

GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO A LA AGENDA ESTATAL PARA LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN

Dirección de Modernización Administrativa

ACTUARIO JOSÉ GERMÁN ESPINOSA SANTIBÁÑEZ, SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN, EN EJERCICIO DE LAS ATRIBUCIONES QUE ME CONFIEREN EL ARTÍCULO 82 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE OAXACA; 1, 3, FRACCIÓN I; 46, FRACCIONES XIII, XXIII Y XXXIII, DE LA LEY ORGÁNICA DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE OAXACA, Y

CONSIDERANDO

En cumplimiento al Eje II. Oaxaca Moderno y Transparente, del Plan Estatal de Desarrollo, el Gobierno del Estado tiene el compromiso de otorgar a la ciudadanía oaxaqueña una administración pública eficaz y eficiente, capaz de responder a las demandas y exigencias sociales a través de servicios de calidad, por esta razón se elaboró e integró la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa, la cual tiene como objetivo establecer e implementar acciones que permitan promover la eficiencia y eficacia de la Administración Pública Estatal mediante la simplificación y mejora de los procesos priorizados, adoptando las recomendaciones y mejores prácticas en materia de modernización administrativa.

Derivado del estudio y análisis de los procesos priorizados se detectaron propuestas de mejora, a las cuales se les necesita dar un tratamiento de seguimiento con evidencias que integren el marco teórico, legal y de actuación para su ejecución, es por ello que se elaboró la presente guía para el “Seguimiento a la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa”.

Esta guía edifica un programa de mejora continua sin precedentes, donde se diseñan estrategias para la implantación de las propuestas de mejora y técnicas de medición del impacto en los procesos priorizados.

El presente documento se apoyará de la guía de “Formatos de la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa” para documentar los trabajos y resultados obtenidos sobre el impacto de la implantación de las mejoras en los trámites y servicios ofrecidos a la ciudadanía, incluyendo una serie de medidas que toman en cuenta la aplicación de modelos de comprobación, reuniones de trabajo y la percepción de la ciudadanía con relación a la atención y respuesta recibida.

Este esquema de seguimiento se enfoca en un desglose de actividades precisas, en las que la suma de todas estas tendrá como resultado la correcta aplicación del seguimiento.

Lo anterior en cumplimiento de una administración pública que esté en sintonía con los estándares de calidad que merece la sociedad oaxaqueña, es por ello que corresponderá a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, su aplicación en el ámbito de sus respectivas competencias.

Razón por la cual esta Secretaría, ha tenido a bien emitir la presente Guía para el Seguimiento a la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.

Dado en Tlaxiaco de Cabrera, Oaxaca, a los veinte días del mes de septiembre de dos mil diecinueve.

ATENTAMENTE
“SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCIÓN”
“EL RESPETO AL DERECHO AJENO ES LA PAZ”



ACT. JOSÉ GERMÁN ESPINOSA SANTIBÁÑEZ
SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN

CONTENIDO

	Pág.
I. GLOSARIO	1
II. OBJETIVO	2
III. MARCO JURÍDICO	2
IV. INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE TRABAJO	3
4.1 Conformación del Comité de Trabajo	3
4.2 Funcionamiento del Comité de Trabajo	3
V. CLASIFICACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA	6
5.1 Selección de propuestas de mejora	6
5.2 Clasificación de propuestas de mejora	6
5.3 Definición del nivel de implantación de las propuestas de mejora	7
VI. PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA	7
6.1 Elaboración del formato de check list	7
6.2 Evaluación de check list	8
6.3 Elaboración de plan de trabajo	8
VII. SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS PRIORIZADOS	9
7.1 Delimitación y estructuración del objetivo	9
7.2 Elaboración de matriz de indicador	11
7.3 Monitoreo de resultados	15
VIII. MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN CIUDADANA	16
8.1 Aplicación de encuesta de satisfacción ciudadana	16
8.2 Medición de resultados	16
IX. MEJORA CONTINUA	17
X. CRITERIOS GENERALES	18

I. GLOSARIO

Para efectos de esta guía se entenderá por:

AEMA

A la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa.

Check list

A la lista de comprobación que llevarán a cabo en las Dependencias y Entidades.

Comité

Al comité de trabajo de la Dependencia o Entidad.

Dependencia

A las señaladas en el artículo 3, fracción I de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca.

Entidad

A las señaladas en el artículo 3, fracción II de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca y artículo 2, de la Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Oaxaca.

Dirección

A la Dirección de Modernización Administrativa de la Secretaría de Administración.

Enlace

A la persona designada para integrar la documentación y tener comunicaciones entre la Dependencia o Entidad que representa y la Secretaría de Administración.

Indicador

A la comparación entre dos o más datos que sirven para elaborar una medida cuantitativa.

Objetivo estratégico

A aquellas metas que ayudan a convertir una declaración de una misión en planes o proyectos específicos, tienen como origen un plan estatal de gobierno y su horizonte es de largo plazo.

Objetivo táctico

A los que tienen como origen un programa sectorial, especial o institucional y su horizonte temporal son de mediano plazo.

Objetivo operativo

A los puntos de referencia de los proyectos diarios, semanales o mensuales, tienen como origen un programa operativo anual y su horizonte es de corto plazo.

Propuesta de mejora

A las recomendaciones emitidas con base en los diagnósticos realizados.

II. OBJETIVO

Orientar a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal en el proceso de implantación de las propuestas de mejora, monitoreo del impacto en la ciudadanía y seguimiento con enfoque en el mejoramiento de la calidad, a través de técnicas administrativas para el logro de sus objetivos.

III. MARCO JURÍDICO

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca.

Artículo 46, fracciones XIII, XXIII y XXXIII.

Reglamento Interno de la Secretaría de Administración.

Artículo 56, fracciones VI y 60, fracciones I, II, III y IV.

IV. INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE TRABAJO

Corresponderá a cada una de las Dependencias y Entidades, vigilar el cumplimiento de la presente guía para dar seguimiento a la implantación de las propuestas de mejora y monitorear el impacto en los procesos priorizados de la AEMA, a través de un Comité de Trabajo.

4.1 CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE TRABAJO

El Comité se conformará de la siguiente manera:

- I. Presidente:** Titular de la Dependencia o Entidad.
- II. Vocales Ejecutivos:**
 - a) Titular del área administrativa.
 - b) Titular del área jurídica.
- III. Enlace:** A la persona designada para dar seguimiento a la AEMA.
- IV. Invitados:** Titulares de las áreas administrativas que por la naturaleza de los asuntos a tratar en el orden del día determinen necesaria su asistencia.

4.2 FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE TRABAJO

I. De las responsabilidades del Comité:

- a) Deberá reunirse por primera vez para establecer un calendario interno de reuniones de trabajo de acuerdo a sus necesidades.
- b) Realizarán mesas de trabajo como mínimo una vez al mes, sin embargo podrán reunirse de manera extraordinaria según sea el caso.
- c) Aprobar el orden del día.
- d) Aprobar acuerdos y en su caso, formular recomendaciones para fortalecer la AEMA.
- e) Dar seguimiento a los acuerdos o recomendaciones aprobados e impulsar su cumplimiento en tiempo y forma.
- f) Aprobar el calendario para reuniones de trabajo.
- g) Generar una minuta de trabajo por cada reunión de trabajo para describir los asuntos tratados y estipular los temas a tratar en la siguiente reunión.
- h) Realizar las gestiones con las áreas pertinentes para la obtención de recursos que faciliten la implantación de las propuestas de mejora y el desarrollo de los procesos priorizados.
- i) Las demás necesarias para el logro de las metas y objetivos de la AEMA.

II. De las responsabilidades de las y los integrantes:

a) De la persona que funge como Presidente:

- Asistir a todas las mesas de trabajo programadas.
- Participar con voz y voto en las reuniones de trabajo y en caso de empate, contará con voto de calidad.
- Determinar conjuntamente con el vocal ejecutivo, los asuntos del orden del día a tratar en las reuniones de trabajo y, cuando corresponda, la participación de los responsables de las áreas competentes del ente público.
- Poner a consideración de las personas integrantes del Comité el orden del día y las propuestas de acuerdos para su aprobación.
- Autorizar las acciones que involucren el seguimiento en la implantación a las propuestas de mejora y/o procesos priorizados.
- Representar al Comité en todos los actos referentes a la AEMA cuando sea requerido.
- Verificar que los acuerdos se cumplan en tiempo y forma.
- Proponer el calendario de reuniones de trabajo.
- Autorizar la participación de invitados.

- Firmar las minutas de trabajo aprobadas por acuerdo de todas las personas integrantes del Comité.
- Instruir al enlace para que remita a la Dirección copia de las minutas de trabajo y de los documentos que acrediten las acciones realizadas para cumplimiento de los acuerdos tomados en reunión, dentro de los tres días hábiles siguientes a su celebración.
- Las demás necesarias para el logro de las metas y objetivos de la AEMA.

b) De la persona que funge como Vocal Ejecutivo:

- Participar con voz y voto en las reuniones de trabajo.
- Determinar conjuntamente con la persona que funge como Presidente los asuntos del orden del día a tratar en las reuniones de trabajo, y la participación de los responsables de las áreas competentes cuando corresponda.
- Proponer acciones específicas que deban ejecutar las áreas administrativas.
- Asesorar a las y los integrantes del Comité para coadyuvar al mejor cumplimiento de las metas y objetivos.
- Dar seguimiento y verificar que el cumplimiento de los acuerdos se realice en tiempo y forma.
- Las demás necesarias para el logro de las metas y objetivos de la AEMA.

c) De la persona que funge como enlace:

- Asistir a todas las mesas de trabajo programadas.
- Verificar el quórum.
- Participar con voz en las reuniones de trabajo.
- Elaborar el orden del día integrando los asuntos que se tratarán, incluyendo los documentos de apoyo necesarios.
- Sugerir en las reuniones de trabajo, acciones que deban aplicar las áreas administrativas.
- Solicitar la participación de invitados que por la naturaleza de los temas a tratar en las reuniones de trabajo estime pertinente.
- Convocar a las personas integrantes del Comité a las reuniones de trabajo previa autorización de la persona que funge como Presidente.
- Registrar y dar seguimiento a los acuerdos.
- Comunicar a la/al Presidente/a las irregularidades del funcionamiento del Comité.
- Levantar la lista de asistencia.
- Elaborar minutas de trabajo y recabar las firmas correspondientes.
- Solicitar la celebración de las reuniones de trabajo.
- Integrar y resguardar los documentos generados en las mesas de trabajo.

- Remitir a la Dirección copia de la minuta de trabajo y de los documentos que acrediten las acciones realizadas para cumplimiento de los acuerdos tomados en reuniones de trabajo dentro de los tres días hábiles a partir de su celebración, previa autorización de la persona que funge como Presidente.
- Documentar periódicamente y validar con todas las personas integrantes del Comité, los avances de implantación de las propuestas de mejora mediante los formatos establecidos, con la intención de obtener el visto bueno de la Dirección.
- Las demás necesarias para el logro de las metas y objetivos de la AEMA.

d) De la persona que funge como invitado:

- Participar con voz y voto en las reuniones de trabajo.
- Sugerir en las reuniones de trabajo acciones que deban aplicar las áreas administrativas para fortalecer el seguimiento de la AEMA.
- Someter en las reuniones de trabajo los temas relacionados del área administrativa en que se encuentre adscrita(o).
- Dar seguimiento y verificar que el cumplimiento de los acuerdos se realice en tiempo y forma.
- Las demás necesarias para el logro de las metas y objetivos de la AEMA.

V. CLASIFICACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez concluida la primera fase de diagnóstico de la AEMA y obtenida la matriz de propuestas de mejora, estas se deberán someter a revisión por el Comité a fin de disponer de propuestas de mejora óptimas para su implantación.

5.1 SELECCIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

Se analizará la matriz de propuestas de mejora con la siguiente finalidad:

a) Reestructurar las propuestas de mejora de acuerdo a los siguientes criterios:

- Que la propuesta no sea entendible o coherente con respecto al impacto que pueda generar.
- Que la propuesta se encuentre en la posibilidad de dividirse debido al grado de complejidad.

b) Determinar su viabilidad en función de la factibilidad, en caso de existir propuestas de mejora no viables, se sustentará la imposibilidad de llevar a cabo la propuesta de mejora, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Que sean propuestas de mejora que estén a cargo de otra Dependencia, Entidad o área administrativa.

- Que no genere un impacto sustantivo para la percepción de la ciudadanía durante la solicitud de sus trámites o servicios.

5.2 CLASIFICACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez seleccionadas las propuestas de mejora a implantar, se analizará y determinará a qué tipo de propuesta pertenecen de acuerdo a la siguiente tabla:

TIPO DE PROPUESTAS
<p>ADMINISTRATIVAS:</p> <p>Conjunto de actividades o acciones dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz en la Dependencia o Entidad.</p>
<p>NORMATIVAS:</p> <p>Implican que su implantación requiera reformas a instrumentos normativos aplicables en los procesos o crearlos en caso de que no existan.</p>
<p>TECNOLÓGICAS:</p> <p>Aquellas que implican el uso de las TIC's para facilitar un proceso.</p>
<p>OTRAS:</p> <p>Son aquellas que no pueden ser ubicadas dentro de las categorías anteriores.</p>

5.3 DEFINICIÓN DEL NIVEL DE IMPLANTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Finalmente, se deberá establecer el orden de implantación de las propuestas de mejora, el cual será determinado por la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros que sean necesarios para su implantación.

Obtenidas, clasificadas y ordenadas las propuestas de mejora, se procederá a requisitar el **formato de matriz de propuestas de mejora**.

VI. PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

El presente apartado tiene como objetivo brindar las herramientas teóricas para la planeación y seguimiento de las propuestas de mejora, a fin de llevar un control documental y realizar las mediciones pertinentes en el proceso de implantación.

6.1 ELABORACIÓN DE CHECK LIST

El check list es una herramienta de verificación que permite el análisis práctico del proceso de implantación de las propuestas de mejora seleccionadas a través de las generalidades propias del proceso priorizado.

Una vez que el Comité autorice y la Dirección de el visto bueno a la **matriz de propuesta de mejora**, la persona que funge como enlace

procederá a requisitar el **formato de check list** en el orden acordado para su implantación.

Para lograr un mejor control de esto, las propuestas de mejora serán desagregadas en acciones y/o actividades sustantivas cuyo límite será de por lo menos tres y máximo cinco, teniendo para cada una de ellas una calificación en porcentaje que vaya en función del número de actividades o al nivel de dificultad, posteriormente se ordenarán en forma cronológica y coherente para alcanzar su implantación.

Se entenderá que se ha concluido la implantación de la propuesta de mejora al cumplir con cada una de las acciones y/o actividades y resultando en un porcentaje de implantación del cien por ciento. En caso de identificar posibles riesgos que detengan su conclusión, se deberá cambiar la estrategia de implantación.

Para la formulación de las preguntas derivadas de las propuestas de mejora se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- Las acciones y/o actividades definidas por cada propuesta de mejora, se redactarán en el sentido de haber obtenido un producto o servicio final, estas se convertirán en preguntas en tiempo pasado, ejemplo:

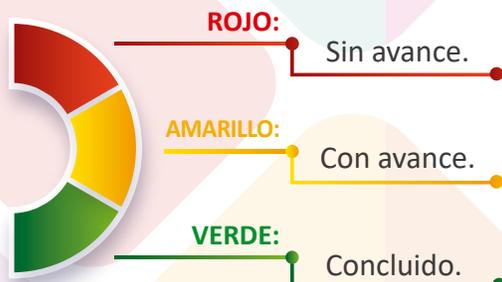
▶ “¿Se realizó la compra del mobiliario?”

▶ “¿Se publicó el manual de procedimientos en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado?”

6.2 EVALUACIÓN DE CHECK LIST

Para realizar la evaluación de las acciones y/o actividades que conforman las propuestas de mejora, el enlace realizará la evaluación del avance de acuerdo al periodo establecido por la Dirección, la cual plasmará en el *check list* atendiendo y siguiendo estos criterios:

- De acuerdo al avance de cada propuesta de mejora se observará una semaforización con los siguientes parámetros:



- En caso de cumplirse una actividad y/o acción se deberá marcar la casilla correspondiente a la columna de título: “Sí”, indicando en la columna de título: “Evidencias/observaciones”, el anexo de alguno de los siguientes elementos que dé la certeza de haber completado la implantación de la propuesta de mejora:

- Documentos oficiales.
- Fotografías.
- URLs de páginas web oficiales.
- Publicaciones oficiales en medios físicos y digitales.
- Otros que sean autorizados por la Dirección.

- En caso de no cumplirse una actividad y/o acción, se deberá marcar la casilla correspondiente a la columna “No”, indicando en la columna de título: “Evidencias/observaciones”, la razón por la cual no se ha cumplido.

6.3 ELABORACIÓN DE PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo es un instrumento de planificación que establece tiempos, responsables y metas inmediatas para cumplir las actividades y/o acciones definidas.

Una vez que la Dirección de visto bueno al *check list*, se realizará por cada propuesta de mejora un *formato de plan de trabajo* en el cual se concentrarán las acciones y/o actividades que conforman las propuestas de mejora, asignándoles las áreas administrativas responsables de su ejecución y el tiempo para su cumplimiento, el cual no podrá ser rebasado por el establecido por la Dirección para revisar las evaluaciones.

El **check list** y el **plan de trabajo** serán utilizados de manera conjunta, este cuenta con campos específicos para un manejo más preciso de la información y contribuir a un óptimo requisitado del **check list**.

De los puntos anteriores se obtienen en forma cronológica los formatos (**matriz de propuestas de mejora, check list y plan de trabajo**), los cuales conforme sean generados serán autorizados por las personas integrantes del Comité mediante las firmas correspondientes, para su presentación en reuniones de trabajo con la Dirección a fin de obtener su visto bueno y continuar con la generación de los documentos faltantes, lo cual será oficializado en una minuta de trabajo.

VII. SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS PRIORIZADOS

Para realizar el monitoreo del impacto que tendrá la implantación de las propuestas de mejora en los procesos priorizados de la AEMA, se diseñarán y construirán indicadores.

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.

Un indicador debe ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo. Los indicadores podrían describir los resultados, efectos e impactos en las personas, las empresas y la sociedad.

7.1 DELIMITACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL OBJETIVO

Existen diferentes tipos de objetivos los cuales van de la mano con el indicador que se dará seguimiento:



- **Objetivo general:** Son aquellas metas que ayudan a convertir una declaración de una misión en planes o proyectos específicos, se diferencian de los siguientes dos tipos porque tienen como origen un plan estatal de gobierno y su horizonte es de largo plazo, le corresponden indicadores de impacto.
- **Objetivo táctico:** Se tienen como origen un programa sectorial, especial o institucional y su horizonte temporal es de mediano plazo, le corresponde indicadores de resultados.
- **Objetivo operativo:** Son los puntos de referencia de los proyectos diarios, semanales o mensuales, es decir, son aquellas actividades periódicas y tienen como origen un programa operativo anual y su horizonte es de corto plazo, le corresponden indicadores de producto, servicio y/o de procesos.

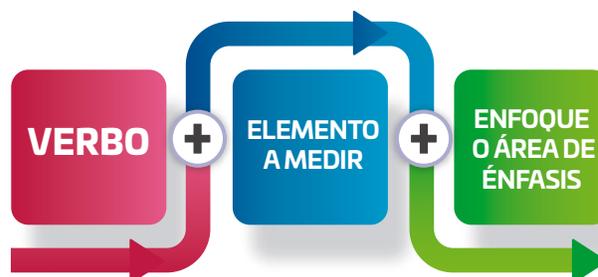
De acuerdo a las definiciones plasmadas y para fines de la AEMA, el Comité utilizará el objetivo operativo y el indicador de producto, ya que estos se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa.

Como primer paso se estructurará un objetivo por cada proceso priorizado, entendiendo que este es un enunciado breve que define de forma precisa los resultados a lograr en un campo de

responsabilidad o área de trabajo, sustentado en un marco jurídico y cumpliendo con los siguientes criterios:

- Enfocar la actividad;
- Estar orientado a un resultado;
- Construir una idea singular;
- Ser factible y medible; y
- Estar debidamente delimitado.

El objetivo se estructurará de la siguiente manera:



A continuación se presenta una tabla de verbos que pueden ser utilizados para la construcción del objetivo:

Ascendentes		Descendentes
Acrecentar	Elevar	Disminuir
Incrementar	Aumentar	Detener
Agregar	Extender	Bajar
Ampliar	Intensificar	Limitar
Mejorar	Optimizar	Reducir

Finalmente, cuando se ha delimitado el objetivo, este se representará en un **formato de cédula de indicador** que se construirá en conjunto con los elementos subsecuentes, teniendo como ejemplo el presente:

Tipo de objetivo:	Operativo	
OBJETIVO		
Verbo	Elemento a medir	Enfoque o área de énfasis
Mejorar	el proceso de emisión	de certificados de no antecedentes penales.
Tipo de indicador:	De producto	

7.2 ELABORACIÓN DE CÉDULA DE INDICADOR

Una vez identificado y determinado el objetivo del proceso priorizado, se deberá iniciar con la estructuración de su indicador en el siguiente orden:

► **Establecer resultado clave y dimensión a medir.**

Para establecer el resultado clave del objetivo, se requiere establecer lo esperado con relación a su ejecución, refiriéndose a lo que tuvo que haber sucedido para considerar que el objetivo se cumplió con éxito, para ello es necesario realizar un enunciado breve y redactado en tiempo pasado participio.

Tipo de objetivo:	Operativo
Objetivo:	Mejorar el proceso de emisión de certificados de no antecedentes penales.
Tipo de indicador:	De producto
Resultado clave	
Que los certificados de no antecedentes penales hayan sido expedidos de manera eficiente y eficaz.	

Una vez establecido el resultado clave, se seleccionará de acuerdo a lo siguiente que dimensión se adapta más a lo que se desea medir:

▶ **Efectividad:**

Capacidad para determinar y alcanzar los objetivos apropiados, haciendo lo que se debe hacer.

▶ **Eficacia:**

Soy eficaz si alcanzo mi objetivo independientemente del aprovechamiento de mis recursos.

▶ **Eficiencia:**

Refleja la racionalidad en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos. Un proceso eficiente logra la mayor cantidad de productos o servicios al menor costo y tiempo posibles. Mide costos unitarios y de productividad.

▶ **Calidad:**

Mide el grado en que los productos o servicios satisfacen las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios.

▶ **Cobertura:**

Mide el alcance de beneficios a la población objetivo. La población debe ser considerada en su dimensión real.

EJEMPLO:

Tipo de objetivo:	Operativo	
Objetivo:	Mejorar el proceso de emisión de certificados de no antecedentes penales.	
Tipo de indicador:	De producto	
	Resultado clave	Dimensión a medir
	Que los certificados de no antecedentes penales hayan sido expedidos de manera eficiente y eficaz.	Efectividad

▶ **Identificar el nombre del indicador y definir método de cálculo.**

Se deberá identificar el nombre del indicador establecido, revisando que este cumpla con los siguientes parámetros:

- a) **Descriptivo:** Que explique la actividad que se pretende realizar.
- b) **Delimitado:** Que incluya una descripción definida de lo que se pretende medir.
- c) **Congruente:** Que guarde una relación directa con las variables previamente involucradas.

Una vez definido el nombre del indicador, se establecerá el método de cálculo, es decir las variables que intervienen y la relación entre ellas, expresándose como la descripción literal (no algebraica) del algoritmo.

Tipo de objetivo:	Operativo		
Objetivo:	Mejorar el proceso de emisión de certificados de no antecedentes penales.		
Tipo de indicador:	De producto		
Resultado clave	Dimensión a medir	Nombre del indicador	Método de cálculo
Que los certificados de no antecedentes penales hayan sido expedidos de manera eficiente y eficaz.	Efectividad	Oportunidad en la atención de solicitudes.	Es la relación de la sumatoria de solicitudes atendidas en treinta días entre el total de solicitudes recibidas en treinta días, cuyo resultado generalmente se expresa por cien.

► **Identificar algoritmo y la unidad de medida.**

Un algoritmo es una expresión algebraica de la fórmula de cálculo del indicador, debe incluir la unidad de medida de cada componente, la fórmula más frecuente la componen los siguientes elementos:

Cociente = numerador / denominador.

Para este punto, se identificará el algoritmo establecido revisando que cumpla con lo antes expuesto.

Tipo de objetivo:	Operativo		
Objetivo:	Mejorar el proceso de emisión de certificados de no antecedentes penales.		
Tipo de indicador:	De producto		
Resultado clave	Dimensión a medir	Nombre del indicador	Método de cálculo
Que los certificados de no antecedentes penales hayan sido expedidos de manera eficiente y eficaz.	Efectividad	Oportunidad en la atención de solicitudes.	Es la relación de la sumatoria de solicitudes atendidas en treinta días entre el total de solicitudes recibidas en treinta días, cuyo resultado generalmente se expresa por cien.
Algoritmo			
oportunidad en la atención de solicitudes		$= \frac{\sum \text{solicitudes atendidas en 30 días}}{\text{Total de solicitudes recibidas en 30 días}} \times 100$	

Una vez estructurado el algoritmo, se definirá la unidad de medida que hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador, en el caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje.

Tipo de objetivo:	Operativo		
Objetivo:	Mejorar el proceso de emisión de certificados de no antecedentes penales.		
Tipo de indicador:	De producto		
Resultado clave	Dimensión a medir	Nombre del indicador	Método de cálculo
Que los certificados de no antecedentes penales hayan sido expedidos de manera eficiente y eficaz.	Efectividad	Oportunidad en la atención de solicitudes.	Es la relación de la sumatoria de solicitudes atendidas en treinta días entre el total de solicitudes recibidas en treinta días, cuyo resultado generalmente se expresa por cien.
Algoritmo			
oportunidad en la atención de solicitudes	$= \frac{\sum \text{solicitudes atendidas en 30 días}}{\text{Total de solicitudes recibidas en 30 días}} \times 100$		
Unidad de medida			
Porcentaje			

► **Establecer el rango de gestión.**

El rango de gestión se encarga de definir el margen de variación aceptado para el indicador, suele representarse mediante los colores de un semáforo y estableciendo las siguientes variaciones:

COLOR	CONDICIÓN		VARIACIÓN
Verde	Satisfactorio	Excelente desempeño.	De 100% a 80%
Amarillo	Con riesgo	Necesidad de atención.	De 79% a 60%
Rojo	Crítico	Situación de inoperatividad o desempeño deficiente.	De 59% a 0%

Tipo de objetivo:		Operativo	
Objetivo:		Mejorar el proceso de emisión de certificados de no antecedentes penales.	
Tipo de indicador:		De producto	
Resultado clave	Dimensión a medir	Nombre del indicador	Método de cálculo
Que los certificados de no antecedentes penales hayan sido expedidos de manera eficiente y eficaz.	Efectividad	Oportunidad en la atención de solicitudes.	Es la relación de la sumatoria de solicitudes atendidas en treinta días entre el total de solicitudes recibidas en treinta días, cuyo resultado generalmente se expresa por cien.
Algoritmo			
oportunidad en la atención de solicitudes		$= \frac{\sum \text{solicitudes atendidas en 30 días}}{\text{Total de solicitudes recibidas en 30 días}} \times 100$	
Unidad de medida	Rango de gestión		
Porcentaje	Verde* (condición satisfactoria o excelente). *La semaforización en color verde corresponde a la siguiente aplicación del algoritmo: $\text{oportunidad en la atención de solicitudes} = \frac{175}{200} = .875 \times 100 = 87.5\%$		

Con el objetivo de facilitar el manejo de la información se utilizará el **formato de cédula del indicador**, para la medición del impacto de las propuestas de mejora en los procesos priorizados.

7.3 MONITOREO DE RESULTADOS

El seguimiento a la AEMA se basa en el monitoreo del progreso o regresión que se ha obtenido al implantar las propuestas de mejora que impactan directamente a los procesos priorizados para obtener la eficiencia y eficacia de la Administración Pública Estatal, es por ello que el/la enlace se encargará de supervisar y registrar los resultados obtenidos en la tabla de indicadores, respetando los siguientes criterios:

- El indicador debe demostrar el grado de avance en la implantación de las propuestas de mejora del trimestre en evaluación.

- Se deberán respetar los campos de la tabla de indicadores sin realizar cambios a esta.
- Se deberá incluir la interpretación del resultado que arroja el indicador respecto al cambio que tuvo con el mes anterior y al mes evaluado, incluyendo si hubo una regresión o un incremento en el análisis del proceso priorizado.
- El indicador será medido de manera mensual y los resultados serán plasmados en el archivo digital denominado: **tabla de seguimiento mensual**.
- Para dar visto bueno al seguimiento del impacto que ha tenido la implantación de las propuestas de mejora en los procesos priorizados, el/la enlace entregará en forma física la **tabla de seguimiento resumen** en el periodo establecido por la Dirección.

VIII. MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN CIUDADANA

En términos generales la modernización administrativa es el proceso de transformación en diversos campos del sector público para lograr la eficacia y eficiencia que redunde en mejorar la percepción ciudadana, es por eso que para medir el impacto de la optimización de los trámites, servicios y procesos internos, se deberá aplicar una encuesta a las y los usuarios.

El resultado del cuestionario permitirá detectar áreas de oportunidad y escenarios de replanteamiento de los problemas para una posterior solventación, dando paso así al ciclo de mejora continua.

8.1 APLICACIÓN DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CIUDADANA

La Dependencia o Entidad será encargada de aplicar la **encuesta de satisfacción ciudadana** a sus usuarios(as) de los trámites y servicios derivados de los procesos priorizados con el objetivo de recibir una retroalimentación que sea externa para detectar áreas de oportunidad en la atención y mejorar la calidad en el servicio sin algún tipo de sesgo y que se enfoque en tres grandes rasgos, evaluando en una escala de tres respuestas basadas en “Buena”, “Regular” y “Mala” la atención otorgada por el personal y la capacidad de este en la resolución de sus trámites o servicios.

La encuesta está estructurada de tal forma que requiera el mínimo tiempo y esfuerzo de las y los usuarios y será a consideración del Comité, la identificación del mejor momento y lugar para invitar al usuario(a) a opinar de forma anónima sobre su percepción, es por ello que la aplicación de la encuesta podrá variar en el momento de su aplicación a lo largo de la estadía de la persona usuaria pero no podrá variar en los datos entregados.

8.2 MEDICIÓN DE RESULTADOS

Una vez aplicadas las encuestas, el enlace realizará lo siguiente:

- a) Escanear y resguardar las encuestas aplicadas a los usuarios(as).
- b) Concentrar de manera mensual los resultados obtenidos en el **formato de medición de encuesta a la ciudadanía**.
- c) Elaborar una gráfica de barras con los resultados arrojados en la aplicación de las encuestas, a fin de facilitar la interpretación de la percepción ciudadana sobre los trámites o servicios ofrecidos, ayudando así en la toma de decisiones respecto a medidas de acción para mejorar el resultado del indicador.

d) Requisar y enviar **reporte de encuestas aplicadas a la ciudadanía** en el periodo que estipule la Dirección anexando en formato PDF encuestas foliadas respetando los folios consecutivos de las encuestas, esto con la intención de dar el visto bueno sobre la aplicación de las encuestas.

e) Presentar **formato de medición de encuesta a la ciudadanía** en el periodo que estipule la Dirección.

De esta manera, se desea lograr el inicio de un ciclo de retroalimentación constante que ayude a mejorar la atención brindada a la ciudadanía.

IX. MEJORA CONTINUA

El mejoramiento continuo es un pilar elemental de las organizaciones, pues es así como se logra un aumento en la calidad y una mejora en la percepción ciudadana al hacer los procesos más eficaces y eficientes.

Obedeciendo a los principios teóricos del ciclo de políticas, se continuará con el replanteamiento del problema identificando la evolución de este o el surgimiento de nuevas situaciones que necesiten una reformulación de alternativas, esto con el objetivo de cumplir con las disposiciones de mejora continua en la Administración Pública Estatal.

Una vez entregados los **formatos de cédula de indicador** y de **medición de encuesta a la ciudadanía**, la Dirección revisará en conjunto con el Comité de trabajo los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al usuario, del indicador y de lo observado en el desempeño del proceso priorizado para ver el progreso o regresión de estas

y plantear alternativas que ayuden al mejoramiento del indicador para crear una cultura de mejora continua que tenga como objetivo la autosuficiencia en la administración de su Dependencia o Entidad y una mayor eficiencia a la hora de detectar debilidades o amenazas.

Debido a la naturaleza a la que obedece el ejercicio de la administración en las Dependencias y Entidades del Estado, es imposible prever todos los problemas, pero sí es posible preparar el escenario para una reacción adecuada, apoyada en el rigor teórico y práctico necesario para poder generar las soluciones que mejor se apliquen en función de los recursos disponibles.

Mediante el conocimiento de las acciones que componen la etapa de diagnóstico y de seguimiento de la AMEA, será posible cumplir con los ejes que rigen la razón de ser del proyecto y dar paso con el ciclo de mejoramiento continuo y de forma consecuente, el mejoramiento de la calidad.

El ciclo de mejora continua encuentra su razón de ser en la constante retroalimentación por parte de los factores internos o externos que intervienen en el proceso administrativo, siendo entre, en una variedad de casos, los que van desde razones sociales, tecnológicas, demográficas, entre otras. En este contexto es de vital

importancia replantear los problemas una vez hecha la evaluación de las soluciones, apoyándose de la **Guía para el diagnóstico de la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa**, para lograr un ejercicio más eficiente, autosuficiente y competitivo en cada Ente público de la Administración Pública Estatal.

X. CRITERIOS GENERALES

La interpretación y aplicación del presente documento para efectos administrativos corresponde a la Dirección. Para el caso de que algún elemento por sus características particulares resulte inaplicable, también la Dirección será la facultada para autorizar lo que proceda.