



GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA AGENDA ESTATAL PARA LA 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 su incansable ejercicio, la Administración Pública Estatal está en la inexorable necesidad de encontrarse en un ciclo de constante actualización, tanto para acelerar los procesos que la componen como para brindar la imagen de una institución de vanguardia que esté a la altura de lo que la sociedad oaxaqueña requiere.

Canalizando de forma clara y específica la retroalimentación de la sociedad civil, en conjunto con el estudio previo basado en las mejores metodologías en materia de creación de políticas públicas, el Gobierno del Estado ha tomado la decisión de actuar en consecuencia y generar las condiciones que permitan en una primera instancia, mitigar el problema y teniendo como fin último erradicar este.

Basado en los principios de la nueva gerencia pública, corriente de pensamiento en la que se piensa a la ciudadanía como cliente de la empresa que supone el estado y su administración pública, se pone como parte fundamental la satisfacción y atención digna de las y los oaxaqueños, abriendo el paradigma que implica el heredar a las generaciones actuales y las venideras un escenario de prácticas satisfactorias y una cultura de mejora continua que garantice que los Entes del Estado estén en una constante actualización con el fin de estar siempre a la altura de las demandas que se requieran dentro de un futuro impredecible.

Es por ello que el Gobierno del Estado, consciente de una situación problemática que ha ido incrementando en el tiempo ha decidido actuar a través de un proyecto que integre las demandas de la sociedad oaxaqueña con un enfoque administrativo actualizado, transparente, eficaz y eficiente. Es así como surge la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa (AEMA).

Compuesta por tres grandes pilares, la AEMA se vale de brindar una atención efectiva buscando una mejor percepción de los entes públicos, la evidencia histórica y documental dejan patente que la administración no puede ser ejecutada con ocurrencias ni acciones aisladas, es por ello que la presente guía halla su objetivo en ofrecer una metodología con un sustento teórico sólido que evite la implementación de acciones basadas en el conocimiento empírico y la toma de decisiones reactiva, que tenga la capacidad de homologar los criterios de investigación y ejecución de las propuestas de mejora y profesionalice la Administración Pública, sus prácticas y su personal.

Razón por la cual, esta Secretaría ha tenido a bien emitir la presente Guía para el Diagnóstico 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 15 días del mes de noviembre 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

I.	GLOSARIO	5
II.	OBJETIVO	6
III.	MARCO JURÍDICO	7
IV.	SENSIBILIZACIÓN DE TITULARES Y ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	8
V.	INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE ANÁLISIS	8
5.1	Conformación del Grupo de Análisis	8
5.2	Funcionamiento del Grupo de Análisis.....	9
VI.	CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	9
6.1	Aplicación de encuesta de satisfacción ciudadana	10
6.2	Elaboración de mapeo de procesos sustantivos	10
6.3	Aplicación de cuestionario de diagnóstico	11
6.4	Elaboración de descripción del procedimiento	12
VII.	INTEGRACIÓN DE MATRIZ DE PROPUESTAS DE MEJORA.....	12
7.1	Elaboración de matriz de propuestas de mejora	12

I. GLOSARIO

AEMA	A la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa.
DIRECCIÓN	A la Dirección de Modernización Administrativa de la Secretaría de Administración
GRUPO	Al grupo de análisis de la Dependencia o Entidad
ENLACE	A la Persona designada para integrar la documentación y tener comunicaciones entre la Dependencia o Entidad que representa y la Secretaría de Administración
DEPENDENCIA	A las señaladas en el artículo 3, fracción I de la Ley Orgánica 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.
PROPUESTA DE MEJORA	A las recomendaciones producto del diagnóstico realizado.
SITUACIÓN ACTUAL	A la información documentada antes de la aplicación de cualquier acción de mejora.
PROCESO PRIORIZADO	Al conjunto de procedimientos que conforman el quehacer de la Dependencia o Entidad y han sido seleccionados para tratamiento.
PROCEDIMIENTO PRIORIZADO	Al conjunto de actividades que conforman los procedimientos pertenecientes a los procesos y que han sido seleccionados para tratamiento.

II. OBJETIVO

Coadyuvar en el proceso de diagnóstico a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal para detectar áreas con oportunidad de mejora y dirigir los esfuerzos de estas para que incidan en el mejoramiento de la calidad mediante técnicas de recopilación de información, interpretación de resultados y generación de alternativas de mejora.

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, fracción I, II, III y IV.

IV. SENSIBILIZACIÓN DE TITULARES Y ÁREAS ADMINISTRATIVAS

Para lograr una administración pública comprometida con la sociedad oaxaqueña, que sea empática en su labor y que persiga en todo momento la mejora continua, se debe transmitir la razón de ser del proyecto.

Por tal razón, la primera acción que sustentará a todas las subsecuentes contenidas en el presente documento y las futuras serán soportadas por la aprehensión del proyecto de parte de cada Dependencia o Entidad, es por ello que se considera de vital importancia la explicación de los medios necesarios y los fines a los que se espera llegar con la implementación de la AEMA.

El primer contacto que se pretende establecer es a través de la persona que funge como titular de la Dependencia o Entidad, pues es quien concentrará e impulsará los esfuerzos pertinentes a sus colaboradores y colaboradoras para lograr la consecución de los planes establecidos por la AEMA y brindará las facilidades necesarias para su realización.

Para lograr esta etapa, será necesario que mediante una reunión de trabajo se haga del conocimiento el objetivo de la AEMA a través de la situación que detonó la acción, contextualizar mediante datos e indicadores la posición del Estado en relación al país y posteriormente la introducción de cada uno de los pilares que componen a la AEMA.

Se recomienda realizar esta primera etapa en conjunto con las personas a cargo de las direcciones o áreas equivalentes y personal operativo adscrito a su área, a fin de permear en todos los niveles administrativos posibles, crear un vínculo de pertenencia con el proyecto y un clima de inclusión de todas las partes involucradas con la meta de maximizar la comunicación y productividad.

V. INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE ANÁLISIS

Con el objetivo de vigilar la integración y dar certeza a los procedimientos por priorizar, cada una de las Dependencias o Entidades deberán integrar un grupo de análisis.

5.1 Conformación del Grupo de Análisis

El Grupo se conformará de la siguiente manera:

- I. **Analistas:** Personas designadas por su Dirección o área equivalente, encargadas del ejercicio de funciones propias del personal operativo de las áreas administrativas de la Dependencia o Entidad.
- II. **Enlace:** Persona designada para tales funciones dentro del grupo de analistas.

5.2 Funcionamiento del Grupo de Análisis

El grupo deberá:

- a) Asistir a todas las reuniones de trabajo.
- b) Firmar los formatos generados durante el levantamiento de información.
- c) Firmar los formatos generados durante las reuniones de trabajo.
- d) Reunirse por primera vez para establecer un calendario interno de reuniones de trabajo de acuerdo a sus necesidades.
- e) Reunirse en mesas de trabajo no previstas si las circunstancias ameritan la acción.
- f) Recabar información con las áreas administrativas en las que realizan sus funciones y documentarla en los formatos establecidos por la Dirección.
- g) Opinar y proponer en las mesas de trabajo sobre los temas relacionados con el seguimiento a los diagnósticos, procedimientos priorizados y propuestas de mejora.
- h) Acordar con las personas titulares de las áreas administrativas en las que desempeñan sus funciones la veracidad de los datos recabados.
- i) Recabar las firmas necesarias con las personas correspondientes para autorización de los formatos.

De la persona que funge como Enlace:

- a) Asistir a las mesas de trabajo programadas.
- b) Convocar a las personas integrantes del Grupo a las reuniones de trabajo.
- c) Levantar la lista de asistencia.
- d) Registrar y dar seguimiento a los acuerdos.
- e) Integrar y resguardar los documentos generados en las mesas de trabajo.
- f) Ser el canal de comunicación entre el Grupo y la Dirección.
- g) Solicitar a la Dirección asistencia en los casos necesarios y reportar los avances que se documenten.

VI. CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico a la Dependencia o Entidad será la parte medular sobre la que descansen el resto de las acciones de mediano y largo plazo.

Sobre lo resultante se edificarán todas aquellas acciones orientadas a mejorar las condiciones del ente en observación, aparte de proporcionar una vista general, un método de control y certeza en el conocimiento de las áreas que necesitan atención, logrando así una mejor distribución de los recursos a utilizar y el tiempo a emplear. Por lo antes mencionado, es que resulta de vital importancia la documentación de la información siguiente para trabajar con un enfoque lo más preciso posible. Una vez dispuesto lo anterior, la construcción del diagnóstico se conformará de la siguiente manera:

6.1 Aplicación de encuesta de satisfacción ciudadana

Con el objetivo de establecer una línea base que permita visualizar los resultados de las acciones y a la vez de pie a la creación de una relación de satisfacción o aprobación de la ciudadanía con la Dependencia o Entidad en la que se encuentra, se ha definido como primer paso para la construcción del diagnóstico el levantamiento de la información concerniente a cómo la ciudadanía que interactúa con el recinto y el personal percibe la atención.

Para realizar la acción antes mencionada, se deberá utilizar el formato de **Encuesta de satisfacción ciudadana**, el cual tiene como meta medir a través de tres preguntas la calidad de la atención, la capacidad de respuesta de las personas prestadoras de los servicios y la experiencia en general en la estadía, todo esto calificado en una escala de respuestas sencilla y rápida.

La aplicación de la encuesta corresponderá a cada Dependencia o Entidad para determinar el mejor momento, siempre en cumplimiento de los criterios de anonimato, libertad para responder y que la persona que entrega no puede ser la misma que reciba el formato.

Los datos arrojados por las encuestas deberán vaciarse en el formato de **Medición de encuesta a la ciudadanía**, el cual tiene como función el brindar de forma resumida la medición de los campos que contiene el formato de encuesta. Los resultados obtenidos, medidos y resguardados por el grupo serán de utilidad para el estudio posterior a las acciones de mejora del presente documento y la Guía para el Diagnóstico a la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa.

6.2 Elaboración de mapeo de procesos sustantivos

La parte que apertura la investigación para la elaboración del diagnóstico corresponde a la detección de los procedimientos priorizados. Para realizar la documentación de la forma más precisa posible, se ha optado por lo dispuesto en la Gestión por Procesos.

La Gestión por Procesos es una forma de organización que plantea un flujo de trabajo más eficiente, por tanto es necesario que se haga con personas que conozcan y desempeñen las funciones con total claridad, es por ello que corresponderá al grupo la construcción del diagnóstico de la Dependencia o Entidad en la que labora, mediante las reuniones de trabajo previamente establecidas y con la asistencia mínima suficiente para poder realizar las actividades.

Se deberán hacer las actividades pertinentes para recabar la información necesaria basándose en el formato de **Mapeo de procesos sustantivos**, el cual se encargará de brindar de forma simplificada el quehacer sustantivo de la Dependencia o Entidad a través del reconocimiento del macroproceso, los procesos y los procedimientos.

Para llevar a cabo la actividad, el grupo deberá recurrir a fuentes oficiales (marco jurídico y/o normativo) para nutrir las celdas del formato, a continuación se describe cada etapa del proceso de creación del mapeo:

Misión: Es un enunciado que ejemplifica de forma concisa la razón de ser del ente, responde a las preguntas ¿qué hago? y ¿cómo lo hago?

Visión: Es un enunciado que ejemplifica de forma concisa el escenario al que el ente espera llegar, responde a la pregunta ¿A dónde quiero llegar?

Macroproceso: Esto se compone de la razón de ser del ente, generalmente responde a la pregunta “¿Para qué fui creado?”, esta respuesta se solventa tomando en cuenta lo que dice el artículo correspondiente en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca (en el caso de las Dependencias), el Decreto de Creación en (el caso de las Entidades), en la misión, la visión y los objetivos. Se documenta solo un macroproceso por ente y este debe englobar el quehacer en su generalidad.

Proceso: Esta parte corresponde a una desagregación del macroproceso, obedeciendo al ciclo administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), en este caso, el grupo determinará las partes del ciclo mediante la formulación de la pregunta “¿Qué etapas debo seguir para lograr la razón por la que fui creado?”.

Procedimiento: Esta es la parte final de la observación, corresponde al desglose de cada proceso y aquí se explican las actividades que el personal lleva a cabo, se recomienda responder a la pregunta “¿Cómo lo hago?”.

Insumo: Es un documento que detona el procedimiento, por ejemplo, una solicitud, oficio o escrito.

Producto: Es un documento, que es resultado de la realización del procedimiento, por ejemplo, un dictamen, un plan o una calificación.

Una vez realizado el inventario de procesos y procedimientos sustantivos, el paso siguiente consta del llenado de la **Matriz de priorización**, la cual se encarga de establecer la preponderancia de cada uno de los procesos, los cuales pasarán a partir de este punto a llamarse como “Procesos priorizados”. Asimismo se conocerá como “Procedimiento priorizado” a todo aquel que pertenezca a los procesos con la característica anterior mencionada.

6.3 Aplicación de cuestionario de diagnóstico

Para conocer las condiciones previas a la toma de medidas será necesario construir la situación actual, conociéndose por situación actual a la condición que guarda el ente a estudiar, en este caso solamente orientado a la Administración Pública Estatal, sin haber sufrido algún tipo de intervención que sesgue la información que se intente recabar, entendiéndose así que es la conclusión de las investigaciones realizadas para determinar las situaciones causantes de un problema.

El levantamiento de la situación actual comprende la conformidad de todos los miembros del grupo, viéndose de esta manera el consenso al que se ha llegado y la disposición de colaborar en el procedimiento de llenado de los formatos subsecuentes.

Esta etapa se divide en dos grandes partes, la general y la específica. En el caso de las situaciones generales, se tendrá que llenar el formato de **Cuestionario de diagnóstico**.

Dicho formato consta de una serie de preguntas orientadas a encontrar fallos recurrentes en los entes, está diseñado como un modelo de lista de comprobación para facilitar la recolección de la información a los/las analistas y detectar de forma rápida situaciones que denoten una necesidad de atención.

6.4 Elaboración de descripción del procedimiento

Para determinar situaciones específicas que den paso a un potencial escenario inconveniente en la ejecución de las actividades del personal, el siguiente paso con el que debe cumplir el grupo es con el llenado del formato de **Descripción del procedimiento**, el cual tiene como objetivo profundizar en las acciones llevadas a cabo.

Es importante que con el objetivo de lograr un estudio con la mayor precisión posible, el grupo deberá nutrir el documento con información proporcionada por personal que ejecute directamente las actividades, gracias a su conocimiento y familiarización con los procedimientos.

Este formato es llenado en una sesión equivalente a una entrevista, donde quien recaba los datos documenta el quehacer del personal actividad por actividad para poder encontrar áreas de oportunidad, por lo mismo es indispensable que todas las áreas administrativas involucradas combinen esfuerzos para lograr un trabajo satisfactorios.

VII. INTEGRACIÓN DE MATRIZ DE PROPUESTAS DE MEJORA

La etapa concluyente consiste en el registro de la información proporcionada por los formatos de **cuestionario de diagnóstico** y de **descripción del procedimiento** en el formato de **matriz de propuestas de mejora**.

7.1 Elaboración de matriz de propuestas de mejora

El formato de **matriz de propuestas mejora** está estructurado de manera que permita al grupo realizar el vaciado de los campos de los formatos anteriores de manera simple, logrando así una descripción clara de cada una de las partes requeridas, así mismo permite realizar un análisis práctico de las conclusiones obtenidas y la creación de propuesta de mejoras se simplifica para la implantación inmediata, logrando así el impacto esperado, de igual forma, este documento forma parte de la etapa siguiente de la AEMA.

Una vez concluida esta fase, y continuando con el ciclo al que atiende el proyecto de la AEMA, se deberán realizar las acciones pertinentes para continuar con la “Guía para el Seguimiento a la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa”.