Dirección General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Administración y a la plantilla.

Se hace mención que el pasado 21 de junio, mediante el Oficio DG 201/2021 y el 5 de julio con los oficios DG 201/2021 y 211/2021, se remitió al Ingeniero Eliseo Zuñiga Gutierrez, Director General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Administración, el Proyecto de Reforma al Reglamento Interno del Instituto, mismo que fue contestado y aprobado mediante el oficio SECADMON/DGTI/0525/2021. Se anexa oficio de aprobación.

1. Que las atribuciones respondan a las responsabilidades previstas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, así como en Ley Orgánica o Decreto de Creación del Ente correspondiente.

Las atribuciones están alineadas a la normatividad mencionada y se anexa archivo en Excel con la alineación correspondiente.

1. Que no existan duplicidades en las atribuciones de las áreas que integran las diferentes unidades administrativas de la Institución.

El objeto de la reingeniería y proceso de reorganización interna y mejora iniciado con este proyector de reglamento consiste principalmente en la adecuada delimitación de funciones evitando la duplicidad de responsables, buscando que los ámbitos de intervención se enfoquen a la eficiencia y eficacia. Generando cambios en las áreas para que la carga de funciones sea acorde a la visión de trabajo.

1. No podrán presentarse, ni incluirse en el reglamento interno unidades administrativas que no hayan sido autorizadas en el dictamen de estructura orgánica emitido por la Dirección de Control de Riesgos adscrita a la Dirección General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Administración.

El pasado 21 de junio, mediante el Oficio DG 201/2021 y el 5 de julio con los oficios DG 201/2021 y 211/2021, se remitió al Ingeniero Eliseo Zuñiga Gutierrez, Director General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Administración, el Proyecto de Reforma al Reglamento Interno del Instituto, mismo que fue contestado y aprobado mediante el oficio SECADMON/DGTI/0525/2021. Se anexa oficio de aprobación.

1. Todas las unidades presentadas en el Reglamento Interno, al menos hasta la dirección de área o equivalentes, deberán contener descritas sus atribuciones y funciones correspondientes.

El Proyecto de Reglamento Interno contiene las atribuciones y funciones de todas las direcciones de área.

1. Posterior a los puntos antes mencionados y previo a su publicación, todo Reglamento Interno deberá ser revisados y validado por la Dirección de Estudios Legislativos y Acuerdos Gubernamentales de la Secretaría General de Gobierno del Estado de Jalisco.

El pasado 21 de junio y el 5 de julio, mediante los oficios DG 201/2021 y 211/2021, se remitió al Ingeniero Eliseo Zuñiga Gutierrez, Director General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Administración, el Proyecto de Reforma al Reglamento Interno del Instituto, mismo que fue contestado y aprobado mediante el oficio SECADMON/DGTI/0525/2021. Se anexa oficio de aprobación.

“- Además, se le recomienda observar lo relativo al apartado de Dictaminación de Estructuras Orgánicas (puntos 1.25 al 1.28) de las Políticas Administrativas antes invocadas."

1.25 La Secretaría de Administración mediante la Dirección General de Tecnologías de la Información a través de la Dirección de Control de Riesgos, es la responsable de normar, validar y dictaminar las estructuras orgánicas, así como de emitir la opinión técnica correspondiente a la nomenclatura de las unidades administrativas, la creación, extinción o modificación de plazas y cambios de adscripción propuestos por las entidades, la cual se podrá apoyar en la Dirección General de Vinculación y Evaluación de Entidades Paraestatales de la Secretaría de la Hacienda Pública para llevar a cabo el proceso.

1.26 El Ente es el responsable de entregar sus propuestas de cambio de estructuras y plantillas a la Dirección General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Administración por conducto de la Dirección General de Vinculación y Evaluación de Entidades Paraestatales de la Secretaría de la Hacienda Pública, ya que dicha Dirección será la encargada de integrar la opinión técnica de viabilidad presupuestal al expediente de solicitud, una vez autorizadas por su Órgano Máximo de Decisión, así como la Coordinación General Estratégica y la Secretaría a la que se encuentre sectorizado; dichas propuestas deberán presentarse de acuerdo a lo siguiente:

a) Presentarse dentro del periodo comprendido del 16 de enero hasta el 30 de junio del año en curso, salvo disposición legal, y en todo caso, acompañada de la suficiente documentación para el análisis de acuerdo al procedimiento determinado por la Secretaría de Administración para estos fines.

b) De forma predeterminada, se deberá entregar un anexo de justificación que contemple, por lo menos:

• Razón de la solicitud (Proporcionará documento con la justificación).

• Costo-beneficio que supera la inversión generada de manera cuantitativa y cualitativa

• Beneficios que se obtendrán con la propuesta. (Mencionar explícitamente los beneficios, se espera que puedan dar razón de estos con datos cuantitativos de los resultados o impactos, en términos de crecimiento, aumento de coberturas o en sentido contrario: economías o abatimiento de situaciones, condiciones o efectos negativos).

• Cuántos y cuáles puestos involucra. (Especificar, en algún tipo de relación, los puestos, plazas y áreas de adscripción a incorporar, cambiar o eliminar).

•Objetivos estratégicos. (Mencionar cómo estas contrataciones, movimientos, compactaciones, reducciones contribuyen a objetivos estratégicos del Ente, o al Plan Sectorial, así como al Plan Estatal de

Gobernanza y Desarrollo de Jalisco).

• Carga de trabajo. (En la información, mencionar si las plazas son de 40 horas o menos, si se llevarán turnos, si se rolarán, si serán servicios de horario fijo o 12 x 24, etc. Así como el volumen de asuntos a atender por turno, semana, mes o período del que se tenga registro o con datos estimados, en este último caso, señalar las bases de la estimación.)

• Atención a nuevos proyectos o procesos. (La información proporcionada debe establecer el servicio que atiende o los procesos establecidos por fortalecer o por implementar aclarando cómo se beneficia o mejora el servicio, de preferencia proporcionar indicadores o comparativas que permitan dictaminar la viabilidad de la propuesta).

• Acuerdos o marcos normativos. (Presentar una clara referencia al marco normativo o Acuerdo del Gobernador donde se establezca las atribuciones o facultades para contar con la plantilla propuesta. El

documento normativo completo se deberá añadir como apéndice del anexo).

• Organigrama actual y propuesto. (Incluir un par de los dos organigramas que permitan apreciar el antes y después del Ente o aclarar la no afectación a la estructura actual del mismo).

• Plantilla actual y propuesta. (Mediante una tabla que compare el antes y después de las plazas).

c) Cualquier otro documento que la Secretaría de Administración solicite como necesario para el análisis que fundamenta la validación.

1.27 Toda propuesta de reestructuración deberá presentarse por alguno de los siguientes motivos:

a) Cambie la razón de ser de alguna unidad organizacional o administrativa;

b) Exista un rediseño en el proceso; o

c) Se asigne un proyecto estratégico de Gobierno y se requiera de una modificación en la estructura.

1.28 En las áreas de trámites o servicios, para el caso de: creación, extinción, compactación o cambio de adscripción de plazas, excepto si es personal operativo de seguridad; se deberá justificar conforme a lo establecido en el procedimiento que emita la Secretaría de Administración, mediante la Dirección General de Tecnologías de la Información.

Al respecto de esta observación, se precisar que el pasado 21 de junio, mediante el Oficio DG 201/2021 y el 5 de julio con el oficio 211/2021, se remitió al Ingeniero Eliseo Zuñiga Gutierrez, Director General de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Administración, el Proyecto de Reforma al Reglamento Interno del Instituto, junto con la 1) Alineación Normativa Reglamento Interno IPEJAL, 2) Plantilla de personal actual y Propuesto y el 3) Organigrama actual y Propuesto, mismo que fue contestado y aprobado mediante el oficio SECADMON/DGTI/0525/2021. Se anexa oficio de aprobación.

“- Respecto de la creación, eliminación o fusión de unidades administrativas, sería de utilidad para los miembros del Consejo, contar con las justificaciones de las necesidades de estas propuestas.”

Con relación a esta observación se precisa que el anteproyecto de reglamento que se pone a consideración propone cambios organizativos importantes que tiene por objetivo mejorar la coordinación, el control y el pilotaje de sus acciones. Entre estos cambios destacan los siguientes:

a) La Dirección General de Promoción Inmobiliaria se convierte en Dirección de Gestión y Protección del Patrimonio Inmobiliario (DGPI) y se concentra en la protección y la gestión del patrimonio inmobiliario del Instituto. Su función principal se concentra en administrar las propiedades del IPEJAL, asegurando la posesión y la propiedad de los inmuebles, su adecuada gestión para asegurar las plusvalías y la adecuada valuación de estos, así como el arrendamiento de casas y departamentos. Atendiendo a esta reorientación, la actual Dirección de Mantenimiento se adscribirá a la Dirección de Administración a nivel coordinación. Igualmente, la Dirección de Fideicomisos sube de nivel jerárquico para depender directamente de la dirección General del Instituto.

b) La creación de la Dirección de Fideicomisos. La Dirección de Fideicomisos existe actualmente en la Dirección General de Promoción Inmobiliaria. En el anteproyecto de reglamento se propone su elevación de rango al de unidad administrativa dependiente de la dirección General del Instituto. Esto sucede así porque el IPEJAL tiene invertidos más de 2 mil millones de pesos en diversos fideicomisos y haber considerado la gestión de fideicomisos como una actividad secundaria dentro de la Dirección General de Promoción Inmobiliaria y como residual en sus operaciones, ha derivado en falta de control y pilotaje de los fideicomisos que han resultado en pérdidas en inversiones, diluciones de la participación del IPEJAL en sociedades que se pueden elevar a los 600 millones de pesos en x años.

c) Se compacta la actual Dirección General de Finanzas, que a la postre será la Dirección de Finanzas, al suprimirse la Dirección de Estudios Económicos, Actuariales y de Presupuesto y concentrar sus funciones en lo que será la coordinación de Contabilidad y Presupuesto.

e) Se readscribe al Despacho de la Dirección General, la Coordinación de Archivo.

f) Se promueven también cambios de nombre de algunas direcciones, con el fin de reflejar un cambio de visión en el servicio que otorgan a los afiliados, jubilados, pensionados y beneficiarios. En efecto, la Dirección General de Prestaciones pasará a ser Dirección de Atención a Afiliados, Pensionados y Beneficiarios (DAPB). Esto con el fin de promover una nueva filosofía de servicio y pasar de una óptica burocrática que entrega de subvenciones a una garantista que satisfacción de derechos de los afiliados, jubilados, pensionados y beneficiarios.

g) En el mismo orden de ideas, la Dirección General de Promoción Inmobiliaria se convertirá en Dirección Gestión y Protección del Patrimonio. El cambio de óptica es simple de explicar: pasar de la idea de negocio a la noción de protección y crecimiento del patrimonio para beneficio de los afiliados, jubilados, pensionados y beneficiarios.

h) La colocación de los préstamos ha disminuido estadísticamente, las cargas de trabajo en cuanto las actividades de dirección se han disminuido, se considera que se puede consolidar la coordinación de colocación de créditos en una misma gerencia dado que hacen actividades análogas y el volumen de operación; se considera que este Instituto debe tener flexibilidad estratégica y operacional que se adapte a las necesidades del mercado al que está dirigido.

“- En ese mismo sentido, se solicita no sean eliminadas ni la Unidad de estudios Económicos, Actuariales y de Presupuesto, ni la Jefatura de Préstamos Hipotecarios. Y que la unidad Administrativa que se encarga de los Fideicomisos siga perteneciendo a la Dirección de Vivienda (Dirección de Gestión y Protección del Patrimonio Inmobiliario).”

Se considera que las direcciones que se propone fusionar cuentan con las condiciones necesarias para que las encomiendas de trabajo se consoliden por unidas administrativas de sus áreas de trabajo con el objetivo de evitar duplicidad de funciones y repartir equitativamente las cargas de trabajo y mejorar la operatividad del Instituto.

El seguimiento de las inversiones en fideicomisos en los que participa el Instituto, anteriormente se ha realizado de manera deficiente y descuidada, es necesario dotar de verdadero peso y fortaleza organizacional a quien administra $2,482´054,854.38 del patrimonio del Instituto.

La carga de trabajo de la Unidad de estudios Económicos, Actuariales y de Presupuesto ha bajado considerablemente. Además, se observa que, en instituciones similares, como el SIAPA el organigrama muestra que las funciones de Contabilidad y Egresos son llevados por la misma área. El Ipejal puede adoptar el modelo del SIAPA, porque la realización de estudios económicos y actuariales durante los últimos años se han realizado contratadas por despacho y asesores externos. Entonces, se pueden fusionar la supervisión y dirección de dichas áreas para dar cumplimiento al apartado “1.10 c) Que no existan duplicidades en las atribuciones de las áreas que integran las diferentes unidades administrativas de la Institución.”

“- Se solicita sea informado de manera formal a los miembros del Consejo, si el presente Proyecto tendrá un incremento presupuestal, y en su caso notificar las modificaciones a la plantilla que con llevarían, así como realizar una estimación del presupuesto requerido a partir de la fecha proyectada para su entrada en vigencia.”

Se cuenta con el escenario de adecuaciones a la plantilla del personal respecto de la puesta en marcha del Proyecto de Reglamento Interno, la propuesta representa un costo anual de $997,996 lo cual significa un 0.03% que se encuentra dentro del techo del incremento marcado por la Ley de Disciplina Financiera, que puede ser cubierto mediante ahorros en el incremento planteado en el presupuesto de egresos.

“- Incorporar en este Proyecto de Reglamento Interno, lo relativo al lenguaje inclusivo.”

Actualmente no detectamos alguna guía del Estado para los lineamientos de redacción inclusiva, sin embargo el Proyecto de Reglamento Interno se consideró mantener el lenguaje inclusivo en todos los artículos. Se adiciona el articulo 4 dándole inclusión al tema de género.

Quedo a su disposición para aportar las presiones que resulten de la lectura del presente oficio y anexo como evidencia de lo manifestado, la documentación siguiente:

No omito señalar que la documentación anexa al presente se ha remitido oficial y oportunamente para la valoración del proyecto de reglamento.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para reiterar a usted, la seguridad de mi consideración alta y distinguida.

Lista de anexos al oficio:

1. Proyecto de Reglamento Interno
2. Organigrama alineación Proyecto de Reglamento Interno
3. Organigrama y costo anual de Propuesta de Reglamento Interno
4. Plantilla Reglamento Interno
5. Alineación Normativa Reglamento Interno IPEJAL
6. Comparativo de cambios de consejera de Administración
7. Comparativo de reglamentos Actual, adjunto a oficio SHP/2939/2021 y propuesta
8. Oficio SECADMON DGTI 05252 021 respuesta Secretaría de Administración
9. Oficio DG 174/ 2021 envió a titulares de la IPEJAL Reglamento Interno

**Atentamente**

*"2021, año de la Participación Política de las mujeres en Jalisco"*

**Héctor Pizano Ramos**

**Director General del Instituto de Pensiones del Estado de Jalisco**