

# GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO 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 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).

Demanda, recaudación y oportunidad de mejora son los tres grandes pilares de la AEMA a través de los cuales se vale para brindar una atención efectiva buscando una mejor percepción de los entes públicos por parte de la ciudadanía, sin embargo, 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 dos 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.
<b>I. GLOSARIO</b> .....	<b>1</b>
<b>II. OBJETIVO</b> .....	<b>2</b>
<b>III. MARCO JURÍDICO</b> .....	<b>2</b>
<b>IV. INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE ANÁLISIS</b> .....	<b>3</b>
<b>4.1</b> Conformación del grupo de análisis .....	<b>3</b>
<b>4.2</b> Funcionamiento del grupo de análisis .....	<b>3</b>
<b>V. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE PROCESOS PRIORIZADOS</b> .....	<b>4</b>
<b>5.1</b> Elaboración de mapeo de procesos sustantivos .....	<b>4</b>
<b>VI. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEL INDICADOR</b> .....	<b>6</b>
<b>6.1</b> Determinación del objeto del procedimiento priorizado .....	<b>6</b>
<b>6.2</b> Determinación del indicador .....	<b>7</b>
<b>6.3</b> Medición de la satisfacción ciudadana .....	<b>9</b>
<b>VII. LEVANTAMIENTO DE SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>10</b>
<b>7.1</b> Observación a los procedimientos priorizados .....	<b>10</b>
<b>7.2</b> Aplicación de cuestionario de diagnóstico .....	<b>10</b>
<b>VIII. INTEGRACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA</b> .....	<b>11</b>
<b>8.1</b> Elaboración de matriz de propuestas de mejora .....	<b>11</b>
<b>IX. CRITERIOS GENERALES</b> .....	<b>11</b>

## I. GLOSARIO

Para efectos de esta guía se entenderá por:

**AEMA**

A la Agenda Estatal para la Modernización Administrativa.

**Dependencia**

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

**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.

**Grupo**

Al grupo de análisis de la Dependencia o Entidad.

**Macroproceso**

Conjunto de procesos que contribuyen al logro del quehacer sustantivo de la Dependencia o Entidad.

**Procedimiento**

Es el conjunto de actividades ordenadas de manera sistemática que crea un resultado de valor para las y los usuarios.

**Procedimiento Priorizado**

Procedimiento sustantivo que ha sido seleccionado para su tratamiento.

**Proceso**

Conjunto de procedimientos que comparten características por su naturaleza y que contribuyen al logro del objetivo del Ente público.

**Propuesta de Mejora**

A las recomendaciones producto del diagnóstico realizado.

**Secretaría**

A la Secretaría de Administración del Estado de Oaxaca.

**Situación Actual**

A la información documentada antes de la aplicación de cualquier acción de mejora.

## II. OBJETIVO

---

Coadyuvar en el proceso de diagnóstico con 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 54, fracción VI y 58, fracciones I, II, III y IV.

## IV. INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE ANÁLISIS

Con el objetivo de vigilar la integración y dar certeza a la información obtenida, cada Dependencia o Entidad deberá integrar un grupo de análisis, en el cual sus integrantes deberán contar con las siguientes características para el óptimo desempeño de sus funciones:

- a) Capacidad de trabajo en equipo.
- b) Conocimiento del marco jurídico y normativo de su Dependencia o Entidad.
- c) Conocer la filosofía organizacional de la Dependencia o Entidad.
- d) Amplio conocimiento del funcionamiento de su Dependencia o Entidad.
- e) Manejo de la paquetería Microsoft Office.

Dicha integración deberá evidenciarse a través del formato de minuta de trabajo.

### 4.1 CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE ANÁLISIS

El Grupo se conformará de la siguiente manera:

- I. **Enlace:** Persona designada para dar seguimiento al diagnóstico de la AEMA en la Dependencia o Entidad.
- II. **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.

### 4.2 FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE ANÁLISIS

- I. De las responsabilidades de la persona que funge como Enlace:
  - a) Convocar a las personas integrantes del grupo a las reuniones de trabajo.
  - b) Levantar la lista de asistencia.
  - c) Registrar y dar seguimiento a los acuerdos establecidos.
  - d) Integrar y resguardar los documentos generados en las mesas de trabajo.
  - e) Ser el canal de comunicación entre el grupo y la Dirección.
  - f) Solicitar a la Dirección asesoría en los casos necesarios y reportar los avances que se documenten.
  - g) Supervisar que cada una de las etapas de diagnóstico de la AEMA, se desarrollen adecuadamente.
  - h) Firmar los formatos generados durante la etapa de diagnóstico de la AEMA, según le corresponda.
  - i) Establecer y coordinar las estrategias para desarrollar la etapa de diagnóstico de la AEMA.
  - j) Analizar e integrar la información generada en la etapa de diagnóstico.
  - k) Coordinar al grupo para su funcionamiento.
  - l) Las demás que le sean atribuidas por la Dirección o la persona que funge como titular de su Dependencia o Entidad, que contribuyan al logro de los objetivos de la etapa de diagnóstico de la AEMA.

**II. De las responsabilidades del grupo:**

- a) Asistir a todas las reuniones de trabajo.
- b) Firmar los formatos generados durante la etapa de diagnóstico de la AEMA.
- c) Reunirse por primera vez para establecer un calendario interno de reuniones de trabajo de acuerdo a sus necesidades.
- d) Opinar y proponer en las mesas de trabajo sobre los temas relacionados con el seguimiento al diagnóstico, procedimientos priorizados y propuestas de mejora.
- e) Acordar con las personas titulares de las áreas administrativas en las que desempeñan sus funciones la veracidad de los datos recabados.
- f) Recabar las firmas necesarias con las personas correspondientes para autorización de los formatos.
- g) Analizar la información obtenida en la etapa de levantamiento de información.
- h) Integrar las propuestas de mejora y presentarlas a la Secretaría y a sus jefes inmediatos superiores para su visto bueno.
- i) Las demás que le sean atribuidas por la Dirección o la persona que funge como titular de su Dependencia o Entidad, que contribuyan al logro de los objetivos de la etapa de diagnóstico de la AEMA.

**V. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE PROCESOS PRIORIZADOS**

El diagnóstico a la Dependencia o Entidad será la parte medular sobre la que descansen las acciones de corto y mediano 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 para trabajar con un enfoque lo más preciso posible. Una vez dispuesto lo anterior, la construcción del diagnóstico se conformará de la siguiente manera:

**5.1 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 elemento del formato de 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 estipulado en 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 de acuerdo a los pilares de la AEMA (demanda, costo y oportunidad de mejora), la preponderancia de cada uno de los procesos, los cuales pasarán a llamarse a partir de este punto “procedimientos priorizados”.

## VI. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEL INDICADOR

Para conocer el impacto que tendrá la implantación de las propuestas de mejora en los procesos priorizados de la AEMA, se diseñarán indicadores a través de los cuales se conocerá la línea base para la medición.

### 6.1 DETERMINACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO PRIORIZADO

Existen diferentes tipos de objetivos, los cuales van de la mano con el indicador al 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, su horizonte es de largo plazo y le corresponden indicadores de impacto.

**Objetivo táctico:** Tienen como origen un programa sectorial, especial o institucional y su horizonte temporal es de mediano plazo. Le corresponde indicadores de resultado.

**Objetivo operativo:** Son los puntos de referencia de los proyectos diarios, semanales, mensuales, es decir, son aquellas actividades periódicas y tienen como origen un programa operativo anual. Su horizonte es de corto plazo y le corresponden indicadores de producto, servicio y/o procesos.

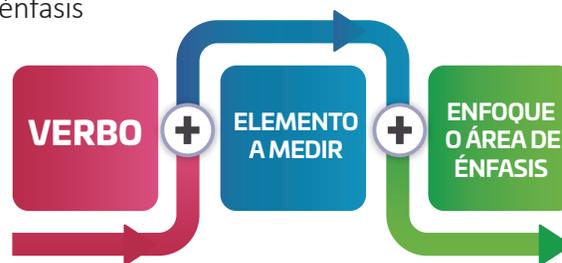
De acuerdo a las definiciones plasmadas y para fines de la AEMA, el grupo de trabajo utilizará el objetivo operativo y el indicador de producto, ya que estos se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa.

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 un marco jurídico y cumpliendo con los siguientes criterios:

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

El objetivo se estructurará de la siguiente manera:

Verbo + elemento a medir + enfoque o áreas de énfasis



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 presentará 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
<b>OBJETIVO</b>		
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	

## 6.2 DETERMINACIÓN DEL INDICADOR

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirven para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud, 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 podrán describir los resultados, efectos e impactos en las personas, las empresas y la sociedad.

### 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 participio.

Ejemplo:

Tipo de objetivo:	Resultado
Objetivo:	Mejorar el proceso de emisión de certificados de no antecedentes penales
Tipo de indicador:	De producto
<b>Resultado clave</b>	
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:		Resultado
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 definirá 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:		Resultado	
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, 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 en el documento de reingeniería de proceso, revisando que cumpla con lo antes expuesto.

Tipo de objetivo:		Resultado	
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
<b>Algoritmo</b>			
$= \frac{\text{Oportunidad en la atención de solicitudes} \times \sum \text{solicitudes atendidas en 30 días}}{\text{Total de solicitudes recibidas en 30 días}} * 100$			

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:		Resultado	
<b>Objetivo</b>	Mejorar el proceso de emisión de certificados de no antecedentes penales		
<b>Tipo de Indicador</b>	De producto		
<b>Resultado clave</b>	<b>Dimensión a medir</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Método de Cálculo</b>
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
<b>Algoritmo</b>			
$= \frac{\text{oportunidad en la atención de solicitudes} \times \sum \text{solicitudes atendidas en 30 días}}{\text{Total de solicitudes recibidas en 30 días}} * 100$			
<b>Unidad de medida</b>			
<b>Porcentaje</b>			

### 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:		Resultado	
<b>Objetivo</b>	Mejorar el proceso de emisión de certificados de no antecedentes penales		
<b>Tipo de Indicador</b>	De producto		
<b>Resultado clave</b>	<b>Dimensión a medir</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Método de Cálculo</b>
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
<b>Algoritmo</b>			
$= \frac{\text{oportunidad en la atención de solicitudes} \times \sum \text{solicitudes atendidas en 30 días}}{\text{Total de solicitudes recibidas en 30 días}} * 100$			
<b>Unidad de medida</b>		<b>Rango de gestión</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>Verde*(condición satisfactoria o excelente)</b> * La semaforización en color verde corresponde a la siguiente aplicación del algoritmo: $\text{oportunidad en la atención de solicitudes} = \frac{175}{200} = 87.5\% * 100 = 87.5\%$	

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.

### 6.3 MEDICIÓN DE LA 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 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, la Dirección ocupará alguna de las siguientes herramientas que considere necesarias para conocer la percepción ciudadana, las cuales se encuentran establecidas en la **guía para la evaluación del desempeño en la administración pública estatal**:

- a) Encuestas
- b) Observación directa en supervisión física
- c) Estándares de grado de satisfacción
- d) Usuario encubierto

La aplicación de dichas herramientas, será aplicada o monitoreada por la Dirección en las fechas que ésta determine, dando cumplimiento a los criterios de anonimato y libertad para responder.

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.

## VII. LEVANTAMIENTO DE SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se dará inicio al levantamiento de situación en la Dependencia o Entidad a través de las siguientes herramientas:

### 7.1 OBSERVACIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS PRIORIZADOS

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 **observaciones al 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.

### 7.2 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.

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.

## VIII. INTEGRACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez concluida la etapa de levantamiento de información, se analizarán los formatos **observación del procedimiento, cuestionario de diagnóstico**, los resultados del indicador y los formatos generados por las herramientas para la medición de la satisfacción ciudadana para detectar áreas de oportunidad y generar propuestas de mejora.

### 8.1 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. La creación de propuestas de mejora 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”.

## IX. 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 facultada para autorizar lo que proceda.