

Universidad Nacional Autónoma de México



**Facultad de Estudios Superiores
Cuautitlán**

**Modelo de Calidad en el Gobierno Federal:
Implementación del Modelo de Innovación y
Transformación del Gobierno (INTRAGOB)**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

Manuel Israel Salgado Leyva

ASESOR:

Lic. Regino Quiroz Solís



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Gracias por permitir seguir su camino lleno de bendiciones y seguir adelante, para poder ayudar a mis semejantes.

A la UNAM:

Gracias por toda la formación y preparación que ha hecho lo que soy hoy en día y seré hasta el fin de mis días.

A mis Padres:

Gracias por toda la vida de un gran apoyo, esfuerzo, tiempo y dedicación que han tenido y siguen teniendo, ya que con su ejemplo he salido adelante, los quiero.

A mi FAMILIA (Aida, Sara, Nicole) :

Gracias por creer en mi, por apoyarme de forma incondicional, así como aconsejarme en tiempos difíciles y llenar mi vida de una infinita felicidad, las amo.

A mi Asesor REGINO:

Gracias por todo el tiempo, esfuerzo y dedicación para llevar a cabo esta tesis, ya que sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

A quienes hicieron posible esta tesis:

Gracias a cada una de las personas he instituciones Gubernamentales que me han ayudado y lo siguen haciendo de forma directa o indirecta.

ÍNDICE:

Capítulo I.- Estructura Orgánica y Ocupacional del Gobierno.

Antecedentes.

Estructura Rural

Características Básicas.

Características de la Estructura Ocupacional Propuesta.

La Estadística Global de la Estructura Ocupacional Propuesta.

Estructura Urbana

El Municipio de tipo Urbano Básico.

La Estadística Global de la Estructura Ocupacional.

Capítulo II.- ¿Calidad en el Gobierno?

Antecedentes

¿Qué es la Innovación Gubernamental?

Estrategias Instrumentales del Aval Ciudadano.

Estrategia 1. Diseño conjunto entre las autoridades federales y funcionarios

Estatales del Modelo Sectorial Aval Ciudadano para la Transparencia del Trato Digno.

Estrategia 2. Selección, de organizaciones de la sociedad civil de acuerdo con los criterios establecidos por la Dependencia.

Estrategia 3. Capacitación en el servicio sobre la operación del método de monitoreo ciudadano para la transparencia del trato digno.

Estrategia 4 Aplicación del método de monitoreo ciudadano para avalar la transparencia y participar en la mejora del trato digno.

Estrategia 5. Comunicación de resultados para establecer el diálogo y la formulación de propuestas de mejora del Aval Ciudadano.

Estrategia 6. Gestión de la información para el seguimiento, control, evaluación de resultados y retroalimentación del Aval Ciudadano.

Política de Calidad en el Gobierno Federal.

Hacia la Calidad de los Servicios.

Hacia la integridad de los Servidores Públicos.

Hacia la Percepción de la Sociedad.

Principios y Valores de Calidad en el Gobierno Federal.

Principios de Calidad.

Valores de Calidad.

Modelo de Calidad INTRAGOB.

Criterios del Modelo de Calidad INTRAGOB.

PONDERACIÓN POR CRITERIO.

Capítulo III.- Marco Normativo para la Aplicación de Modelo INTRAGOB.

Antecedentes

Agenda de Buen Gobierno.

Innovación y Buen Gobierno.

Capítulo IV.- INTRAGOB.

Antecedentes

Criterio 1 Satisfacción del Cliente y Ciudadano

Conocimiento de necesidades y expectativas de los clientes y
Ciudadanos.

Relación integral con los clientes y ciudadanos

Criterio 2 Liderazgo

Desarrollo de una visión, misión y sistema de valores

Desarrollo e Implementación del sistema de gestión de la Dependencia /
Entidad

Motivación y Apoyo al Personal

Administración de la relación con la esfera política y la sociedad en
general

Criterio 3 Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual

Sistemas de Trabajo

Desarrollo de Competencias

Calidad de Vida

Criterio 4 Gestión de la Información del Conocimiento y de la Tecnología

Gestión de la Información

Gestión del Conocimiento

Gestión de la Tecnología

Criterio 5 Planeación

Planeación Estratégica

Planeación Operativa

Criterio 6 Gestión y Mejora de Procesos

Desarrollo de servicios y procesos

Gestión y Mejora de Procesos

Criterio 7 Impacto en la Sociedad

Impacto en la Sociedad

Promoción de la cultura de Integridad y Transparencia

Criterio 8 Resultados

Valor creado para el Personal y la Dependencia o Entidad.

Valor creado para los Clientes, Ciudadanos y la Sociedad.

Caso Práctico

Conclusión

Bibliografía

Introducción:

La falta de calidad dentro del Gobierno ha provocado una proliferación de lo que nosotros llamamos “burocracia” que no es otra cosa que Servidores Públicos, que no realizan su trabajo de forma ordenada, de calidad, y en muchos casos ni lo realizan.

Esta falta de profesionalismo ha llevado a que México sea considerado uno de los países mas corruptos del mundo, ya que para realizar cualquier tramite, o gestión ante el gobierno, se requiere la famosa “mordida” o “gratificación al funcionario”, que no es otra cosa que dar dinero a cambio de que realicen su trabajo por parte del peticionario, no obstante ya el gobierno por medio de nuestros impuestos ya están percibiendo un buen sueldo y prestaciones que nosotros como ciudadanos no percibimos ni remotamente.

Existen personas en puestos, en los que se requiere una capacidad de decisión, de mando, y que sepan de Políticas Publicas, y tradicionalmente todos los puestos dentro del gobierno eran dados, a personas muchas veces por favores, amiguismos, compadrazgos, y esto llevo al gobierno a llenarse de personas analfabetas, dentro de puestos en los que se requerían personas especialistas en temas específicos, mínimo con estudios universitarios, no obstante, el ritmo del país pedía personas mas capaces, personas que pudieran ir al ritmo del cambio que se estaba viviendo en cada época en la que se estaba desarrollando cada gobierno.

Por lo cual se propuso el Gobierno Federal a llevar un cambio en lo mas profundo de las estructuras y premiando a los servidores públicos que realmente realicen sus funciones por medio del Servicio Civil de Carrera, que no es otra cosa, mas que los Servidores Públicos que realmente estén preparados y realicen bien su trabajo, sean protegidos contra cualquier cambio en las administraciones siguientes.

Ya que era de conocimiento de todos los Servidores Públicos que al termino de cada administración Presidencial, borrar todo su trabajo, y no dejar absolutamente nada de documentación o sustento de sus actividades en todos los puestos, por lo que en cada administración se tenia que comenzar de la nada las actividades pendientes de nuestro país, por lo cual en décadas genero importantes atrasos de todas las dependencias.

Hoy día gracias a los decretos de la administración de Vicente Fox Quezada todos los servidores públicos tienen que rendir cuentas a la ciudadanía por medio de la Secretaria de Función Publica y estos a su vez están obligados a llevar un control exacto de cada una de las actividades de los servidores, nivel escolar y darles la capacitación necesaria para que realicen con calidad sus funciones.

Hoy los puestos dentro del Gobierno Federal se los dan a personas que realmente están preparadas, existen concursos por cada uno de los puestos existentes, en donde participan personas adecuadas a cada puesto y se queda el mas apto para el puesto, y esto ha generado que poco a poco las estructuras puedan ir cambiando de forma paulatina quitando poco a poco aquellos quistes dentro del Gobierno, que sin tener terminada la Primaria, los llamaban “Licenciados” y tomaban las decisiones fundamentales dentro de las Secretarias del Gobierno Federal.

La presente Tesis trata cada uno de estos temas y las modificaciones que se están llevando a cabo para que nuestro Gobierno Federal sea un Gobierno de Calidad, un Gobierno Transparente, un Gobierno que dignifique a los Servidores Públicos comprometidos, siendo nosotros parte del cambio, al poder levantar la voz y pedir que sancionen al servidor publico, cuando veamos que no realizan su trabajo con calidad, o de forma déspota o pide “gratificaciones” para realizar algún tramite.

Objetivo General:

El Proceso de Calidad para la innovación y transformación de la Administración Pública Federal, con el propósito de que el modelo de calidad INTRAGOB, genere optimización de recursos humanos, materiales y financiero traducido en servicios de calidad que reflejen un beneficio tangible a los ciudadanos en la Comisión Nacional del Agua dentro de la Unidad de Comunicación Social.

Objetivo Especifico:

El modelo de calidad INTRAGOB, describen las directrices de implantación para:

- Mejorar la calidad de los productos y servicios de la Comisión Nacional del Agua dentro de la Unidad de Comunicación Social que tienen un alto impacto en la ciudadanía, a corto plazo.
- Consolidar una Cultura de Calidad en el sector hídrico.
- Lograr una Administración Pública Federal Íntegra y Transparente en CONAGUA.
- Rendir cuentas y resultados en forma sistemática.
- Impulsar el ahorro y aprovechamiento de los recursos integrales que se requieren en la Institución para el funcionamiento óptimo que requiere la ciudadanía.
- Unificar una Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de la Comisión Nacional del Agua dentro de la Unidad de Comunicación Social.

Planteamiento del Problema:

Hoy día todavía existen muchas trabas en la gestiones realizadas por los ciudadanos o entre las dependencias siendo que algún funcionario dejen de hacer su trabajo o no le da la importancia necesaria, ya que no se le puede presionar o exigir que realice algún trámite, ya que dentro de la estructura gubernamental es muy difícil saber en que parte del proceso se encuentra cualquier petición hecha, por lo cual cualquier trámite es tardado y muchas veces infructuoso.

Hipótesis:

Implantando un sistema integral, se reflejara la calidad de los procesos, servicios y se dignificara la imagen de los servidores públicos, así como de las dependencias y entidades gubernamentales.

Justificación:

De acuerdo a la madurez que México ha alcanzado y por la necesidad de obtener servicios gubernamentales de calidad, fue diseñado un modelo de Innovación y Transformación Gubernamental (INTRAGOB) que deberá implantarse a todas las dependencias y niveles del gobierno federal para tener resultados eficientes y productivos que demanda la ciudadanía.

Por lo anterior, hay que conceptualizar a las dependencias de gobierno como un sistema integral, compuesto por diferentes unidades administrativas que constituyen los procesos ubicados dentro del sistema.

El modelo considera a los funcionarios públicos como parte primordial para la mejora de procesos institucionales que prestan servicios a la ciudadanía.

Se debe analizar y evaluar el sistema, los procesos, los recursos financieros, materiales y humanos.

Se ha generado improductividad por estructuras organizacionales mal conformadas sin considerar perfiles de puesto, sistemas de trabajo y participaciones del personal dentro de los procesos, ya que han adecuado los puestos a las personas y no las personas adecuadas al puesto que son necesarios para la institución.

Capítulo I.- Estructura Orgánica y Ocupacional del Gobierno.

1.1.-Estructura Organizacional Rural.

Este documento contiene la propuesta de un modelo de organización para municipios mexicanos de tipo rural y urbana comprende dos aspectos organizativos básicos:

- 1) La definición de un modelo de estructura orgánica que incluye las unidades administrativas mínimas necesarias para generar el trabajo constitucional de los municipios con características elementales.
- 2) La estructura ocupacional que permite operar dicho modelo.

En el caso de la estructura ocupacional, el trabajo presenta una propuesta de agrupamiento de puestos municipales en Ramas, Grupos y Especialidades, de tal manera que la descripción de sus funciones es compatible con la naturaleza de las atribuciones de cada unidad administrativa definida en el modelo de organización.

Como complemento de la matriz y para los efectos de identificar con precisión la naturaleza y alcances operativos de todos y cada uno de los puestos que se proponen, se incluye, para los mismos, la descripción de sus funciones genérica y específicas.

El Modelo de organización para municipios de tipo rural se ha respaldado en la metodología del análisis de competencias y atribuciones legales de los ayuntamientos y su derivación en funciones.

La ubicación del grado de desarrollo institucional de su administración pública se sustenta en el nivel de avance en los componentes los componentes urbanos y económicos de los centros de población en el ámbito rural, de los cuales se infiere que persisten asentamientos humanos dispersos y cabeceras municipales con equipamientos y servicios básicos, en consecuencia el trabajo ha tomado como referencia la tipología municipal clásica, aportada por el Manual de Administración Municipal, formulado por la presidencia de la República en 1981.

Para caracterizar a los municipios de tipo rural y urbano por sus características en materia de equipamiento, infraestructura, demografía y cobertura de servicios públicos, entre otros indicadores.

-1.1.1.-El municipio de tipo rural presenta, según ese documento las siguientes características básicas:

- Población menor a los 30 mil habitantes
- Actividades económicas relacionadas con el sector primario
- Infraestructura educativa básica, con cobertura de nivel primaria
- Servicios públicos predominantes en la cabecera municipal
- Asentamientos humanos con tendencia a la dispersión en el ámbito rural

De acuerdo con los datos anteriores, las materias propias de atención del desarrollo local se circunscriben principalmente a la gestión de servicios públicos y a la promoción de apoyos directos a la población mediante obras públicas primarias, en consecuencia, el grado de amplitud y especialización de la administración municipal tendería a ser también de carácter básico.

Con base en el criterio anterior, en este trabajo se han identificado como materias esenciales de la gestión del gobierno y la administración municipal rural, las relacionadas con el gobierno interior del municipio, las obras y los servicios públicos, y la seguridad pública como servicio; en el orden de la gestión netamente administrativa se identifican las materias propias de la hacienda municipal y las relacionadas con la administración de los recursos humanos y materiales, para asegurar el funcionamiento del Ayuntamiento.

Las materias señaladas han dado lugar a la identificación de las especialidades que les corresponden, en consecuencia a la función de gobierno le competen los aspectos de la política interior del municipio, a las obras y servicios, la provisión de equipamiento e infraestructura, a la policía municipal el cuidado del orden público y a la Tesorería y Oficialía Mayor la procuración de los recursos del gobierno municipal.

Una vez definidas las materias que dan soporte a la estructura organizativa del municipio rural, como parte de la metodología, se procedió al análisis de las competencias asignadas a los Ayuntamientos con el propósito de derivarlas en funciones atribuibles a las áreas de especialidad de la administración municipal.

Para tal efecto se consultaron las Leyes Orgánicas Municipales de los estados que presentan una muestra significativa de municipios de tipo rural, por lo cual fueron objeto de consulta las leyes de los estados de Puebla, Veracruz, Guerrero, Michoacán, Hidalgo, Oaxaca, y Chiapas, destacándose algunas de ellas, como es el caso de la Ley correspondiente al Estado de Guerrero, por el grado de detalle con el que describen los alcances de la gestión municipal.

Del estudio de las atribuciones vigentes para el municipio en general y de la caracterización de los municipios rurales en particular, se pudo sistematizar un universo de funciones que tienen un carácter primario que permitirían al Ayuntamiento de un municipio con dichas características cumplir de manera eficiente su misión.

-1.1.2.-Características de la Estructura de Organización propuesta para Municipios de tipo Rural.

A reserva del análisis específico que el propio lector realice de los organigramas propuestos, a continuación se describe en forma sumaria los rasgos que distinguen a la organización propuesta.

Se describen únicamente las unidades orgánicas correspondientes a la administración municipal, por tanto no se hace mención de la organización interior del Cabildo ni se detallan sus cargos y comisiones.

Tampoco se describe la organización del despacho de la presidencia municipal, por considerarse que en un municipio de tipo rural apenas tendrá algunos auxiliares directos que atienden ciertos asuntos de la agenda del Alcalde.

El tipo de departamentalización sugerido es de carácter piramidal, en atención a las responsabilidades directas que deben asumir los servidores públicos municipales tanto en sus cargos de mando como en su gestión como autoridades públicas, en consecuencia se ha respetado el principio de unidad de mando y se destacan para ello cinco puestos a nivel directivo: Secretario del Ayuntamiento, Director de Obras y Servicios Públicos, Comandante de Policía, tesorero y Oficial Mayor. Al mismo tiempo, las unidades que estos puestos encabezan tienen la misma nomenclatura.

La departamentalización propuesta presenta hasta cinco niveles jerárquicos, existiendo únicamente un segundo nivel, enseguida de las unidades de mayor rango, en la Secretaría del Ayuntamiento, sus unidades administrativas se han denominado direcciones de área. Los puestos correspondientes a Unidades administrativas que dependen de manera directa de la Presidencia Municipal y que también se denominan direcciones tienen el rango de Dirección General.

El trabajo de especialidad, coordinación y gestión técnica se sitúa a nivel de los departamentos, mismos que se presentan como unidades diferenciadas de conformidad con el tipo de materia que atienden.

En ésta propuesta no se subdividen los departamentos en Oficinas u otras unidades orgánicas equivalentes o menores, por considerar que la mayor parte del trabajo tendrá que ejecutarse por parte de los mandos medios, reconocidos en la estructura ocupacional como mandos de coordinación.

Las áreas básicas que tiene la estructura propuesta: Gobierno interior, obras y servicios públicos, policía, tesorería y administración de recursos humanos y materiales, dan pie a las ramas., grupos y especialidades de los puestos, por consiguiente, existe una plena correspondencia entre la estructura de organización y la estructura ocupacional.

Características de la Estructura Ocupacional Propuesta.:

De conformidad con la descripción anterior, las ramas, grupos y especialidades de puestos que se definen para la estructura ocupacional se concatenan con la estructura ocupacional.

Por consiguiente, existen tanto puestos genéricos: Directores y Jefes de Departamento que adquieren su especialidad en virtud de la materia que atienden, por tanto sus funciones combinan aquello que se ejerce desde un puesto de mando, como funciones específicas; en consecuencia, la denominación de estos puestos es equivalente a la nomenclatura de las áreas en que se adscriben.

Los puestos de naturaleza operativa corresponden a funciones de orden profesional, técnica y de apoyo administrativo, o de servicios generales, y se han distribuido con el nombre de analistas, auxiliares y técnicos. Únicamente en aquellos casos en que la especialidad lo requiere se han definido puestos de especialidad.

-1.1.3.- La Estadística Global de la Estructura Ocupacional Propuesta es la siguiente:

6 Puestos de Mando Estratégico dependientes de manera directa de la Presidencia Municipal, la Dirección de Obras y Servicios Públicos tiene un rango de Dirección General.

2 Directores de área, con carácter de Mando Gerencial

11 puestos de Mando de Coordinación, con el nivel de Jefe de Departamento

10 puestos de carácter operativo.

Se aclara que la nomenclatura de algunos puestos no es precisa, en cuanto a su denominación por tipo de nivel jerárquico, sin embargo puede delimitarse en forma clara de conformidad a la denominación que se le dé al área en la que este adscrito dicho puesto.

1.2.-Estructura Orgánica Urbana.

Este documento contiene la propuesta de un modelo de organización para municipios mexicanos de tipo urbano básico y comprende dos aspectos organizativos centrales:

- 1) La definición de un modelo de estructura orgánica que incluye las unidades administrativas mínimas necesarias para generar el trabajo constitucional de los municipios con características elementales

- 2) La estructura ocupacional que permite operar dicho modelo.

En el caso de la estructura ocupacional, el trabajo presenta una propuesta de agrupamiento de puestos municipales en Ramas, Grupos y Especialidades, de tal manera que la descripción de sus funciones es compatible con la naturaleza de las atribuciones de cada unidad administrativa definida en el modelo de organización.

El propósito operacional del trabajo es apoyar el desarrollo de un Sistema de profesionalización de los servidores públicos municipales a partir del enfoque de desarrollo de competencias laborales, asimismo, tiene por objetivo final respaldar a los Ayuntamientos en la definición de una estructura de organización y empleo propicia para el establecimiento del Servicio Civil de Carrera.

El documento ha sido organizado en dos grandes apartados: el primero expone la estructura de organización propuesta para los municipios de tipo urbano básico e incluye los organigramas correspondientes a la misma; el segundo contiene una matriz de puestos organizada en niveles de gestión y Grupos, Ramas y Especialidades de dichos puestos.

Como complemento de la matriz y para los efectos de identificar con precisión la naturaleza y alcances operativos de todos y cada uno de los puestos que se proponen, se incluye, para los mismos, la descripción de sus funciones genérica y específicas.

El Modelo de organización para municipios de tipo Urbano básico se ha respaldado en la metodología del análisis de competencias y atribuciones legales de los ayuntamientos y su derivación en funciones. La ubicación del grado de desarrollo institucional de su administración pública se sustenta en el nivel de avance en los componentes los componentes urbanos y económicos de los centros de población en el ámbito urbano, de los cuales se infiere que sus habitantes han logrado construir un entorno predominantemente ciudadano, en consecuencia, el trabajo ha tomado como referencia la tipología municipal clásica, aportada por el Manual de Administración Municipal, formulado por la presidencia de la República en 1981, para caracterizar a los municipios de tipo urbano por sus características en materia de equipamiento, infraestructura, demografía y cobertura de servicios públicos, entre otros indicadores.

-1.2.1.-El Municipio de tipo Urbano Básico presenta, según ese documento las siguientes características básicas:

- Población entre 60,000 y 300,000 habitantes.
- Actividades económicas relacionadas con los sectores secundario y terciario.
- Infraestructura educativa completa, con cobertura de nivel primaria, secundaria, bachillerato y educación superior.
- Servicios públicos integrales, con equipamiento e infraestructura del propio sector público y de otros sectores. Servicios especializados, por ejemplo en materia de salud.
- Asentamientos humanos con tendencia a la concentración en la mancha urbana.

De acuerdo con los datos anteriores, las materias propias de atención del desarrollo local son múltiples y están vinculadas con la necesidad de crear condiciones económicas y de una adecuada funcionalidad del medio urbano, el grado de amplitud y especialización de la administración municipal tendería a ser también de carácter diverso, para lo cual, la presente propuesta incorpora áreas de especialidad relacionadas con los diferentes tipos de desarrollo de un ámbito urbano, como pueden ser lo económico, por sectores, lo social y lo urbano.

Con base en el criterio anterior, en este trabajo se han identificado como materias esenciales de la gestión del gobierno y la administración municipal urbana, las relacionadas con el gobierno interior del municipio, el desarrollo económico y social, la planeación y regulación urbanística, las obras y los servicios públicos, y la seguridad pública como servicio desarrollado; en el orden de la gestión netamente administrativa se identifican las materias propias de la hacienda municipal, reforzadas con la planeación y presupuestación especializada, las funciones de control interno de la gestión pública y las relacionadas con la administración de los recursos humanos y materiales, para asegurar el adecuado funcionamiento del Ayuntamiento.

Una vez definidas las materias que dan soporte a la estructura organizativa del municipio urbano, como parte de la metodología, se procedió al análisis de las competencias asignadas a los Ayuntamientos con el propósito de derivarlas en funciones atribuibles a las áreas de especialidad de la administración municipal.

Para tal efecto se consultaron las Leyes Orgánicas Municipales de los estados que presentan una muestra significativa de municipios de tipo urbano, por lo cual fueron objeto de consulta las leyes de los estados de México, Veracruz, Jalisco, Nuevo León, y Guanajuato, destacándose algunas de ellas, como es el caso de la Ley correspondiente al Estado de Guanajuato, por el grado de autonomía que otorga a los gobiernos municipales.

Del estudio de las atribuciones vigentes para el municipio en general y de la caracterización de los municipios urbanos en particular, así como de la consulta del Catálogo General de Puestos del Municipio de Aguascalientes, se pudo sistematizar un universo de funciones que tienen un carácter específico que permitirían al Ayuntamiento de un municipio con dichas características cumplir de manera eficiente su misión.

Características de la estructura de organización propuesta para municipios de tipo urbano básico.

A reserva del análisis específico que el propio lector realice de los organigramas propuestos, a continuación se describe en forma sumaria los rasgos que distinguen a la organización propuesta.

Se describen únicamente las unidades orgánicas correspondientes a la administración municipal, por tanto no se hace mención de la organización interior del Cabildo ni se detallan sus cargos y comisiones.

Tampoco se describe la organización del despacho de la presidencia municipal, por considerarse que en un municipio de tipo urbano existe una diversidad considerable de los apoyos directos que reciben los Alcaldes.

El tipo de departamentalización sugerido es de carácter piramidal, en atención a las responsabilidades directas que deben asumir los servidores públicos municipales tanto en sus cargos de mando como en su gestión como autoridades públicas, en consecuencia se ha respetado el principio de unidad de mando y se destacan para ello:

11 puestos a nivel directivo: Secretario del Ayuntamiento, Director de Desarrollo Económico, Director de Desarrollo Social Director de Desarrollo Urbano Municipal, Director de Obras Públicas Municipales, Director de Servicios Públicos Municipales, Director de Seguridad Pública y Tránsito Municipal, Director de Planeación, Tesorero Municipal, Oficial Mayor y Contralor Municipal.

Al mismo tiempo, las unidades que estos puestos encabezan tienen la misma nomenclatura.

La departamentalización propuesta presenta hasta cinco niveles jerárquicos, existiendo únicamente un segundo nivel, enseguida de las unidades de mayor rango, en la Secretaría del Ayuntamiento, Tesorería Municipal, Oficialía Mayor y Contraloría Municipal, sus unidades administrativas se han denominado direcciones de área.

Los puestos correspondientes a Unidades administrativas que dependen de manera directa de la Presidencia Municipal y que también se denominan direcciones tienen el rango de Dirección General.

El trabajo de especialidad, coordinación y gestión técnica se sitúa a nivel de los departamentos, mismos que se presentan como unidades diferenciadas de conformidad con el tipo de materia que atienden.

En ésta propuesta no se subdividen los departamentos en Oficinas u otras unidades orgánicas equivalentes o menores, por considerar que la mayor parte del trabajo tendrá que ejecutarse por parte de los mandos medios, reconocidos en la estructura ocupacional como mandos de coordinación.

Las áreas básicas que tiene la estructura propuesta: Gobierno interior, desarrollo económico y social, desarrollo urbano, obras y servicios públicos, seguridad pública y tránsito, planeación, hacienda pública, oficialía mayor y contraloría, dan pie a las ramas, grupos y ₁₁

especialidades de los puestos, por consiguiente, existe una plena correspondencia entre la estructura de organización y la estructura ocupacional.

Características de la estructura ocupacional propuesta.

De conformidad con la descripción anterior, las ramas, grupos y especialidades de puestos que se definen para la estructura ocupacional se concatenan con la estructura ocupacional.

Por consiguiente, existen tanto puestos genéricos: Directores y Jefes de Departamento que adquieren su especialidad en virtud de la materia que atienden, por tanto sus funciones combinan aquello que se ejerce desde un puesto de mando, como funciones específicas; en consecuencia, la denominación de estos puestos es equivalente a la nomenclatura de las áreas en que se adscriben.

Los puestos de naturaleza operativa corresponden a funciones de orden profesional, técnica y de apoyo administrativo, o de servicios generales, y se han distribuido con el nombre de analistas, auxiliares y técnicos. Únicamente en aquellos casos en que la especialidad lo requiere se han definido puestos de especialidad.

-1.2.2.-La Estadística Global de la Estructura Ocupacional propuesta es la siguiente:

11 puestos de Mando Estratégico dependientes de manera directa de la Presidencia Municipal, la Dirección de Desarrollo Económico, Dirección de Desarrollo Social, Dirección de Desarrollo Urbano, Dirección de Obras Públicas Municipales, Dirección de Servicios Públicos Municipales, Dirección de Seguridad Pública y Tránsito y Dirección de Planeación tienen un rango de Dirección General.

9 Directores de área, con carácter de Mando Gerencial.

51 puestos de Mando de Coordinación, con el nivel de Jefe de Departamento,

131 puestos de carácter operativo.

Se aclara que la nomenclatura de algunos puestos no es precisa, en cuanto a su denominación por tipo de nivel jerárquico, sin embargo puede delimitarse en forma clara de conformidad a la denominación que se le dé al área en la que este adscrito dicho puesto.

Capítulo II.-¿Calidad en el Gobierno?

Antecedentes:

Hoy día hablar de Calidad dentro de las Empresas o el Gobierno, es algo cotidiano, existen varias formas de calidad como: Círculos de Calidad, Mejora Continua, etc., pero todos van encaminados al mejoramiento del desempeño dentro de las funciones que los empleados o directivos desempeñan.

Existen varios autores que hablan de Calidad, como Duran, Deming, Chikahua, Crosby, por mencionar algunos, todos y cada uno de ellos con grandes contribuciones a la Calidad.

Philip Crosby, ha hecho varias definiciones de Calidad, las cuales empresas de reconocido nombre y varios gobiernos han llevado a cabo dentro de sus estructuras de mejora continua, en el llamado “Gobierno del Cambio”, liderado por el Presidente Vicente Fox Quezada” a llevado dentro de su estructura la cultura de la calidad, puesto que en nuestro país jamás se había llevado a cabo por ningún presidente, y se generaba la famosa “Burocracia”, hoy en día por medio de la Secretaria de Función Pública, todos los servidores públicos tienen que rendir cuentas a la ciudadanía, hecho que jamás los mexicanos hubiéramos pensado que algún día lo hicieran los burócratas, ya que con este hecho cualquier anomalía en el servicio prestado por cualquier funcionario público puede ser sancionada y hasta inhabilitado de sus funciones.

Philip Crosby, realizó algunos diseños a los cuales se han apegado el Gobierno Federal para llevar a cabo los cambios dentro de las dependencias gubernamentales que a continuación mencionaremos:

Algunos lemas de Crosby fueron:

"Su lema mejor conocido es la exhortación o lograr cero defectos."

"La calidad empieza en la gente no en las cosas."

Para Crosby, los cuatro absolutos de la calidad son:¹



CATORCE PASOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD DE CROSBY:²

Establecer el compromiso en la dirección o en la calidad.

Formar el equipo para la mejora de la calidad.

Capacitar al personal de la calidad.

Establecer mediciones de calidad.

Evaluar los costos de la calidad.

Crear conciencia de la calidad.

Tomar acciones correctivas.

Planificar el día cero defectos.

Festejar el día cero defectos.

Establecer metas.

Eliminar las causas del error.

Dar reconocimientos.

Formar consejos de calidad.

Repetir el proceso.

¹Libro La Calidad No Cuesta de Philip Crosby ,

Philip Crosby, (2005), <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/16/CROSBY.htm> consulta 14 de Octubre del 2005.

² Philip Crosby, (2005), <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/16/CROSBY.htm> consulta 14 de Octubre del 2005.

LAS SEIS C DE CROSBY:

1. Comprensión	2. Competencia	3. Compromiso
4. Comunicación	5. Corrección	6. Continuidad

LAS TRES T DE CROSBY:

Tiempo	Talento	Tesoro
--------	---------	--------

Los absolutos de la calidad:³

1er absoluto.

La Definición de Calidad: Calidad se define como cumplir con los requisitos y no como "excelencia."

2do absoluto.

El Sistema para la Calidad: El sistema para lograr la calidad es la prevención y no evaluación.

3er absoluto.

Estándar de realización: El estándar de realización debe ser Cero Defectos, no "así está bastante bien".

4to absoluto.

Medición de la Calidad: La medición de la calidad es el precio del incumplimiento, no los índices(PDI o PDC).

Las técnicas del cálculo del Precio del Incumplimiento (costos de no calidad):⁴

³ Libro de Philip Crosby Los Absolutos de la Calidad,
Philip Crosby, (2005) <http://www.philipcrosby.com.mx/absolutos.htm>, consulta el 14 de Octubre del 2005.

Existen algunas técnicas para calcular el PDI y el PDC que son:

- Partidas contables.
- Precio por Persona.
- Mano de obra asignada.
- Precio por unidad.
- Desviación de lo ideal.

Para calcular estos gastos con frecuencia necesitamos utilizar más de una de las técnicas.

Partidas Contables:

Esta técnica utiliza la lista de cuentas o el libro mayor de contabilidad de la empresa, la división o el departamento para localizar las cuentas que son enteramente Precio del Incumplimiento.

Por ejemplo, el PDI puede salir de la contabilidad en un banco para rastrear las cancelaciones por préstamos incobrables. Otro ejemplo, sería los pagos por incapacidades debido a accidentes en el trabajo.

Algunos ejemplos del PDC son gastos por mantenimiento preventivo, la capacitación o la calibración de herramientas en una empresa manufacturera.

Precio por Persona:

Esta técnica implica calcular el costo completo de tener puestos cuya única actividad esté relacionada con el PDI o el PDC.

Las personas involucradas exclusivamente en actividades del PDI pueden ser las personas dedicadas a acelerar las actividades, los encargados del manejo de quejas o aquellos involucrados en el retrabajo o reproceso.

⁴ Philip Crosby, (2005) <http://www.philipcrosby.com.mx/pdi.htm>, consulta el 14 de Octubre del 2005.

Las personas involucradas:

Exclusivamente en actividades del PDC son, por ejemplo, aquellas encargadas de la verificación de software o de la revisión de órdenes de entrada.

Para conocer todo el panorama es importante considerar todos los gastos, incluyendo salarios, prestaciones y gastos generales asociados con el empleo de estas personas.

Mano de Obra Asignada:

Comprende un cuidadoso cálculo de las horas - hombre y otros gastos de una actividad específica. Esto se hace por medio del reloj checador, comprobantes u otros métodos para determinar la cantidad de tiempo y recursos utilizados.

Algunos ejemplos del PDI serían:

El tiempo empleado por un contador rastreando errores en un sistema de reportes.

El tiempo empleado por un ingeniero para encontrar un defecto en un programa espacial.

El tiempo empleado por un representante de ventas al visitar a los contadores para explicarles los problemas con los materiales embarcados.

El tiempo y los materiales consumidos por una prueba de laboratorio para identificar el mecanismo que está causando un incumplimiento.

Algunos ejemplos del PDC serían:

El tiempo empleado por un contador en prevenir errores revisando los sistemas de reportes.

El tiempo empleado por un ingeniero en probar sistemas para prevenir defectos.

El tiempo empleado por un representante de ventas en revisar la exactitud de las órdenes.

El tiempo y los materiales consumidos por una prueba de laboratorio para buscar cómo evitar que un mecanismo falle.

Cuando se utiliza esta técnica para calcular el costo por mano de obra es importante considerar todas las erogaciones, incluyendo prestaciones y otros gastos generales relacionados con el empleo de esas personas.

Precio por Unidad:

Es una técnica sencilla y útil para calcular el PDI y el PDC. Esta técnica es particularmente útil cuando hay múltiples incidentes.

El precio por unidad para calcular el PDI implica tomar el costo promedio de un incumplimiento y después multiplicarlo por el número de incumplimientos. Un ejemplo del precio por unidad para calcular el PDI sería determinar un costo promedio para procesar una queja de un cliente y después multiplicarlo por el número de quejas procesadas. Otro ejemplo, sería determinar el costo promedio por reponer una parte y después multiplicarlo por el número de partes repuestas.

El precio por unidad para calcular el promedio por prevenir un incumplimiento (actividades especiales, extras u opcionales) y después multiplicar esa cifra por el número de veces que se toma la medición. Esta técnica puede utilizarse para calcular el costo en que se incurre por actividades tales como capacitación, renovación de permisos o auditorías.

Desviación de lo Ideal:

Esta técnica comprende comparar el costo real, contra lo que teóricamente tendría que ser.

La desviación de lo ideal puede utilizarse para comparar cuánta energía o materia prima está consumiendo actualmente un proceso, contra la cantidad que estaba diseñado para consumir. El costo de la diferencia puede calcularse entonces, como PDI, suponiendo que no hubiera otra explicación razonable para ello.

La desviación de lo ideal nos da una idea general de cuánto estamos gastando.

No nos enseña un problema en particular ni nos dice cuánto cuesta un incumplimiento específico. Por ejemplo, si un proceso utiliza demasiada materia prima esta técnica no nos dirá lo que causa la desviación o cuánto dinero empleamos en materiales específicos.

Los cinco pasos para eliminar el incumplimiento son:⁵

1. Definir la situación:

Describir claramente el problema:

Concentrarse en los datos y no en la causa.

Especificar el incumplimiento sin buscar culpables.

Calcular el tamaño en cantidades o el PDI, evitando términos vagos.

Planificar para la solución:

Recursos Humanos.

Criterio de resolución.

Fecha de resolución.

2. Remediar temporalmente:

Paso interino para continuar.

Retrabajar o reparar.

Deshacerse de y reemplazar.

Parchar el proceso.

Gasto innecesario.

No una solución permanente.

3. Identificar la raíz del problema:

Técnicas.

Revisión de requisitos.

Patrones de similitud.

Posibilidad de error.

⁵ Philip Crosby, (2005) <http://www.philipcrosby.com.mx/incumplimiento.htm>, consulta el 14 de Octubre del 2005.

Diagrama de causa y efecto.

Análisis de Pareto.

4. Tomar acción correctiva.

5. Evaluar y dar seguimiento.

Como ya lo vimos Crosby da toda una estructura de Calidad que en mucho se le asemeja a los procesos que el Gobierno de Vicente Fox ha establecido como estructura de Calidad dentro de las Dependencias de Gobierno que dentro del capítulo habremos de observar.

El reto en la aplicación del Modelo, se centra en la capacidad de los líderes para alentar la apertura hacia la mejora continua y la innovación en las Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal, asumiendo con ello el compromiso de propiciar el cambio que requiere el país para hacer frente a las nuevas realidades que se presentan en el contexto mundial, a las cuáles México debe responder.

2.1.-¿Que es la Innovación Gubernamental?

Innovación son mecanismos existentes que se les agregan elementos novedosos, como es el llamado “Aval Ciudadano”⁶, que se describe como un mecanismo de transparencia y confianza ciudadana en la calidad del trato digno en los servicios de salud, gana el Premio Anual de Transparencia 2005, y mejor conocido como Ciclo de Mejora en los Procesos.

El aval ciudadano es el mecanismo sectorial de participación ciudadana para responder a la pregunta:

¿Cómo ganar credibilidad de la población hacia los esfuerzos Institucionales, si la ciudadanía no confía en sus instituciones?

⁶Presidencia de la Republica y de la página, <http://www.avalciudadano.gob.mx>, consultada el 14 de Octubre del 2005.

Su objetivo es avalar la transparencia de los resultados y mejora de trato digno en las organizaciones gubernamentales del país e impulsar la rendición de cuentas para recuperar la confianza de la ciudadanía. El Aval Ciudadano ha mostrado resultados concretos, al 2004 se ha instalado en 29 entidades federativas con 637 organizaciones que han realizado en el territorio nacional 1,102 visitas a 632 unidades médicas, de las cuales 390 fueron avaladas en transparencia de trato digno.

Durante estas visitas se formularon sugerencias de mejora cuyo seguimiento se realiza por medio de las cartas compromiso.

“Aval Ciudadano”, mecanismo de transparencia y confianza ciudadana en la calidad del trato digno en los servicios de salud, gana el Premio Anual de Transparencia 2005⁷

Además de la intervención de las organizaciones, se consideró el involucramiento de los usuarios de los servicios a través de grupos locales de ciudadanos, usuarios o no de los servicios, y colocó como punto de partida y base de la gestión de calidad, las necesidades y expectativas de la población identificadas en las unidades médicas, que es el primer nivel de la estructura del sistema, de esta manera los niveles estatal y federal se convierten en niveles de apoyo para lograr la mejora de la calidad con el fin de responder a las necesidades identificadas.

Con estas bases estableció los siguientes requisitos para el diseño metodológico del Aval Ciudadano:

Estimular la participación de organizaciones sociales con la mayor representatividad posible.

Tener objetivos claros y medibles.

Definir un método que permita avalar la transparencia e impulsar la rendición de cuentas.

Estimular el aprendizaje en las organizaciones participantes sobre el enfoque de mejora de la calidad para la solución de problemas.

Propiciar la participación activa de sus integrantes, y facilitar el dialogo con el personal y usuarios de los servicios para tomar decisiones conjuntas de mejora.

⁷ Oficina del Premio Innova de la Presidencia de la Republica y de la página <http://www.innova.gob.mx/ciudadanos/> consultada el 14 de Octubre del 2005.

Impulsar la comunicación y el acceso a información de los resultados de trato digno, y
Garantizar mecanismos de seguimiento y evaluación para retroalimentar a los diferentes niveles de decisión.

Bajo estos criterios se diseñó con las entidades federativas el “Aval Ciudadano” que aplicado a los habitantes del Estado que ejercen sus derechos políticos, se entenderá como el llamado a las personas de las organizaciones de la sociedad civil, reconocidas moral y socialmente para ejercer un acto de derecho ciudadano, en el que mediante su participación y a través de un escrito firmado, avale la transparencia de la información de resultados del monitoreo y mejora de trato digno.

2.2.-Estrategia Instrumentales del Aval Ciudadano.

-2.2.1.- Estrategia 1. Diseño conjunto entre las autoridades federales y funcionarios estatales del Modelo Sectorial Aval Ciudadano para la Transparencia del Trato Digno.

Convocar para diseñar con los líderes de calidad de las entidades federativas en forma coordinada el Modelo Aval Ciudadano, los lineamientos de operación del monitoreo ciudadano.

Es necesario definir los alcances del Aval y las estrategias para su desarrollo; se precisaron los criterios de selección de las organizaciones: honorabilidad reconocida por las instituciones y por la sociedad, neutralidad política, actividad no lucrativa, de carácter académico, profesional o de representación social, y capacidad técnica o potencial para desarrollarla, y se definieron los mecanismos para formalizar la intervención en los Estados, así como los requisitos y contenidos necesarios para el fortalecimiento de las capacidades ciudadanas que permitirán operar el Aval Ciudadano. Esta estrategia ha permitido ajustar a los diferentes contextos del país el desarrollo metodológico de la intervención.

-2.2.2.-Estrategia 2. Selección, de organizaciones de la sociedad civil de acuerdo con los criterios establecidos por la Dependencia.

Previo a la selección de las organizaciones para integrarse como Aval Ciudadano las entidades federativas emiten a través de diversos medios, periódico, oficios o entrevistas personales, una convocatoria a la sociedad civil (estatal, jurisdiccional, municipal o local), con la finalidad de motivar su participación. Una vez que la ciudadanía da respuesta a dicha convocatoria, el Comité Estatal de Calidad selecciona de acuerdo a los criterios antes mencionados a las organizaciones y grupos civiles y comunitarios y les informa su aceptación. Para formalizar la participación se acuerda con ellos una reunión para revisar las funciones y compromisos que se asumen por ambas partes y se procede a la firma del acta de instalación. Si bien esta acta no tiene implicaciones legales, formaliza la corresponsabilidad de las partes.

-2.2.3.-Estrategia 3. Capacitación en el servicio sobre la operación del método de monitoreo ciudadano para la transparencia del trato digno.

Las personas que participan en el Aval, no tienen una capacitación específica en transparencia o mejora de calidad por lo que a través de la capacitación se fortalecen sus habilidades y se faculta a las organizaciones a visitar unidades de salud para avalar las acciones a favor del Trato Digno y garantizar la transparencia de los resultados mediante el método de Monitoreo Ciudadano.

Asimismo se capacita al personal de los servicios para impulsar la transparencia y rendición de cuentas y por tanto comprender la función del Aval Ciudadano.

La capacitación depende en forma importante de la estructura y organización alcanzada por los avales de cada entidad federativa y de las características propias de los distintos contextos; por tanto, es variable y flexible.

Algunas entidades inician con Avales estatales y progresivamente incorporan a otras organizaciones siguiendo la estructura de los servicios; en otros casos, los menos, inician su operación en los niveles locales para luego constituir el estatal; en ambas situaciones los Avales asumen distintas funciones, desde las eminentemente operativas de monitoreo ciudadano hasta las de coordinación, capacitación y análisis de información entre ellos y con los servidores públicos.

-2.2.4.-Estrategia 4 Aplicación del método de monitoreo ciudadano para avalar la transparencia y participar en la mejora del trato digno.

El programa permite implementar la gestión de la calidad en las dependencias, clínicas y hospitales desarrollando cuatro funciones básicas: diseño, monitoreo, mejora y comunicación de resultados; estas funciones integran un ciclo cuyo centro lo constituye el monitoreo de indicadores de calidad de trato digno, seguridad y atención médica efectiva, con la finalidad de responder a los requerimientos de los pacientes, anticiparse a ellos de ser posible, y hacer del paciente la fuente de acción y control del sistema de atención.

Abriendo, de este modo, una vía de participación a la sociedad civil en el diseño y evaluación de la calidad, para lograr un equilibrio entre el conocimiento técnico-científico y económico de la atención y una actitud ciudadana más activa y responsable para cuidarla, incluyendo de esta manera a la ciudadanía en la cadena de valor de la calidad.

Así las unidades médicas se han constituido en el núcleo básico de la gestión y evaluación de mejora de la calidad, y son apoyadas por los distintos niveles estructurales, de los estados y de la federación. Paralelo a este esquema opera el método de monitoreo ciudadano que, a través de los diferentes procesos que realiza, ha ido sensibilizando a los servicios de salud respecto no sólo a los elementos técnico-científicos, sino también los que tienen que ver con la dimensión social del servicio prestado a la sociedad.

El monitoreo ciudadano implica los siguientes procesos:

- a) medición,
- b) análisis y toma de decisiones,
- c) definición de compromisos de mejora,
- d) reconocimiento a las unidades que cumplen con las mejoras de la calidad y
- e) comunicación de resultados a usuarios y ciudadanía.

Esto permite el acceso a la información de los resultados del monitoreo de indicadores de trato digno para avalar su transparencia, identificar las necesidades y expectativas de los usuarios, tomar decisiones para la mejora, comunicar resultados y dar seguimiento a las acciones de mejora establecidas en la Carta Compromiso.

-2.2.5.-Estrategia 5. Comunicación de resultados para establecer el diálogo y la formulación de propuestas de mejora del Aval Ciudadano.

Si bien la población cada vez se informa más sobre las actividades de la dependencia y demostrará su interés en conocer los resultados de calidad y que estos sean transparentes, la comunicación aún dista mucho de utilizarse para establecer un verdadero diálogo, el Aval Ciudadano abre una vía para acercar al usuario y a la ciudadanía a los servicios de salud, el personal complementa su análisis sobre lo que la población necesita y espera en materia de calidad de servicios y devuelve a los usuarios los resultados de las acciones implementadas para responder a sus necesidades. Así, el acceso a la información transparente permite una comunicación más humana entre el personal de salud y la población ya que se da sobre una base de confianza mutua, con ello se cumple una premisa básica; informar mejor y dejar al ser humano un papel en la creación de responsabilidades es personalizarlo, por ello tenemos la firme convicción de que la información debe fluir para que exista el compromiso consecuente y el ciudadano pueda juzgar y decidir cuál es su papel y valorar su responsabilidad en el cuidado de su salud y la mejora de la calidad.

-2.2.6.-Estrategia 6. Gestión de la información para el seguimiento, control, evaluación de resultados y retroalimentación del Aval Ciudadano.

El método de monitoreo ciudadano de trato digno genera una cantidad muy importante de datos por lo que se estableció un sistema de información que permite generar las evidencias de transparencia y rendición de cuentas y evaluar el mecanismo del Aval Ciudadano como factor clave de la Calidad de los Servicios gubernamentales.

Los elementos que integran este sistema, parten de los lineamientos para la aplicación del método. Las actas de instalación del aval ciudadano, los formatos de recolección y cotejo de datos y las cartas compromiso constituyen las entradas de la información, para la captura se utiliza una base de datos y las distintas variables se cruzan en tablas dinámicas para analizar los resultados.

Los informes de resultado del Aval Ciudadano se dan a conocer a través de la página Web y se entregan a las entidades en las visitas de asesoría que realiza el personal del gobierno federal, mediante dos tipos de reporte, una síntesis ejecutiva y un reporte amplio del análisis de los resultados de esta manera se retroalimenta frecuentemente el funcionamiento del Aval Ciudadano en las entidades federativas.

Finalmente, se considera que el Aval Ciudadano representa un potencial de sustentabilidad que dará continuidad con lo que se arraigará aún más la cultura de la calidad en los servicios, impulsando la transparencia.

2.3.-Política de Calidad del Gobierno Federal.

El Ejecutivo Federal sensible a las demandas de la sociedad se compromete a implantar, desarrollar, mantener y mejorar en todas sus Dependencias y Entidades un Modelo de Calidad, que le permita transformar a la Administración Pública Federal en un Gobierno de Clase Mundial, con una imagen confiable, transparente, innovadora y una sólida Cultura de Calidad. Lo que implica reemplazar los esquemas tradicionales de la Gestión Pública, con los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos. Evaluar su gestión con estándares de competitividad, promover la dignificación y eficacia del servicio público, rediseñar sus procesos y servicios, y dirigir su quehacer hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades en su conjunto. Para atender estos compromisos, el Gobierno Federal establece su Política de Calidad, dirigida hacia la atención de tres aspectos prioritarios: la Calidad de los Servicios, la integridad de los Servidores Públicos y la percepción de la sociedad respecto a la Confiabilidad y Eficacia de la Administración Pública Federal.

-2.3.1.-Hacia la Calidad de los Servicios.

- Un Gobierno eficiente y efectivo con un Modelo de Dirección por Calidad.
- Un Gobierno confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través de la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Un Gobierno con Resultados tangibles y mejorados que permanentemente aplique mediciones en la definición de estrategias e implantación de sus acciones y le permita evaluar, tanto la Gestión de los recursos como el impacto de sus proyectos.

-2.3.2.-Hacia la integridad de los Servidores Públicos.

- Servidores Públicos con un alto espíritu de compromiso y servicio hacia los ciudadanos, una actitud de mejora continua, una cultura de trabajo en equipo, la adopción de esquemas que faculten su participación, la transparencia en el manejo de los recursos, y la toma de decisiones basadas en hechos y datos.

-2.3.3.-Hacia la Percepción de la Sociedad.

- Implantación de acciones que permitan una sana convivencia, y una mejor calidad de vida de la sociedad. Quien reciba servicios con valor agregado; a través de conocer claramente sus expectativas, y de acuerdo a estándares internacionales. Asimismo, conocer el grado de satisfacción percibida por los clientes y ciudadanos para el mejoramiento continuo de los servicios públicos. Para dar cumplimiento a las directrices del Ejecutivo Federal, se cuenta con el talento, la responsabilidad y el compromiso de todos los servidores públicos, que constituyen la fortaleza de la Administración Pública Federal y que a través de la Red de Calidad de Gobierno Federal permite aceptar el reto de alcanzar en el año 2006 el cumplimiento de las metas de calidad.

2.4.- Principios y Valores de Calidad del Gobierno Federal.

-2.4.1.-Principios de Calidad.

El Modelo de Calidad INTRAGOB es una nueva filosofía de Gestión de la Administración Pública Federal orientada a satisfacer las expectativas de los clientes y ciudadanos en forma integral, a mantener y mejorar los resultados, y a desarrollar una visión preventiva que promueva el impulso de estrategias y planes de acción a través de procesos y sistemas.

Los siguientes principios constituyen una plataforma de despliegue del Modelo de Calidad INTRAGOB:

Satisfacción del cliente y ciudadano.

El principal elemento de enfoque de los sistemas en las Dependencias y Entidades es identificar y conocer profundamente las necesidades y expectativas de los clientes, ciudadanos y de la sociedad en su conjunto, para incorporarlas a los procesos internos y de esta forma se incorporen mejoras a los procesos, productos y servicios asociados, para satisfacer plenamente dichas necesidades y expectativas, mediante la administración de mecanismos de medición. Y así responder de manera oportuna, confiable y con valor agregado.

Calidad en el servicio.

La Administración Pública Federal está comprometida a responder consistentemente a las expectativas y requerimientos de los clientes y ciudadanos, con un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad de los productos y servicios, acción en la que todos los servidores públicos desarrollan sus funciones con responsabilidad, integridad, transparencia y profesionalismo, así como manifiesta actitud de servicio, cuyo valor agregado sea evidente a través de una atención profesional, respetuosa, honesta, oportuna y cordial.

Los principios de Satisfacción del Cliente y Calidad en el Servicio.

Están orientados a optimizar los procesos y servicios que permiten satisfacer sus necesidades y expectativas al menor costo, con el fin de que los clientes y ciudadanos obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad.

Calidad de vida en el trabajo.

Reconociendo que los servidores públicos son el elemento más valioso, el Gobierno Federal mantiene la responsabilidad que le ha sido encomendada para administrar eficientemente los bienes de la Nación y proporcionar productos y servicios públicos con calidad.

De esta manera los servidores públicos impulsan y apoyan los procesos de Calidad, Innovación, Competitividad y Transparencia de las Dependencias y Entidades; participan, capacitan, asumen un liderazgo y compromiso para lograr las metas y la satisfacción propia como individuos y como parte fundamental de la Administración Pública Federal, dentro de un clima laboral de respeto, orden, disciplina y austeridad; traducido en una mejor calidad de vida en el trabajo. En forma conjunta cada Dependencia o Entidad y su Sindicato, dirigen sus esfuerzos para el logro de los Objetivos Institucionales.

Comunicación organizacional.

A través de una comunicación clara, efectiva y abierta, se desarrolla en la Administración Pública Federal, la sinergia, difusión de directrices y logros; lo cual permite un adecuado facultamiento del personal, una mayor identificación de los empleados con la Dependencia y Entidad, y una visión compartida en el establecimiento y cumplimiento de metas.

Se impulsa la participación de todo el personal de la organización para generar sinergias, al utilizar los medios de comunicación interna y externa para difundir permanentemente las estrategias, planes, programas institucionales, y sus resultados, en forma clara, directa y abierta.

Uso eficiente de los recursos.

El capital humano y los recursos financieros y materiales utilizados en la organización se deben administrar racionalmente con responsabilidad, efectividad, eficiencia, integridad y transparencia.

Respeto al entorno.

Todas las actividades de la Administración Pública Federal deben realizarse conservando y mejorando el medio ambiente; respetando el entorno cultural de las comunidades en donde se localizan las instalaciones del Gobierno Federal, en armonía con la sociedad para fortalecer un desarrollo sustentable.

Integridad, Transparencia y Honestidad.

La Administración Pública Federal está comprometida con la dignificación de la gestión pública y de sus servidores, como elemento fundamental de la democracia, mediante el apego a principios de integridad y transparencia. Es deber de los servidores públicos ceñir su conducta a principios de integridad, los cuales suponen actuar con honestidad y privilegiar la verdad. Asimismo, el servidor público debe garantizar el acceso a la información gubernamental que tenga carácter público y hacer un uso abierto, honesto, racional y eficiente de los recursos públicos, mostrando claramente las razones y los resultados de sus decisiones y acciones.

Mediciones.

Es necesario determinar el grado de satisfacción de los clientes y ciudadanos, así como de los servidores públicos con el firme propósito de mejorar continuamente los procesos y sus resultados, identificando los puntos de control y los factores críticos de éxito que permitan cumplir cabalmente sus expectativas y requisitos. Para determinar los avances del Modelo de Calidad INTRAGOB, y su efectividad en el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, deben definirse e implantarse sistemas de medición del desempeño, efectividad, eficiencia y ahorro en la ejecución de los procesos, y en la prestación de los servicios y productos que se proporcionan a los clientes y ciudadanos, de acuerdo a sus requerimientos.

Indicadores de Desempeño, que muestren el comportamiento de los procesos.

Indicadores de Efectividad, para medir el funcionamiento de los sistemas de acuerdo con su diseño y los resultados esperados.

Indicadores de Eficiencia, para medir el aprovechamiento de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de los sistemas, así como los ahorros logrados.

Mejora continua

Es importante que todos los servidores públicos aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos, a través de propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor, los productos y servicios, y que conozcan e identifiquen el papel que desempeñan en el proceso productivo de su Dependencia o Entidad; por lo que se deben identificar, definir y priorizar los procesos de mayor impacto, de acuerdo a las atribuciones otorgadas por su marco jurídico vigente, y a las necesidades, expectativas, quejas y denuncias de los clientes y ciudadanos.

Definiendo claramente en cada área a los propietarios de los procesos, y en sus respectivos tramos de control; y facilitando la formación de equipos de trabajo que generen un impacto positivo en las cadenas de valor para cada producto o servicio. Cada eslabón de la cadena corresponde a un proceso.

Los principios anteriores son los elementos que soportan y orientan los esfuerzos de Mejora Continua, Innovación, Competitividad, Integridad, Transparencia y Profesionalismo en los productos y servicios que las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal brindan a sus clientes y ciudadanos; sin embargo, la estrategia de implantación efectiva del Modelo de Calidad INTRAGOB, requiere de la alineación de los planes, proyectos y acciones a las metas y prioridades nacionales, marco legal, y propósitos institucionales dirigidos a obtener resultados a corto, mediano y largo plazo.

Pensamiento Sistémico

Es necesario entender que las dependencias o entidades son un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin y cuyos propósitos e intereses pueden afectar positiva o negativamente a la organización en su conjunto; Comprender a una dependencia o entidad como sistema, requiere entender su propósito, sus interacciones y sus interdependencias con su medio ambiente. El pensamiento sistémico busca además entender las complejas interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.

El pensamiento sistémico implica entender a la Dependencia o Entidad como un ente dinámico que continuamente recibe retroalimentación del interior y del exterior, creándose ciclos de reforzamiento positivos y negativos que afectan su desempeño y su comportamiento; y las relaciones de causa efecto en las Dependencia o Entidades no son ni lineales, ni proporcionales, ni inmediatas, en tiempo y espacio; lo anterior crea complejidad que dificulta la comprensión del comportamiento de una organización si no se utiliza un enfoque sistémico.

-2.4.2.-Valores de Calidad.

Son los comportamientos que distinguen a los servidores públicos de la Administración Pública Federal, y que les permiten actuar con integridad y transparencia para dignificar la función pública, y agregar valor a cada proceso que se realiza para satisfacer las expectativas, necesidades y requisitos de los clientes y ciudadanos que demandan productos y servicios de calidad.

Liderazgo participativo Es el compromiso permanente de los Titulares y representantes sindicales de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, para impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad, competitividad, integridad y transparencia, y así promover a través del ejemplo los valores de Calidad del Gobierno Federal.

Vocación de servicio Es la actitud entusiasta de los servidores públicos para cumplir sus funciones con oportunidad, cortesía y esmero; comprometidos con la misión de su Dependencia o Entidad, y así manifestar su mística de trabajo en aras de un servicio oportuno, completo, confiable y transparente.

Trabajo en equipo Es la estructura organizacional que permite la colaboración de todo el personal en la operación diaria, y mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de Mejora Continua, Innovación y Competitividad.

Orden y disciplina Es el conjunto de acciones del personal orientadas a lograr respeto y armonía en el trabajo al cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.

Reconocimiento Son los estímulos que el personal percibe y recibe, en todos los niveles de la estructura de la organización y que le motiva a desarrollar todo su potencial para el logro de resultados con estándares competitivos.

-2.5.-Modelo de Calidad INTRAGOB.

Con el propósito de que el Modelo de Calidad INTRAGOB satisfaga integral y consistentemente los objetivos de las Dependencias y Entidades, y mejore continuamente los resultados, la innovación y competitividad, es imprescindible adoptar una visión preventiva e innovadora que guíe y detone la realización de actividades en forma participativa, con base en sistemas y procesos de mejora que consoliden una Cultura de Calidad Total, Competitividad, Integridad y Transparencia en el Gobierno Federal. Para ello se requiere establecer, desarrollar y mejorar programas de trabajo permanentes, que sustenten la implantación de los sistemas definidos en los criterios del Modelo de Calidad INTRAGOB, en todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

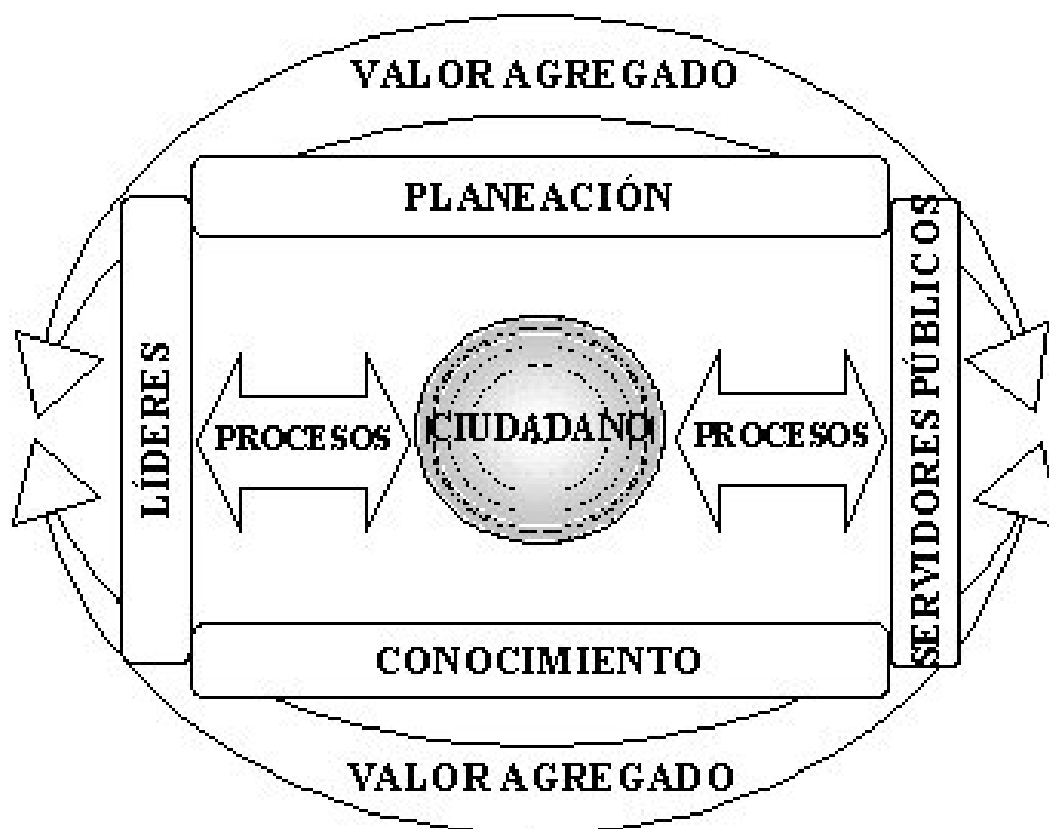
-2.5.1.-Criterios del Modelo de Calidad INTRAGOB:

Elementos a considerar en cada uno de los criterios del Modelo de Calidad INTRAGOB.

1) Satisfacción del Cliente y Ciudadano⁸

Criterio 1 Satisfacción del Cliente y Ciudadano

Visión Este Criterio examina cómo la Dependencia integra sus métodos y procesos dirigidos a General conocer a sus ciudadanos y sectores sociales antes, durante y después de la entrega de servicios, para fortalecer su relación.

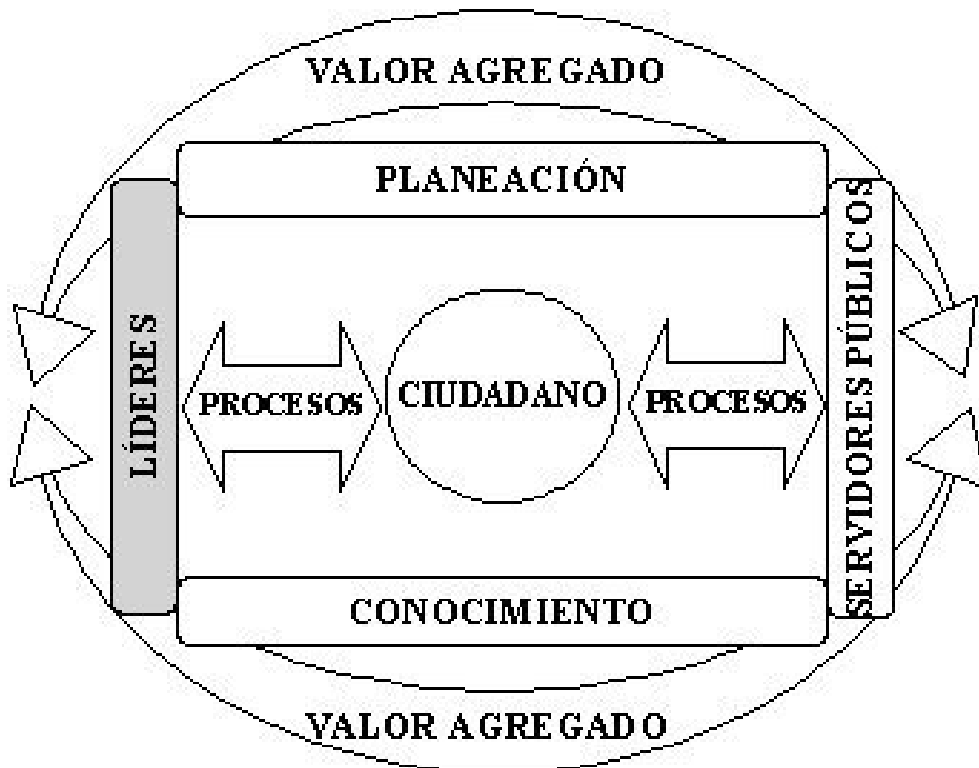


⁸ El Modelo 2005 fue desarrollado por el Ing. Alejandro Sánchez García, el Ing. Marcos Rincón Prado, el Ing. Fernando González González y la colaboración de los miembros de los Consejos Técnicos del Premio Nacional de Calidad y del Premio INTRAGOB.

2) Liderazgo

Criterio 2 Liderazgo

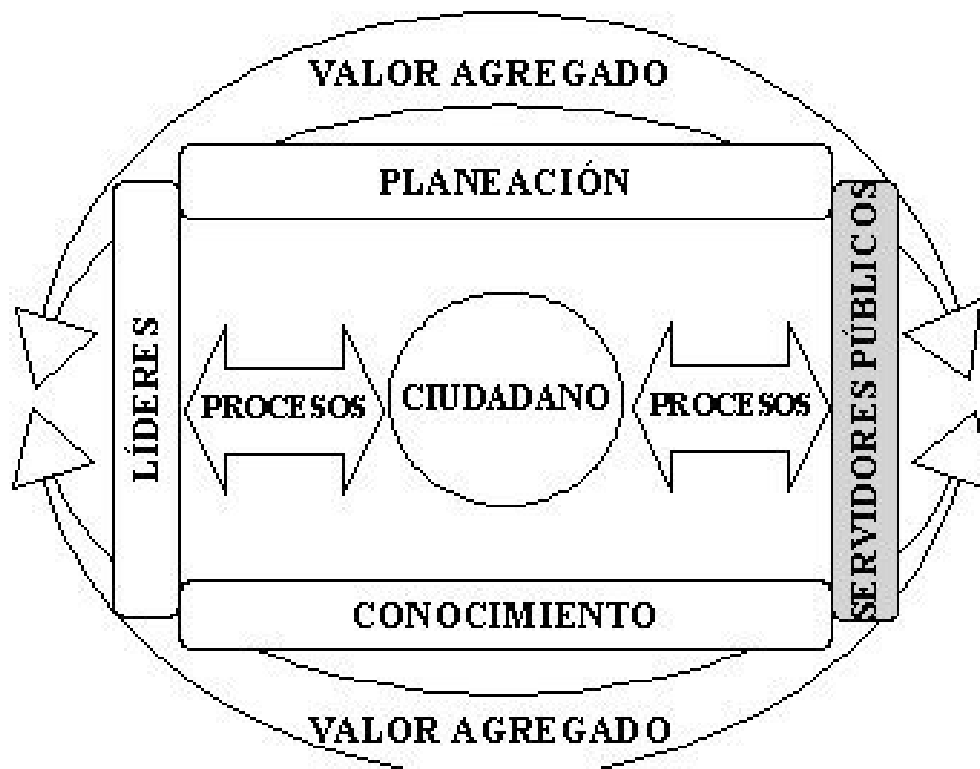
Visión Este criterio examina la forma en que el Equipo Líder (Funcionarios de la General Administración Pública e Institución), dirige y promueve la administración por procesos y el enfoque sistémico, congruente con los principios y valores de Calidad.



3) Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual

Criterio 3 Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual

Visión En este criterio se analiza cómo se desarrolla el potencial de los servidores públicos y
General se establece un ambiente positivo de trabajo, en el que se promueve la realización individual y la creación de valor a los ciudadanos.



4) Gestión de la Información, del Conocimiento y de la Tecnología

Criterio 4 Gestión de la Información, del Conocimiento y de la Tecnología

Visión Este Criterio examina la forma en que se administra y protege el conocimiento, el diseño de General los sistemas de información y retroalimentación, para crear valor a los ciudadanos y la sociedad.



5) Planeación

Criterio 5 Planeación

Visión Este criterio examina los métodos y proceso de planeación estratégica del Gobierno General Municipal y los programas operativos de las Dependencias Municipales, así como la manera en que se definen sus objetivos estratégicos y se despliegan en la operación diaria.



6) Gestión y Mejora de Procesos

Criterio 6 Gestión y Mejora de Procesos

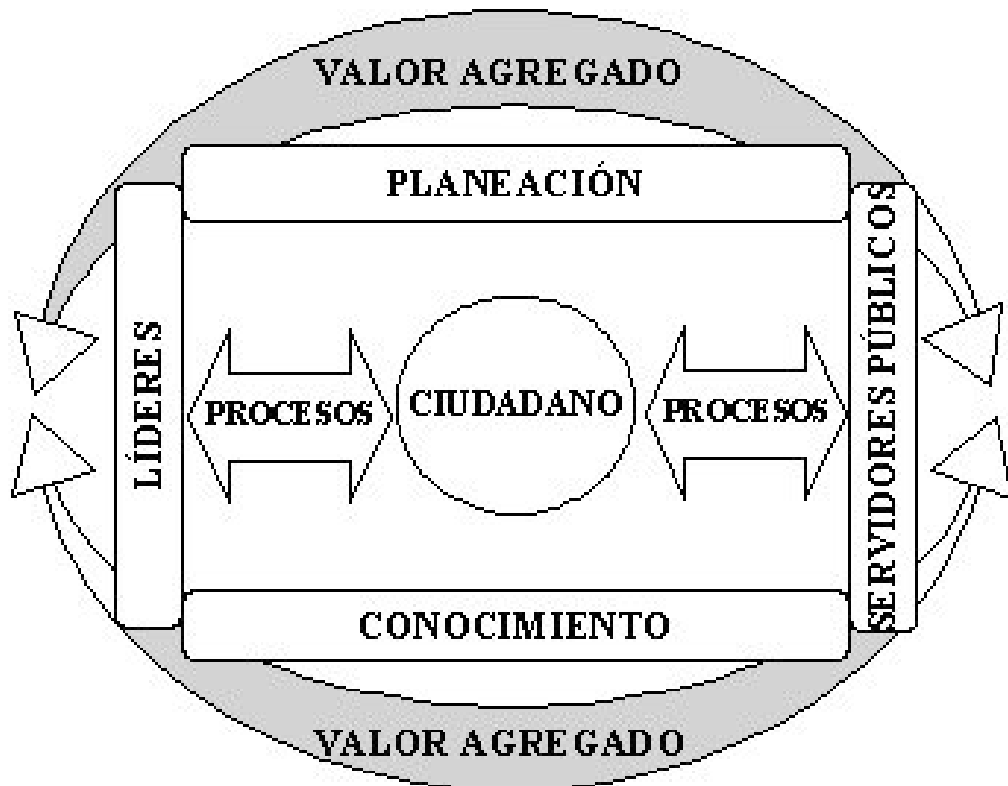
Visión General Este criterio examina el sistema de administración y creación de bienes y servicios, la participación de los proveedores y cómo se asegura la satisfacción y el valor de manera consistente.



7) Impacto en la Sociedad

Criterio 7 Impacto en la Sociedad

Visión Este criterio analiza las interrelaciones entre los indicadores globales y la madurez en General calidad de los procesos y sistemas de trabajo. Examina los resultados desde la perspectiva externa e interna y la contribución al fortalecimiento de la Dependencia y la creación de valor.



8) Resultados

Criterio 8 Resultados

Visión General Este criterio presente los resultados, y su análisis, de los sistemas correspondientes a los Módulos de Satisfacción del Cliente y Ciudadano, Administración de la Información y de la Tecnología, Planeación Estratégica, Gestión y Mejora de Procesos, Impacto en la Sociedad.

Y la evaluación de su impacto social cuantitativo y cualitativo en los ecosistemas y en la comunidad, satisfacción del personal, el crecimiento, rentabilidad, ahorro, productividad, integridad y transparencia, logro de objetivos y desempeño de cada Dependencia o Entidad.



-2.5.2.-PONDERACIÓN POR CRITERIO⁹

La tabla que se proporciona a continuación contiene los puntajes que se asignan a los diferentes elementos del Modelo de Calidad INTRAGOB. La importancia relativa de los elementos es equivalente, es decir, en la ausencia de cualquiera de sus elementos, el sistema organizacional estaría fracturado.

TÍTULOS CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	VALOR
1.0 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CIUDADANO	150
1.1 Conocimiento de necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos	70
1.2 Relación integral con los clientes y ciudadanos	80
2.0 LIDERAZGO	140
2.1 Desarrollo de una visión, misión y sistema de valores	30
2.2 Desarrollo e implantación del sistema de gestión de la dependencia/entidad	40
2.3 Motivación y apoyo al personal	40
2.4 Administración de la relación con la esfera política y la sociedad en general	30
3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL Y DEL CAPITAL INTELECTUAL	160
3.1 Sistemas de Trabajo	50
3.2 Desarrollo de competencias	70
3.3 Calidad de Vida	40
4.0 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGÍA	100
4.1 Gestión de la información	40
4.2 Gestión del conocimiento	30
4.2 Gestión de la tecnología	30
5.0 PLANEACIÓN	60
5.1 Planeación estratégica	30
5.2 Planeación operativa	30
6.0 GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS	170

⁹ Modelo INTRAGOB

6.1 Desarrollo de servicios y procesos	50
6.2 Gestión y mejora de los procesos	120
7.0 IMPACTO EN LA SOCIEDAD	80
7.1 Impacto social	40
7.2 Promoción de la cultura de integridad y transparencia	40
8.0 RESULTADOS	140
8.1 Valor creado para el personal y la dependencia o entidad	70
8.2 Valor creado para los clientes, ciudadanos y la sociedad	70
Puntaje Total	1000

Capítulo III.- Marco Normativo para la Aplicación de Modelo INTRAGOB.

3.1. Agenda de Buen Gobierno¹.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el Modelo de Calidad INTRAGOB contribuye a las seis estrategias de la Agenda de Buen Gobierno y que para llevarse a cabo han tenido que implementar para impulsar distintas legislaciones, instituciones y programas de trabajo entorno a la innovación y calidad gubernamental, como sería:

A) Un Gobierno honesto y transparente, para recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.

-Ley de Transparencia de la Administración Pública Federal.

-Instituto Federal y Acceso a la Información Pública Federal (IFAI).²

-Sistema de Solicitudes de Información (SISI).

-Sistema Automatizado de Integración de los Instrumentos de Consulta y Control Archivístico (SICCA).

-Comités de Información de las dependencias y entidades gubernamentales.

B) Un Gobierno profesional, que cuenta con las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público, para garantizar que la administración pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, asegurando que, siendo políticamente neutra, se convierta en un factor estratégico de la competitividad del país.

-Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.³

-Trabajaen.⁴

-@campusmexico.⁵

¹ Agenda de Buen Gobierno de la Oficina de Presidencia de la República.

² Información del Instituto Federal de Acceso a la Información, <http://www.ifai.gob.mx/> consultado el 14 de Octubre del 2005

³ Oficina de la Coordinación General de Órganos Internos de Control y Vigilancia de la Secretaría de Función Pública., y <http://www.sfp.gob.mx/> consultado el 14 Octubre del 2005.

⁴ Coordinación de la Red de Servicio a la Ciudadanía Presidencia de la República., y <http://www.trabajaen.gob.mx> consultado el 14 de Octubre del 2005.

⁵ <http://www.@campusmexico.gob.mx> consultado el 14 de Octubre del 2005

-Cartas Compromiso al Ciudadano⁶

C) Un Gobierno de calidad, que satisfaga y supere, las expectativas de los clientes y ciudadanos en los servicios que se les brindan.

-Sistemas DAS-G, DVO Y DAS-MX.⁷

-Oficina del Premio Nacional de Calidad.

-Certificaciones ISO.

-Premio INNOVA.

-Premio INTRAGOB.

-Guía para la implantación del Modelo de INTRAGOB.

D) Un Gobierno digital, para posibilitar que desde la comodidad de su casa, oficina, o desde un Centro Comunitario Digital e-México⁸, en pro de la eficiencia y el valor del tiempo, los ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que éste ofrece.

-e-Aprendizaje.

-e-Salud.

-e-Gobierno.

-e-Economía, etc.

E) Un Gobierno con Mejora Regulatoria que garantice que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites con facilidad, seguridad, rapidez y a bajo costo.

-Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

-Centro Nacional de Metrología (CENAM).

-Comisión Federal de Mejora Regulatoria.

-Programa de Mejora Regulatoria.

⁶ Cartas compromiso del Gobierno Federal, Presidencia de la Republica

⁷ Sistema de Planeación Estratégica de la Comisión Nacional del Agua. <http://www.spe.cna.gob.mx/dvo> consultado el 14 Octubre del 2005.

⁸ Es el sistema nacional e-México integra los esfuerzos que realizan diversos actores públicos y privados en la eliminación de la brecha digital y las diferencias socioeconómicas entre los mexicanos, a través de un sistema con componentes tecnológicos y sociales.

F) Un Gobierno que cueste menos, para reducir el gasto que no agrega valor y que invierta más para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.

-Programa de Austeridad de la Administración Pública.

-Programa de retiro voluntario aplicado a los Servidores Públicos para adelgazar las estructuras Gubernamentales.

Una de las características del Modelo INTRAGOB, es su enfoque integral, su capacidad para generar y mejorar prácticas en los rubros clave de la gestión pública, por lo que al atender a sus lineamientos, en forma directa se impulsan las tareas requeridas para el cumplimiento de los puntos de la Agenda de Buen Gobierno. El Modelo INTRAGOB no es prescriptivo, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la Dependencia o Entidad y su entorno y, no se basa en ninguna teoría o corriente específica. Consiste en ocho criterios que a su vez se subdividen en subcriterios que representan las características fundamentales de todo Sistema Organizacional. Su contenido, permite identificar los sistemas y procesos de la Dependencia o Entidad y, su estructura facilita su administración y mejora.

El Modelo INTRAGOB es una guía para definir a la Dependencia o Entidad como un Sistema. El énfasis de esta definición, radica en el entendimiento de su funcionamiento, para provocar el mejoramiento continuo. Es también una herramienta para el diagnóstico y evaluación del progreso o grado de madurez, el cual permite apreciar las fortalezas y oportunidades de la Dependencia o Entidad, correlacionando tres dimensiones interdependientes:

Enfoque.- Diseño de sistemas y procesos en búsqueda de mejores formas de trabajar.

Implantación.- Aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos, para crear cultura.

Resultados.- Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los grupos de interés de la organización.

Finalmente, es un Sistema de Gestión que permite provocar la evolución de la Dependencia o Entidad para lograr niveles de desempeño de clase mundial en la Administración Pública Federal.

El elemento clave del desarrollo de las Dependencias o Entidades, se encuentra en la aplicación sistemática del modelo en todas sus aplicaciones:

- a. Para entender a la Dependencia o Entidad como sistema,
- b. Para diagnosticar el estado de los sistemas y procesos y encontrar aquellos que representan fuerzas restrictivas para el cambio, la mejora y la innovación,
- c. Para planear la creación de valor para clientes, ciudadanos, personal, comunidad y grupo social de influencia, y
- d. Para dar seguimiento al desarrollo, evolución y aprendizaje organizacional de la Dependencia o Entidad.

3.2. Innovación y Buen Gobierno⁹.

Innovación son mecanismos existentes que se les agregan elementos novedosos, como es el llamado Aval Ciudadano¹⁰, que se describe como un mecanismo de transparencia y confianza ciudadana en la calidad del trato digno en los servicios de salud, gana el Premio Anual de Transparencia 2005, y mejor conocido como Ciclo de Mejora en los Procesos.

El aval ciudadano es el mecanismo sectorial de participación ciudadana para responder a la pregunta: ¿Cómo ganar credibilidad de la población hacia los esfuerzos Institucionales, si la ciudadanía no confía en sus instituciones?

Su objetivo es avalar la transparencia de los resultados y mejora de trato digno en las organizaciones gubernamentales del país e impulsar la rendición de cuentas para recuperar la confianza de la ciudadanía. El Aval Ciudadano ha mostrado resultados concretos, al 2004 se ha instalado en 29 entidades federativas con 637 organizaciones que han realizado en el territorio nacional 1,102 visitas a 632 unidades médicas, de las cuales 390 fueron avaladas en transparencia de trato digno.

⁹ Agenda de Buen Gobierno de la Oficina de Presidencia de la Republica.

¹⁰ <http://www.avalciudadano.gob.mx> consultado el 14 Octubre del 2005.

Durante estas visitas se formularon sugerencias de mejora cuyo seguimiento se realiza por medio de las cartas compromiso.

“Aval Ciudadano”, mecanismo de transparencia y confianza ciudadana en la calidad del trato digno en los servicios de salud, gana el Premio Anual de Transparencia 2005¹¹

Además de la intervención de las organizaciones, se consideró el involucramiento de los usuarios de los servicios a través de grupos locales de ciudadanos, usuarios o no de los servicios, y colocó como punto de partida y base de la gestión de calidad, las necesidades y expectativas de la población identificadas en las unidades médicas, que es el primer nivel de la estructura del sistema, de esta manera los niveles estatal y federal se convierten en niveles de apoyo para lograr la mejora de la calidad con el fin de responder a las necesidades identificadas. Con estas bases estableció los siguientes requisitos para el diseño metodológico del Aval Ciudadano.

Estimular la participación de organizaciones sociales con la mayor representatividad posible tener objetivos claros y medibles definir un método que permita avalar la transparencia e impulsar la rendición de cuentas estimular el aprendizaje en las organizaciones participantes sobre el enfoque de mejora de la calidad para la solución de problemas.

Propiciar la participación activa de sus integrantes, y facilitar el dialogo con el personal y usuarios de los servicios para tomar decisiones conjuntas de mejora.

Impulsar la comunicación y el acceso a información de los resultados de trato digno, y
Garantizar mecanismos de seguimiento y evaluación para retroalimentar a los diferentes niveles de decisión.

¹¹ Oficina del Premio Innova de la Presidencia de la Republica.

Bajo estos criterios se diseñó con las entidades federativas el “Aval Ciudadano” que aplicado a los habitantes del Estado que ejercen sus derechos políticos, se entenderá como el llamado a las personas de las organizaciones de la sociedad civil, reconocidas moral y socialmente para ejercer un acto de derecho ciudadano, en el que mediante su participación y a través de un escrito firmado, avale la transparencia de la información de resultados del monitoreo y mejora de trato digno.

Capítulo IV.- INTRAGOB¹.

Antecedentes:

Con el propósito de que el Modelo de Calidad INTRAGOB satisfaga integral y consistentemente los objetivos de las Dependencias y Entidades, y mejore continuamente los resultados, la innovación y competitividad, es imprescindible adoptar una visión preventiva e innovadora que guíe y detone la realización de actividades en forma participativa, con base en sistemas y procesos de mejora que consoliden una Cultura de Calidad Total, Competitividad, Integridad y Transparencia en el Gobierno Federal. Para ello se requiere establecer, desarrollar y mejorar programas de trabajo permanentes, que sustenten la implantación de los sistemas definidos en los criterios del Modelo de Calidad INTRAGOB, en todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

4.1.-Criterio 1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CIUDADANO

Este criterio, examina la forma en que la dependencia o entidad, profundiza en el conocimiento de sus clientes y ciudadanos y cómo éstos perciben el valor proporcionado por la dependencia o entidad a través de la evaluación de su satisfacción. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la participación y el involucramiento de los clientes y ciudadanos.

-4.1.1.- Conocimiento de necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos.

Este subcriterio incluye la forma como la Dependencia o Entidad estudia y actualiza su conocimiento sobre las necesidades de los clientes y ciudadanos en el corto y largo plazo así como las oportunidades para adelantarse a las expectativas de los mismos. También contiene la forma en que la Dependencia o Entidad evalúa la satisfacción de los clientes y ciudadanos.

¹ El Modelo 2005 fue desarrollado por el Ing. Alejandro Sánchez García, el Ing. Marcos Rincón Prado, el Ing. Fernando González González y la colaboración de los miembros de los Consejos Técnicos del Premio Nacional de Calidad y del Premio INTRAGOB.
Guía de Implantación del Modelo INTRAGOB

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

- Identifica los grupos de clientes y ciudadanos a los que atiende.
- Conoce y anticipa las necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes y ciudadanos a corto y largo plazo.
- Compara las expectativas de los clientes y ciudadanos con las características de los servicios y productos que les ofrece.
- Utiliza la información recopilada para establecer las características del servicio o producto que se ofrece.
- Determina los factores críticos de los distintos grupos de clientes y ciudadanos a los que sirve y su importancia relativa.
- Mide la satisfacción de sus clientes y ciudadanos, indicando cómo asegura la confiabilidad de los métodos utilizados.
- Utiliza la información que se genera en el proceso de conocimiento en la planeación y en la mejora de de los procesos (dentro del marco legal que rige la Administración Pública)
- Mantiene actualizados los métodos para conocer las expectativas de los clientes y ciudadanos
- Hace públicos los requerimientos y necesidades de los clientes y ciudadanos así como los planes con los que la Dependencia o Entidad contempla satisfacerlos.

-4.1.2.- Relación integral con los clientes y ciudadanos.

Este subcriterio incluye la forma en que la Dependencia o Entidad promueve la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas con los clientes y ciudadanos para responder mejor a sus requerimientos y necesidades.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

- Desarrolla relaciones con los clientes y ciudadanos, los involucra y consulta en el diseño de servicios y productos.
- Establece los medios para facilitar la interacción con los clientes y ciudadanos.
- Da respuesta a los requerimientos detectados en los procesos de conocimiento del cliente y ciudadano y en el contacto continuo y cómo los despliega a todos los involucrados en la cadena de respuesta.
- Da respuesta y anticipa las necesidades de interacción y servicio de los clientes y ciudadanos cuando éstos buscan ayuda, asesoría, información, o expresan sus inquietudes.
- Recibe y soluciona efectiva y rápidamente las quejas, inconformidades e incidencias de los clientes y ciudadanos, asegurando su satisfacción y recobrando su confianza.
- Establece proyectos de mejora de servicios y productos en conjunto con los clientes y ciudadanos.
- Da a conocer al público los proyectos en los que se trabaja en conjunto con los clientes y ciudadanos, entre otros, la elaboración de Cartas Compromiso al Ciudadano.

4.2.-Criterio 2. LIDERAZGO.

Este Criterio examina la forma como los líderes transmiten la visión, misión, valores, código de conducta y expectativas de desempeño, estructuran la Dependencia o Entidad para responder mejor a las demandas del cliente y ciudadano en cuanto a eficiencia, integridad y transparencia y administran la relación con las tres partes que componen la sociedad actual: El Sector. Público, el Privado y la Sociedad Civil.

-4.2.1.- Desarrollo de una visión, misión y sistema de valores.

Describa qué hacen los líderes para fijar el rumbo de las operaciones apoyándose en el desarrollo de una Visión que plantee el estado futuro de la Dependencia o Entidad, una Misión que establezca lo que se quiere alcanzar con la atención a los clientes y ciudadanos y unos Valores que sirvan de principios rectores de las conductas deseadas y refuercen la integridad, transparencia de la Dependencia o Entidad.

Enfoque e Implantación:

Describa la forma como:

- Se desarrolla la visión y la misión de la Dependencia o Entidad
- La manera como se definen los valores, el código de conducta y las estrategias de integridad y transparencia
- Se traducen la visión y la misión en objetivos estratégicos (a mediano plazo), operacionales (a corto plazo) y en acciones específicas.
- Se involucra a los colaboradores, ciudadanos, clientes y representantes de la sociedad en el desarrollo de la visión, misión, valores, convenios de integridad y transparencia, objetivos estratégicos y operacionales.
- Se adaptan la visión, misión y objetivos a los cambios en el entorno.
- Se comunica la visión, misión valores, objetivos estratégicos y operacionales a todo el personal de la Dependencia o Entidad, así como a la sociedad en general.

-4.2.2.- Desarrollo e Implantación del Sistema de Gestión de la Dependencia o Entidad.

Es responsabilidad del equipo de liderazgo evaluar y alinear el Sistema de Gestión de la Dependencia o Entidad a los requerimientos de su entorno, de los ciudadanos, clientes y el marco legal establecido, así mismo buscar los medios para que en forma transparente se comunique a la sociedad la forma de operar.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

- Se revisa y adapta la estructura Dependencia o Entidad para responder mejor a las tareas encomendadas y a las necesidades de los ciudadanos, clientes y la sociedad en general.
- La metodología para negociar y establecer de común acuerdo objetivos medibles en todos los niveles de la Dependencia o Entidad.
- Los sistemas de información que se han establecido para llevar a cabo auditorias internas y de control.
- Los sistemas que se han establecido en la Dependencia o Entidad para la Gestión del Modelo de calidad INTRAGOB.
- Los tableros de control que permiten dar seguimiento balanceado a los indicadores de operación de la institución.
- Las acciones que se han implantado para desarrollar la administración por procesos como apoyo a la gestión interfuncional.

-4.2.3.- Motivación y Apoyo al Personal.

El liderazgo a través del ejemplo se hace evidente cuando los líderes son congruentes en la práctica de los valores, el código de conducta y su compromiso con la calidad, creando con ello la base para la motivación del personal hacia el cambio.

Enfoque e Implantación:

Describa la forma como:

- Los líderes, gestionan en forma personal los Valores y el Código de Conducta para apoyar su adopción y asimilación.
- Las conductas de los líderes hacen manifiesta la congruencia con los Valores y el Código de Conducta establecidos.
- Se mejora la efectividad del liderazgo
- Mantienen informado a todo el personal sobre el rumbo y las cuestiones clave de la Dependencia o Entidad.
- Se estimula el facultamiento del personal a través de los sistemas de trabajo.
- Se alienta y apoya una cultura de innovación y calidad.
- Establecen apoyos a las actividades de formación y mejora del personal
- Se llevan a cabo acciones para reconocer y recompensar los resultados de los equipos y los individuos

-4.2.4.- La administración de la relación con la esfera política y la sociedad en general.

La acción de las Dependencias o Entidades de la Administración Pública se desarrolla dentro de un contexto tripartita: Sector Público, Sector Privado y Sociedad Civil por lo que los funcionarios públicos que ocupan puestos de liderazgo requieren administrar la relación con estas instancias para asegurar la eficiencia y efectividad en el desempeño de sus responsabilidades.

Enfoque e Implantación:

Describa la forma como:

- Mantiene relaciones pro-activas y regulares con las autoridades políticas de la rama ejecutiva y legislativa.
- Establece alianzas y contactos con sectores representados por: los organismos intermedios, organizaciones no gubernamentales, y otros organismos de la sociedad civil.

- Involucra a la esfera política y a otros sectores de la sociedad en la determinación de los objetivos de la Dependencia o Entidad, así como en el desarrollo de sus sistemas de gestión.
- Obtiene la opinión y el nivel de reconocimiento público que se tiene sobre la Dependencia o Entidad.
- Participan en actividades de asociaciones profesionales, organismos representativos y de grupos de interés.

4.3.-Criterio 3. DESARROLLO DEL PERSONAL Y DEL CAPITAL INTELECTUAL.

Este Criterio incluye la forma como se administra, desarrolla y capitaliza el potencial y los conocimientos del personal tanto a nivel individual como de equipo para lograr el logro de los objetivos estratégicos de la Dependencia o Entidad y el desarrollo de una cultura de cambio responsable.

-4.3.1.- Sistemas de Trabajo.

Este subcriterio examina la forma como la Dependencia o Entidad diseña el trabajo y la estructura organizacional para responder a los cambios que plantea su Estrategia, incorpora nuevos miembros, lleva a cabo el desarrollo de su personal, evalúa el desempeño y establece los esquemas de reconocimiento, para lograr los objetivos planteados.

Enfoque e Implantación:

Describa la forma como:

- Desarrolla una política de Personal que responde a las demandas del Plan Estratégico de la dependencia o Entidad.
- Diseña, organiza y opera esquemas de trabajo individual y grupal, para promover la cooperación, la iniciativa, la responsabilidad, el facultamiento, interrelación e innovación del personal, con el propósito de lograr una cultura abierta al cambio y al alto desempeño y participación.

- Se asegura una alineación del diseño del trabajo y la estructura que opera la Dependencia o Entidad.
- Documenta las tareas y responsabilidades de cada puesto en base al esquema de “de Puestos”
- Identifica, selecciona e incorpora al personal con los conocimientos, habilidades y actitudes definidas en la de Puesto para cubrir las necesidades de la estructura organizacional puede considerar a grupos con capacidades diferentes; así como su integración a las responsabilidades y roles dentro de la Dependencia o Entidad.
- Fomenta la participación, innovación y creatividad para la mejora de procesos, servicios y productos de la dependencia o entidad.
- Evalúa, comunica, reconoce y retribuye el desempeño del personal, por su alto desempeño y su contribución individual y grupal al logro de los objetivos y estrategias de la Dependencia o Entidad, así como por su aportación a los cambios requeridos para alcanzar la cultura de trabajo deseada, las aportaciones para responder a las necesidades y requerimientos de los ciudadanos, clientes y la generación de conocimiento
- Se promueve el desarrollo del personal acorde con los objetivos personales de la Dependencia o Entidad.
- Define y comunica la información más relevante para lograr el involucramiento y compromiso de todo el personal con los cambios requeridos.

-4.3.2.- Desarrollo de Competencias.

Este subcriterio encierra la forma como la Dependencia o Entidad desarrolla en su personal conocimientos, habilidades y actitudes que son definidos a partir del diseño del trabajo y la planeación estratégica, con la finalidad de lograr el crecimiento y el alto desempeño de la Dependencia o Entidad y los que laboran en ella.

Enfoque e Implantación:

Describe la manera como:

- Identifica, define y utiliza los perfiles de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el personal, de acuerdo a la naturaleza, estrategias y objetivos de la Dependencia o Entidad.

- Se lleva a cabo el diagnóstico de necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- Desarrolla los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr las estrategias y objetivos de la Dependencia o Entidad en el corto y largo plazo.
- Desarrolla las competencias del personal para que contribuyan al logro de los factores clave de éxito, a los indicadores más importantes y a la mejora tecnológica de la Dependencia o Entidad.
- Se detectan los líderes potenciales y se les desarrolla.
- Elabora y ejecuta los planes de profesionalización y desarrollo del personal.
- Se impulsa el uso de medios de capacitación modernos como e-learning para eficientar la capacitación en el trabajo.
- Se promueve la utilización de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo.
- Se desarrollan las habilidades de interacción personal del personal de la Dependencia o Entidad para apoyar la relación con ciudadanos y clientes.
- Alienta a través de la capacitación el compromiso con la Transparencia e Integridad.
- Se promueve la movilidad interna para impulsar el desarrollo integral y apoyar la administración interfuncional.
- Se crean las condiciones para motivar al personal al logro de objetivos de desarrollo y aprendizaje dentro de la Dependencia o Entidad.
- Evalúa la efectividad de los mecanismos de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, teniendo en cuenta el desempeño individual y de la Dependencia o Entidad.
- Se institucionaliza el conocimiento para ser utilizado de manera organizada e incrementar el acervo de experiencia y cultura de la institución.

-4.3.3.- Calidad de Vida.

Este subcriterio incluye la manera como se mejora la satisfacción, salud, y bienestar del personal que trabaja en la Dependencia o Entidad, los adelantos y mejoras en la relación laboral así como la forma en que se promueve el bienestar de la familia.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

- Define los factores críticos de satisfacción del personal
- Están segmentados los factores críticos de satisfacción para las diferentes categorías y tipos de personal.
- Se evalúa y mide el grado de satisfacción; y se adecuan estas mediciones para las diferentes categorías y tipos de personal.
- Se lleva a cabo la evaluación de los superiores para reforzar su desarrollo
- Da respuesta a las necesidades del personal, para mejorar su satisfacción.
- Mejora la relación laboral
- Se apoya al personal por medio de políticas, servicios y prestaciones, y se adecuan para las diferentes categorías y tipos de personal.
- Mide y mejora la seguridad, higiene y ergonomía, en el trabajo y la vida personal en las diferentes áreas y niveles de la organización
- Promueve el bienestar familiar.

4.4.-Criterio 4. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGÍA.

Este criterio incluye la forma en que se genera, estructura, y comunica la información y el conocimiento para la gestión de la Dependencia o Entidad en apoyo a sus estrategias y desarrollo, así como la infraestructura tecnológica que soporta el proceso.

-4.4.1.- Gestión de la Información.

Este subcriterio incluye la forma como se gestiona la información para la Planeación de la Dependencia o Entidad y la evaluación, mejora e innovación de sus productos, servicios y procesos clave y de apoyo.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

- Selecciona, obtiene y registra la información necesaria para la administración y seguimiento de las operaciones diarias, la toma de decisiones y el desempeño integral basado en hechos y datos de la Dependencia o Entidad.
- Asegura la confiabilidad, oportunidad, exactitud, consistencia y seguridad de la información que se suministra a los usuarios.
- Identifica y proporciona la información que sea de mayor beneficio para el ciudadano.
- Proporciona un acceso apropiado a la información relevante para usuarios internos y externos.
- Establece las bases para la transparencia en el manejo de la información y la protección de los datos.

-4.4.2.- Gestión del Conocimiento.

Este subcriterio trata sobre la manera como la Dependencia o Entidad estimula la identificación, generación, documentación y aplicación generalizada del conocimiento para apoyar sus estrategias y desarrollo.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

- Identifica los conocimientos relevantes que requiere la Dependencia o Unidad para incrementar su aprendizaje organizacional.
- Estimula prácticas de innovación y creatividad para la creación del conocimiento.
- Capta, documenta, controla y protege los conocimientos relevantes de la organización.
- Proporciona un acceso apropiado al conocimiento relevante a usuarios internos y externos para utilizarlo en forma efectiva.
- Aprovecha los conocimientos internos y externos para estimular el desarrollo tecnológico.

-4.4.3.- Gestión de la Tecnología.

Para lograr los resultados esperados en los objetivos estratégicos y operativos de la Dependencia o Unidad, se requiere tomar en cuenta las capacidades tecnológicas y de aprendizaje organizacional para responder a las demandas estratégicas.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

- Establece una política de tecnología que responda a los objetivos estratégicos y operacionales
- Aplica eficientemente la tecnología para: o La administración de las operaciones
La gestión del conocimiento o El aprendizaje y las actividades de mejora
Establecer relaciones con los ciudadanos, clientes y la sociedad en general.
El desarrollo y el mantenimiento de los recursos internos y externos.
- Da seguimiento al desarrollo tecnológico e implementa las innovaciones pertinentes.

4.5.-Criterio 5. PLANEACIÓN.

Este criterio incluye la forma en que la planeación orienta a su Dependencia o Entidad hacia la mejora de su desempeño, incluyendo la forma en que se definen sus objetivos y estrategias y cómo éstos son desplegados en la organización.

-4.5.1.- Planeación Estratégica.

Este subcriterio incluye la forma en que la Dependencia o Entidad establece sus objetivos globales y desarrolla sus estrategias, así como la adecuación de las mismas ante los cambios en el entorno, con la finalidad de obtener un mejor desempeño global, y una mejor posición para responder a las demandas de la sociedad en general.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma cómo:

- Desarrolla la planeación estratégica de su Dependencia o Entidad tomando en cuenta los siguientes factores:
 - Necesidades y expectativas del Plan Nacional de Desarrollo, la Agenda de Buen Gobierno, ciudadanos, clientes, su personal y otros grupos de interés.
 - Oportunidades de nuevos servicios o productos.
 - Impulso del Desarrollo Tecnológico y la Innovación
 - Capacidades para responder a los cambios del entorno.
 - Cambios tecnológicos que podrían afectar los servicios o productos de la Dependencia o Entidad.
 - Riesgos económicos, sociales, políticos, financieros locales, regionales globales.
 - Necesidades y capacidades de personal, cultura de la Dependencia o Entidad, procesos con los que opera, recursos y proveedores.
 - Fuerzas, debilidades, amenazas, áreas de oportunidad y sus factores clave de éxito, a partir del conocimiento y el análisis de su entorno, para fundamentar sus estrategias y para mantenerlas vigentes ante cambios en el entorno.
 - Objetivos estratégicos, los principales cambios que se esperan en el entorno y el horizonte de tiempo para alcanzarlos en forma balanceada, para todos los grupos de interés definidos por la Dependencia o Entidad.
- Analiza la congruencia entre la estrategia y la estructura de la Dependencia o Entidad.

-4.5.2.- Planeación Operativa.

Este subcriterio incluye la forma en que la Dependencia o Entidad despliega sus objetivos y estrategias en planes de acción y cómo se verifica que la ejecución de dichos planes contribuye en la consecución de los objetivos estratégicos.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

- Establece las metas operativas, considerando las capacidades de los procesos de la Dependencia o Entidad y la adecuación de dichas metas ante cambios en el entorno.
- Asegura la integración, alineación y despliegue de los objetivos estratégicos en objetivos, metas y planes de acción para los distintos procesos y niveles de la Dependencia o Entidad.
- Asigna recursos para asegurar el cumplimiento de dichos planes de acción.
- Participa el personal en la definición de los planes operativos y en el establecimiento de metas particulares en los diferentes procesos y niveles, así como en su evaluación y seguimiento,
- Desarrolla canales internos y externos para difundir los objetivos de la Dependencia o Entidad.
- Define los indicadores de desempeño para dar seguimiento a los planes de acción, y garantiza su alcance para todos los grupos de interés.
- Desarrolla metodologías de medición para evaluar los avances
- Traduce los objetivos en procesos clave de desempeño.
- Analiza las capacidades de la estructura de organización actual para responder a los planes operativos.

4.6.-Criterio 6 Gestión y Mejora de Procesos.

Este criterio incluye la forma en que la Dependencia o Unidad organiza sus procesos para alcanzar las estrategias y objetivos que se ha planteado, cuida el nivel competitivo de su operación buscando el diseño de procesos que cuesten menos y generen el nivel de servicio requerido para satisfacer los requerimientos de los ciudadanos, clientes y la sociedad en general.

-4.6.1.- Desarrollo de Servicios y Procesos.

Este subcriterio incluye la forma como se involucra a los ciudadanos y clientes en el desarrollo y prestación de los servicios y productos que demandan.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

- Se involucra al ciudadano o cliente en la concepción y mejora de los servicios y productos.
- Se involucra a los ciudadanos, clientes y a otros sectores interesados en el desarrollo de estándares de calidad para los servicios, productos e información que la Dependencia o Entidad genera.
- Se involucra al ciudadano o cliente en el desarrollo de fuentes y canales de información.
- Se asegura que se proporciona al ciudadano o cliente información adecuada y confiable así como asistencia y apoyo.
- Promueve la accesibilidad de la Dependencia o Entidad
- Promueve la comunicación e interacción electrónica con el ciudadano o cliente
- Se diseñan procesos que respondan con un buen criterio a los requerimientos planteados.
- Se identifican las posiciones de trabajo que potencialmente pueden ser asignadas a grupos con capacidades diferentes.

-4.6.2.- Gestión y mejora de los procesos.

Para la gestión y mejora de los procesos se considera la implantación de Sistemas para la Gestión de la Calidad, Administración Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo y la acreditación de laboratorios de pruebas y de metrología.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

- Identifica, describe y documenta sus procesos clave.
- Analiza y evalúa los procesos clave en relación a los objetivos de la Dependencia o Entidad y a los cambios del entorno.
- Identifica a los propietarios de los procesos y les asigna la responsabilidad de administrarlos.
- Involucra a los dueños de procesos y a otras áreas interesadas en la concepción y el desarrollo de procesos clave.
- Elabora la planeación y programación de su operación, considerando la capacidad y confiabilidad de sus procesos de apoyo y proveedores.
- Se asegura que los procesos clave apoyan los objetivos estratégicos de la Dependencia o Unidad.
- Mejora y ajusta continuamente los procesos en función de la medición de su eficiencia y efectividad.
- Ha certificado sus sistemas de gestión, por medio de organizaciones acreditadas en México, de conformidad a lo establecido por las Normas Mexicanas y las Normas Internacionales, vigentes, en esta materia: ISO-9001:2000/NMX-CC-9001, IMNC-2000, ISO-14001/NMX-SAA-001:2002 y NMX-SAST-001-IMNC-2000.
- Ha acreditado sus laboratorios de pruebas y de metrología ante la Entidad Mexicana de Acreditación A. C. de conformidad con la norma NMX-EC-17025-IMNC-2000

4.7.-Criterio 7. Impacto en la Sociedad.

Este criterio incluye la forma en que se promueve la cultura de calidad y la de Integridad y Transparencia, para asumir la responsabilidad del impacto social de la Dependencia o Entidad.

-4.7.1.- Impacto Social.

Este subcriterio incluye la forma en que la organización asume un compromiso con el bienestar social de su comunidad.

Enfoque e Implantación:

Describe la forma como:

Identifica las comunidades de influencia y las prioridades sociales en las que puede contribuir su Dependencia o Entidad para contribuir a un mayor bienestar social.

Contribuye y/o participa con la comunidad en procesos de mejora continua y difusión de la cultura de calidad.

Comparte prácticas de innovación y calidad en pro de la búsqueda de competitividad con otros sectores de la sociedad.

Lleva a cabo prácticas de preservación del ecosistema en el ámbito de influencia de la Dependencia o Entidad

-4.7.2.- Promoción de la Cultura de Integridad y Transparencia.

Este subcriterio incluye la forma como la Dependencia o Entidad impacta ante la Sociedad con un comportamiento ético, íntegro y transparente.

Enfoque e Implantación Describa la forma como:

- En la Dependencia o Entidad se promueve el compromiso de todo el personal con los Valores, el Código de Conducta, la Integridad y Transparencia en su actuación ante la Sociedad.
- Se involucran con organismos representativos de la sociedad en general para promover la cultura de Integridad y Transparencia a nivel Nacional.

4.8.-Criterio 8 RESULTADOS.

Este criterio provoca la generación de un Reporte de Sistemas de la Dependencia en la que muestra sus avances y los mecanismos que empleó, basándose en el modelo INTRAGOB y comprobando en que nivel de madurez de la calidad se encuentra dicho organismo.

-4.8.1.- Valor creado para el Personal y la Dependencia o Entidad.

Presente los resultados, y su análisis, de los sistemas correspondientes a los criterios de Liderazgo, Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual, Administración de la Información y de la Tecnología, Planeación Estratégica, Gestión y Mejora de Procesos. Y la evaluación de su impacto cuantitativo y cualitativo en la satisfacción del personal, el crecimiento, rentabilidad, ahorro, productividad, integridad y transparencia, logro de objetivos y desempeño, de cada Dependencia o Entidad.

-4.8.2.- Valor creado para los Clientes, Ciudadanos y la Sociedad.

Presente los resultados, y su análisis, de los sistemas correspondientes a los Módulos de Satisfacción del Cliente y Ciudadano, Administración de la Información y de la Tecnología, Planeación Estratégica, Gestión y Mejora de Procesos, Impacto en la Sociedad. Y la evaluación de su impacto social cuantitativo y cualitativo en los clientes y ciudadanos, los ecosistemas y en la comunidad, de cada Dependencia o Entidad.

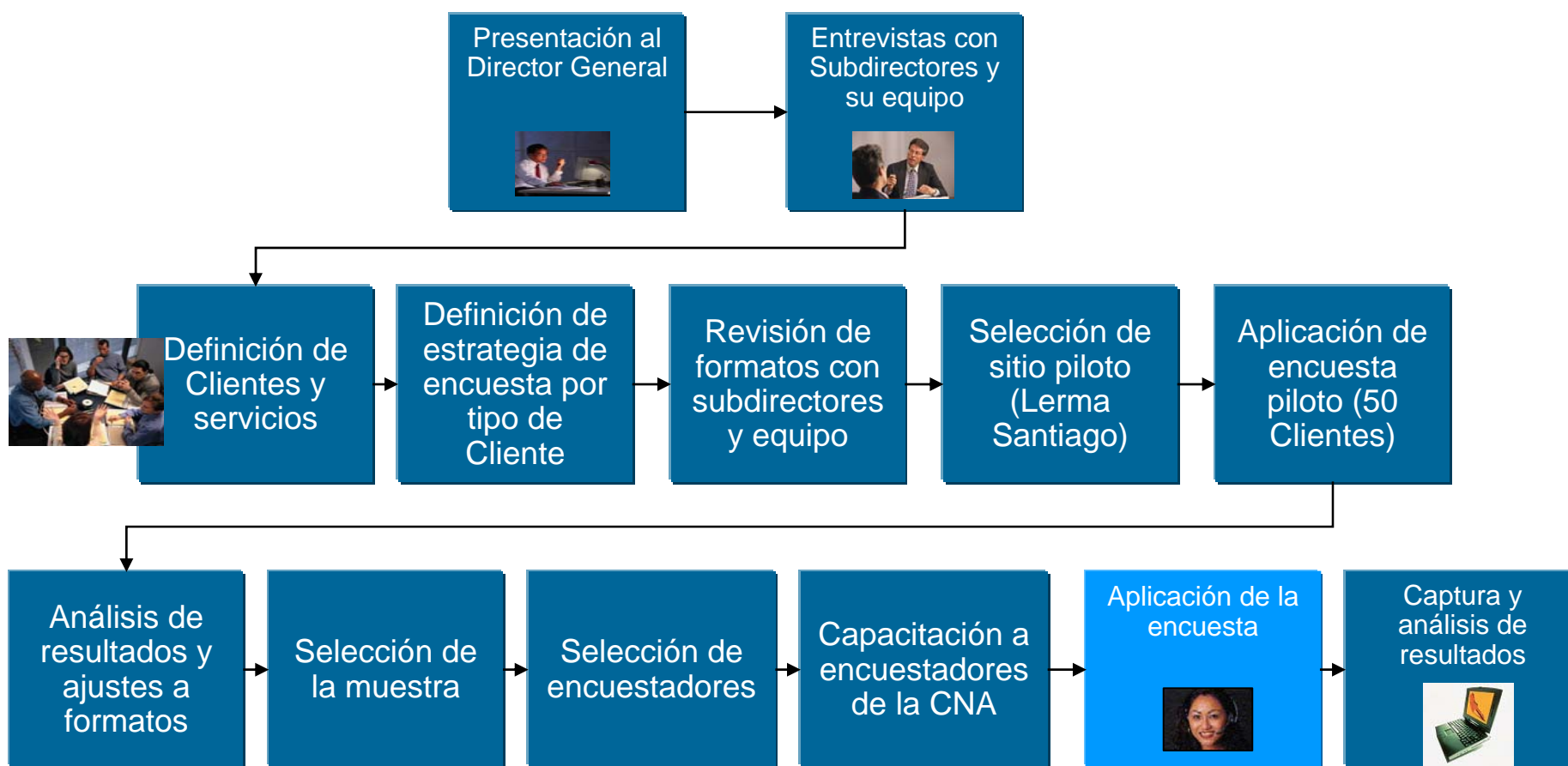
Los indicadores para medir el Valor creado para el personal y la Dependencia o Entidad, los Clientes, Ciudadanos y la Sociedad se correlacionan con la madurez del Modelo de Calidad INTRAGOB. Presente resultados con tendencias de por lo menos dos años. Los resultados de estos indicadores también deben ser comparados con los de organizaciones líderes regionales, nacionales y mundiales.

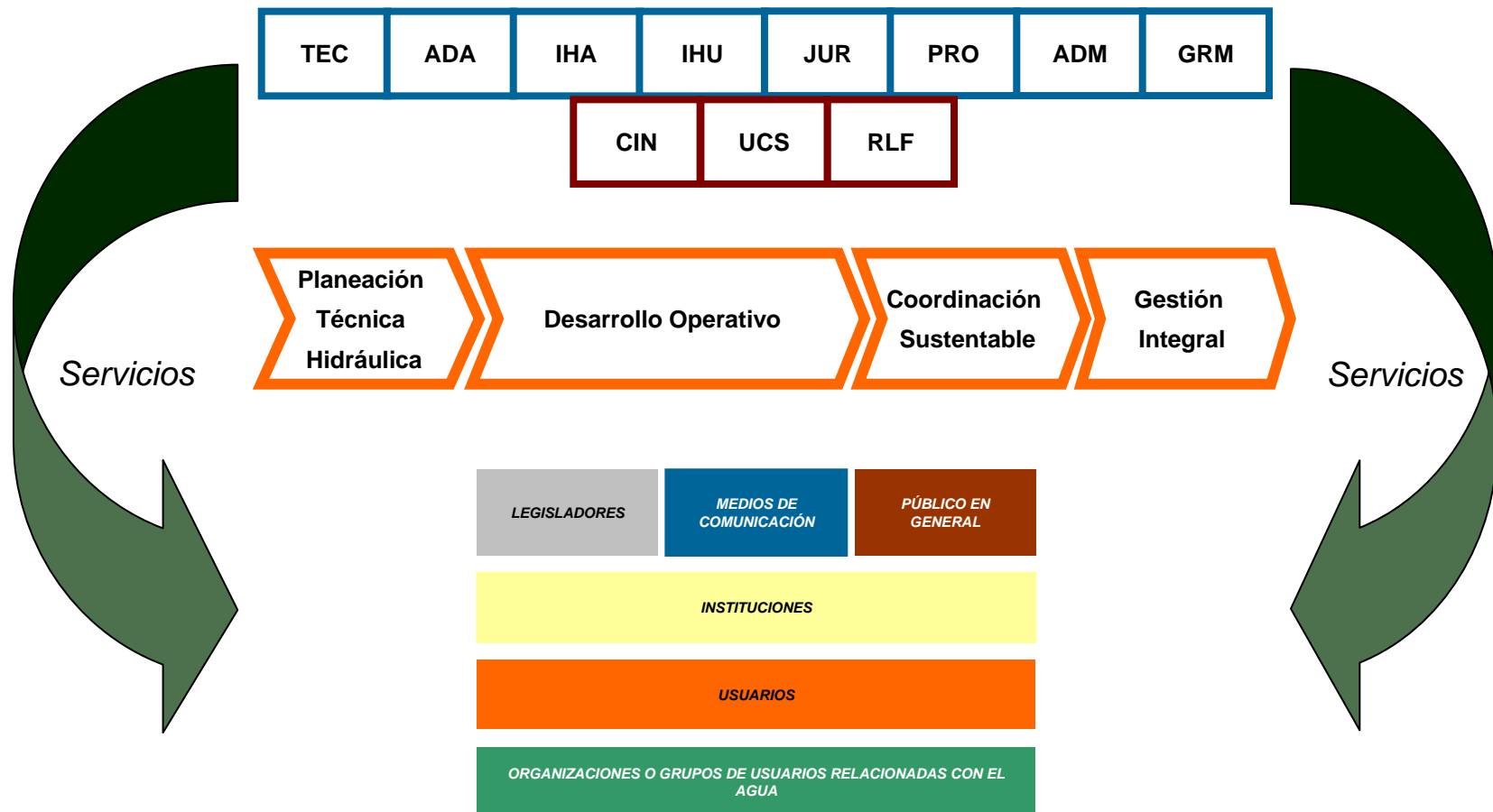
Caso Practico:

El presente caso practico se llevo a cabo en la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), como lo veremos a continuación :

1. Metodología de trabajo
2. Conceptos e indicadores de medición
3. Resultados
 - 3.1. Encuesta a Usuarios
 - 3.2. Encuesta a Instituciones
4. Principales conclusiones
5. Plan de acción

- La metodología de trabajo logró mantener involucradas a las diversas áreas y regiones de la CNA a lo largo del proyecto.





Subdirecciones y Unidades de la CNA

- La CNA cuenta hoy con 8 Subdirecciones y 3 Unidades como primera subdivisión de su estructura orgánica



Planeación Técnica

Hidráulica

¿De cuánta agua podemos disponer?

1. Formular y evaluar el Programa Nacional Hidráulico
2. Integrar, clasificar y mantener inventario de las aguas nacionales; definir regulación y control de volúmenes de extracción; evaluar y dictaminar disponibilidad por tipo de uso; determinar vedas y reservas
3. Establecer lineamientos técnicos sobre la calidad del agua
4. Definición de lineamientos, operación y mantenimiento de sistemas de monitoreo para bases informativas nacionales sobre volúmenes de agua almacenados, variables climatológicas y de ciclo hidrológico

Desarrollo Operativo

¿Cómo se aprovechan los recursos, quién y cuánta agua usa?

1. Descentralización/Transferencia de medios de captación o almacenamiento, conducción, tratamiento y potabilización para abastecer agua
2. Descentralización/Transferencia de infraestructura Hidroagrícola en los Distritos y Unidades de riego
3. Dictamen de factibilidad técnica de obras hidráulicas; regulación y supervisión de cumplimiento de la Ley de Contribución de Mejoras por Obras Públicas Federales de infraestructura hidráulica
4. Operación de obras de agua potable: Sistema Cuetzamala
5. Operación de presas, acueductos e infraestructura de conducción
6. Asistencia y operación para rehabilitación de acuíferos
7. Mejoramiento, rehabilitación y ampliación de infraestructura Hidroagrícola en los distritos y unidades de riego y distritos de temporal tecnificado y promoción y capacitación en uso de nueva tecnología para su operación
8. Administración del programa de modernización del manejo del agua PROMMA; evaluación de condiciones de funcionamiento y seguridad de presas y su impacto en sistemas hidráulicos del país
9. Operación de laboratorios de calidad del agua y desarrollo de investigación y capacitación especializada en manejo sustentable, tratamiento y reuso de aguas residuales y de control de descarga
10. Asistencia, apoyo y regulación de construcciones para control de avenidas y protección de zonas inundables, caminos y obras complementarias
11. Promoción y asistencia para la construcción de obras, captación o almacenamiento, conducción, tratamiento y potabilización para abastecer de agua en asentamientos rurales: medios básicos de saneamiento
12. Regulación y aplicación de mecanismos de operación hidroagrícolas
13. Regulación y aplicación de mecanismos de devolución de derechos
14. Elaboración de normas oficiales mexicanas en materia hidráulicas y para la prevención y control de contaminación del agua
15. Desarrollo del Sistema de información del sector hidráulico; elaboración de estadísticas y desarrollo de medios para consulta pública de información
16. Emisión de boletines, alertas de emergencia e información meteorológica
17. Emisión de títulos (asignación, concesión y permisos)
18. Administración del REPDA
19. Atención Integral a usuarios (recepción, trámite y entrega de solicitudes) ámbito urbano e hidroagrícola
20. Recaudación
21. Fiscalización
22. Control de explotación y uso de Título (medición, inspección, verificación); resolución y declaratorias jurídicas

Coordinación Sustentable

¿Cómo se involucran usuarios y niveles de Gobierno para una gestión integral?

1. Asistencia para la organización y el funcionamiento de los Consejos Consultivos del Agua y de las Comisiones y Comités de Cuenca - Asistencia técnica y regulación de Comités Técnicos de Aguas Subterráneas - Asistencia técnica y apoyo al funcionamiento de Comités Hidroagrícolas*
2. Definición, regulación y evaluación de planes de riego
3. Promoción y fortalecimiento de organismos operadores (agua potable, alcantarillado y saneamiento)
4. Coordinación y asistencia técnica a la organización y funcionamiento del movimiento ciudadano por el agua y la instalación de consejos ciudadanos del agua y promoción del buen uso y preservación del agua y la importancia de su pago
5. Coordinación con Gobiernos Estatales y Municipales para clasificación de zonas de atención de emergencias/desastres y establecimiento de medidas de operación, control y seguimiento. Manejo de sequías
6. Atención directa en emergencias meteorológicas e hidroagrícolas
7. Desarrollo de mecanismos de participación en instituciones de cooperación internacional para el desarrollo sustentable y la preservación del agua

Gestión Integral

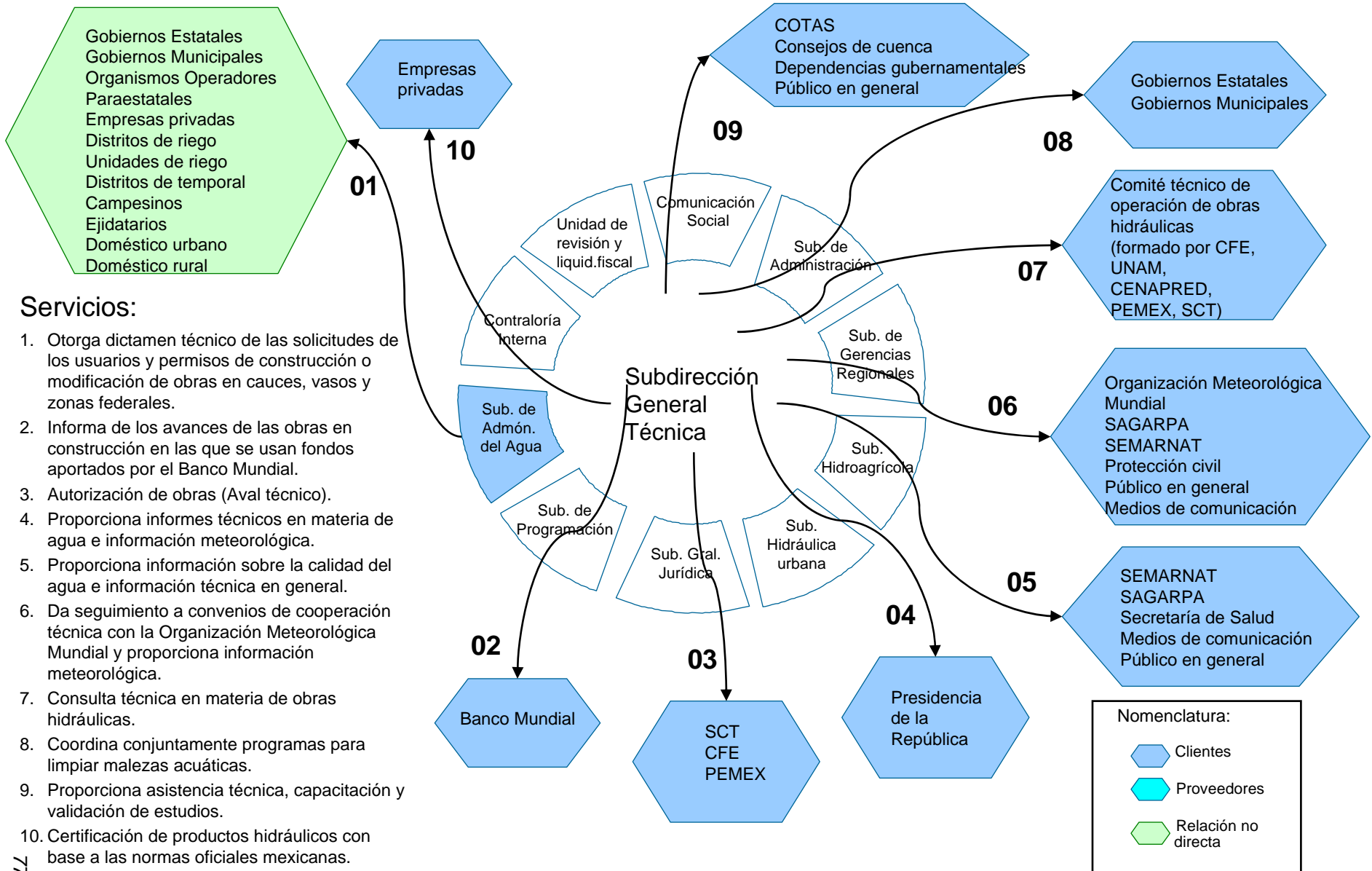
¿Cómo apoya la institución el desarrollo de sus productos?

1. Elaboración e integración de programas, presupuestos y proyectos: desarrollo y aplicación de instrumentos para su seguimiento
2. Asistencia jurídica
3. Administración de los recursos financieros institucionales y adquisición de bienes y servicios, control y operación de almacenes de desarrollo y administración de servicios generales y de transportación (incluida transportación aérea)
4. Administración y desarrollo de los recursos humanos institucionales
5. Administración de infraestructura de software y hardware y apoyo a su operación y mantenimiento y normalización para su compra, uso y mantenimiento
6. Enlace institucional
7. Promoción de Enfoque Estratégico y sensibilización al cambio del personal de la CNA; asistencia técnica y administración de implantaciones de dirección por calidad INTRAGOB y de establecimiento de Sistemas de Gestión de Calidad

Procesos por Subdirecciones

	Macro Procesos			
	Planeación Técnica Hidráulica	Desarrollo Operativo	Coordinación Sustentable	Gestión Integral
Unidad de Recaudación y Liquidación Fiscal		13, 20, 21		
Unidad de Contraloría Interna				6, 3, 7
Unidad de Comunicación Social			1, 3, 7	
SG Técnica	2, 3, 4	3, 8, 9, 14, 15, 16, 17, 22		
SG Administración del Agua		17,19		
SG Programación	1	15	7	1,7
SG Infraestructura Hidráulica Urbana		4, 10	4	
SG Infraestructura Hidroagrícola		7,10, 11, 12	2	
SG Jurídica		3, 14, 17, 22		2
SG Administración				3, 4, 5, 7
SG Gerencias Regionales		1, 2, 5, 6, 8,	5, 6	

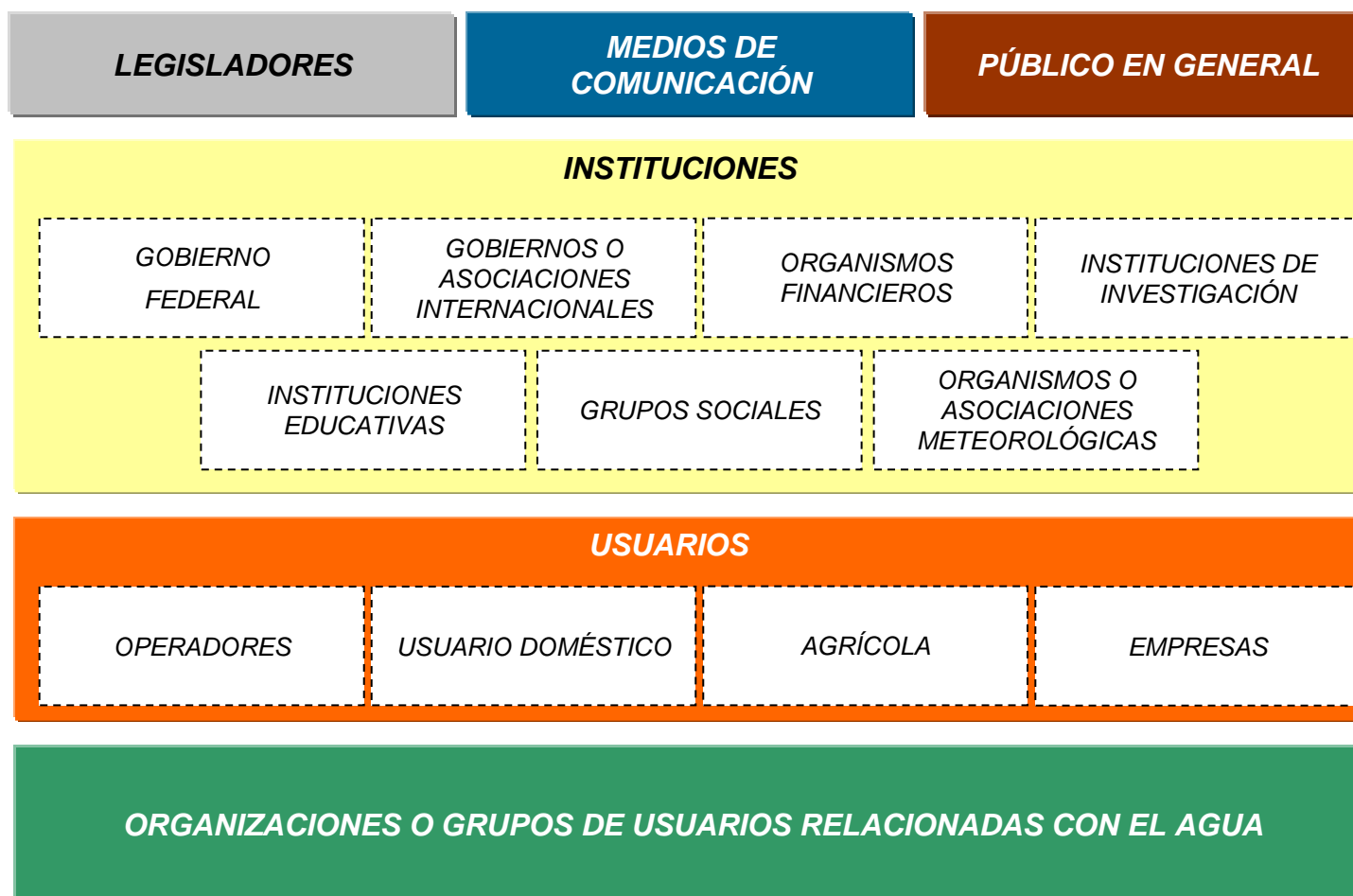
- Cada Subdirección o Unidad brinda a sus clientes distintos servicios



Servicios:

1. Otorga dictamen técnico de las solicitudes de los usuarios y permisos de construcción o modificación de obras en cauces, vasos y zonas federales.
2. Informa de los avances de las obras en construcción en las que se usan fondos aportados por el Banco Mundial.
3. Autorización de obras (Aval técnico).
4. Proporciona informes técnicos en materia de agua e información meteorológica.
5. Proporciona información sobre la calidad del agua e información técnica en general.
6. Da seguimiento a convenios de cooperación técnica con la Organización Meteorológica Mundial y proporciona información meteorológica.
7. Consulta técnica en materia de obras hidráulicas.
8. Coordina conjuntamente programas para limpiar malezas acuáticas.
9. Proporciona asistencia técnica, capacitación y validación de estudios.
10. Certificación de productos hidráulicos con base a las normas oficiales mexicanas.

- Como resultado de las entrevistas con los subdirectores, se identificaron 6 tipos de Clientes a los que da servicio la CNA



LEGISLADORES

- Cámara de Senadores
 - Comisión de Recursos Hidráulicos
- Cámara Diputados
 - Comisión de Recursos Hidráulicos, Auditoría Superior de la Federación, Congresos Locales

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- Radio
- Televisión
- Medios Impresos

PÚBLICO EN GENERAL

- Ciudadanos que consultan el portal del meteorológico nacional
- Ciudadanos que son ayudados en caso de desastres naturales
- Ciudadanía en General

INSTITUCIONES

GOBIERNO FEDERAL

- SCT
- SHCP
 - SHCP.SAT
- SEMARNAT
- SEDESOL
- SAGARPA
- SEGOB:
 - Protección Civil
 - Subsecretaría de Medios
 - Subsecretaría de Gobierno
- SEDENA
- SSA
- INEGI
- Presidencia de la República
- SRE
- SFP
- CABIN
- SEMAR
- PROFEPA
- CONAFOR
- SSPF
- SECTUR
- Secretaría de Energía
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Organos jurisdiccionales
- Tribunales Tributarios Agrarios
- Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje

GOBIERNOS O ASOCIACIONES INTERNACIONALES

- Asociaciones Internacionales en materia de Agua
- Gobiernos de EEUU, Guatemala y Belice
- ONU
- WWC
- Gobiernos con los que se tiene convenio en materia de agua como: Francia, Japón, Alemania, Chile, Estados Unidos, etc.

ORGANISMOS FINANCIEROS

- BM
- BID
- NAFINSA
- Banobras
- BANDAN
- FIRA
- COCEF
- BANSEFI
- BJCI

INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN

- IMTA
- CONACYT
- FEMISCA
- AMH
- IIU
- ITESM
- Colegio de Ingenieros Civiles de México
- INE
- ICYT
- ANEI

INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- UNAM
- IPN
- UAM
- ITESM
- Universidad de Chapingo
- INAP
- CONALEP
- Colegio de Postgraduados de Chapingo

GRUPOS SOCIALES

- Grupos Ambientalistas
- Comunidad de Pueblos Indígenas
- ONGs
- Comisión Nacional de Derechos Humanos

ORGANISMOS O ASOCIACIONES METEOROLÓGICAS

- Organización Meteorológica Mundial
- National Weather Service (EEUU)

USUARIOS

OPERADORES

- Organismos Operadores
- Gobiernos Municipales
- Gobiernos Estatales

USUARIO DOMESTICO

- Personas Físicas

AGRÍCOLA

- Distritos de Riego
- Unidades de Riego
- Distritos de temporal tecnificado
- Productores agropecuarios/ Pequeños propietarios/Ejidatarios

EMPRESAS

- Privadas
- Paraestatales
 - PEMEX
 - CFE

ORGANIZACIONES O GRUPOS DE USUARIOS RELACIONADAS CON EL AGUA

- ANEAS (Asociación Nacional de Empresas de Agua y Saneamiento)
- Consejos Ciudadanos Estatales
- Consejos de Cuenca y Organismos Auxiliares
- Comité Técnico de Operación de Obras Hidráulicas
- Consejo Consultivo del Agua
- ANUR (Asociación Nacional de Usuarios de Riego)
- Organizaciones campesinas
- Asociaciones industriales
 - ANPDAPAC
 - ANPRAC
 - CANICERM
 - ANFACER
 - CANAIBB
 - CNIAA
 - CNICP
 - CANILEC
 - CANAINTEX
 - ANCAC
 - CANACINTRA
 - CANADEVI

- En total se han identificado 63 servicios clave

<i>SUBDIRECCIÓN / UNIDAD</i>	<i>NOMENCLATURA</i>	<i>CANTIDAD DE SERVICIOS</i>
Unidad de Revisión y Liquidación Fiscal	RLF	5
Unidad de Comunicación Social	UCS	7
Unidad de Contraloría Interna	CI	11
Subdirección General Técnica	TEC	10
Subdirección General de Administración del Agua	ADA	2
Subdirección General de Programación	PRO	7
Subdirección General de Infraestructura Hidráulica Urbana	IHU	7
Subdirección General de Infraestructura Hidroagrícola	IHA	6
Subdirección General Jurídica	JUR	10
Subdirección General de Administración	ADM	6
Subdirección General de Gerencias Regionales	GER	6

USUARIOS:

Organismos operadores (RLF01, RLF02, RLF03, RLF05; TEC01; ADA01, ADA02; IHU01, IHU03, IHU05, IHU06; JUR01, JUR06, JUR08, JUR09; GRE01)

Gobiernos Municipales (RLF01, RLF02, RLF03, RLF05; TEC01, TEC08; ADA01, ADA02; PRO03; IHU01, IHU02, IHU03, IHU05, IHU06, IHU07; IHA01; JUR01, JUR06, JUR08, JUR09; GRE01, GRE03)

Gobiernos Estatales (RLF01, RLF02, RLF03, RLF05; TEC01, TEC03, TEC08; ADA01, ADA02; PRO03; IHU01, IHU02, IHU03, IHU05, IHU06, IHU07; IHA01, JUR01, JUR06, JUR08, JUR09; GRE01, GRE03)

Paraestatales: PEMEX; CFE (RLF01, RLF02, RLF03; RLF05; TEC01, TEC03; ADA01, ADA02; IHU01; JUR01, JUR06, JUR08; GRE02)

Empresas privadas (RLF01, RLF02, RLF03, RLF05; TEC01, TEC10; ADA01, ADA02; PRO05; IHU01; JUR01, JUR06, JUR08)

Asociaciones de Industriales (UCS03)

Personas físicas (RLF01, RLF02, RLF03; RLF05; TEC01; ADA01, ADA02, JUR01, JUR03, JUR06, JUR08)

Distritos de riego (TEC01; ADA01, ADA02; IHA01, IHA02, IHA03; JUR01, JUR06, JUR08, JUR09; GRE01)

Unidades de riego (TEC01; ADA01, ADA02; IHA01, IHA02, IHA03; JUR01, JUR06, JUR08; GRE01)

Distritos de temporal tecnificado (TEC01; IHA01, IHA02, IHA03; JUR01, JUR06, JUR08; GRE01)

Productores agropecuarios/Pequeños propietarios/Ejidatarios (UCS04; TEC01; ADA01, ADA02; IHA01, IHA02, IHA03; JUR01, JUR03, JUR06, JUR08; GRE01)

ANEAS (IHU01; JUR04; GRE01)

ANUR (IHA02; JUR04; GRE01)

Consejos de cuenca y organismos auxiliares (TEC09; PRO01; JUR04; GRE05)

Comité técnico de operación de obras hidráulicas (TEC07; JUR04)

Consejo Consultivo del Agua (PRO01; JUR04)

Consejos Ciudadanos Estatales (PRO01; JUR04)

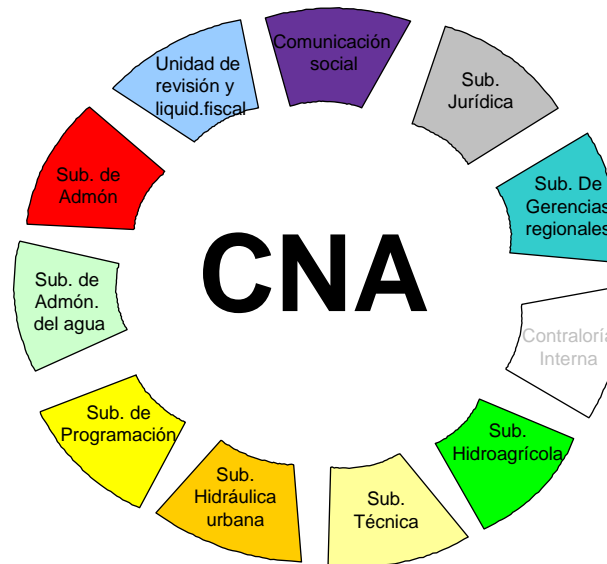
Organizaciones campesinas (UCS04)

LEGISLADORES:

Cámara de senadores (Comisión de Recursos Hidráulicos) (UCS05; PRO06; IHA04; JUR02)

Cámara Diputados (Comisión de Recursos Hidráulicos Auditoría Superior de la Federación) (UCS05; PRO04; IHA04; JUR02)

Congresos Locales (UCS05; IHA04; JUR02)



PROVEEDORES:

Proveedores de servicio (ADM02; GRE06)

Constructores (Proveedores de obra) (GRE06)

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: (UCS03)

PÚBLICO EN GENERAL:

Público en general (UCS01, UCS03; TEC05, TEC06, TEC09; PRO01, PRO03, PRO06; JUR04)

INSTITUCIONES:

GOBIERNO FEDERAL

Presidencia de la República (UCS02, UCS06; TEC04; PRO03; PRO04, PRO06; IHA05; JUR02)

SHCP (RLF04; PRO04, PRO06; IHA04; ADM03)

SAT (RLF04)

SEMARNAT (UCS02; TEC05, TEC09; PRO01, PRO03; PRO04, PRO06; IHA04; JUR02; ADM01, ADM03)

SAGARPA (TEC04, TEC05, TEC09; PRO03)

SEGOB (UCS02; TEC04, TEC09; PRO03; GRE04)

Secretaría de salud (TEC05; PRO03)

SRE (PRO02)

INEGI (TEC09; PRO03)

SFP (PRO06; ADM03)

SEDNA (PRO03; TEC04)

SEDESOL (TEC09; PRO03; IHU02)

SEMAR (TEC04; PRO03)

SCT (TEC03, TEC09; ADA01, ADA02; IHU01; JUR01, JUR06, JUR08)

PROFEPA (TEC09; PRO03)

CONAFOR (TEC09; PRO03)

SSP (RLF01; RLF02; RLF03; RLF05)

SECTUR (TEC09; PRO03)

Secretaría de Energía (TEC03, TEC04; TEC09; JUR09)

Secretaría de la Reforma Agraria (JUR03)

Órganos jurisdiccionales (JUR07)

Tribunales Tributarios Agrarios (JUR07)

Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje (JUR07)

Instituciones educativas (PRO03; IHA06; JUR04)

Institutos de investigación (PRO03)

Gobiernos o Asociaciones Internacionales (PRO03; IHU04)

Consejo Mundial del Agua (UCS07; PRO03; PRO07)

OMM (Organización Meteorológica Mundial) (TEC06)

Organismos financieros (PRO05)

Banco Mundial (TEC02; PRO05)

Grupos Sociales (UCS04)

ONGs (UCS04; PRO01; JUR03)

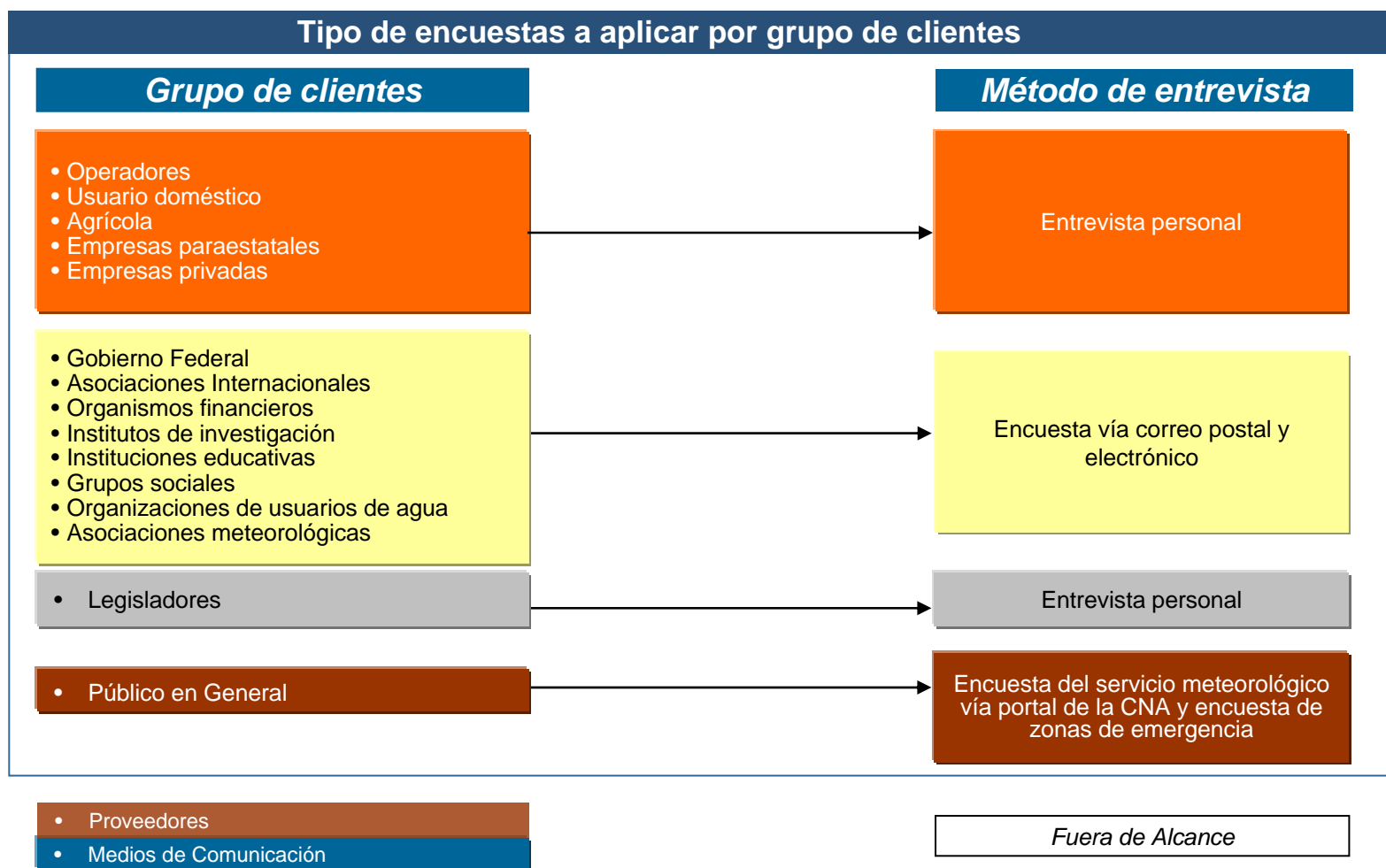
Comunidad de Pueblos Indígenas (IHU02; JUR03)

Comisión Nacional de Derechos Humanos (JUR10)

Macro Procesos, Clientes y Servicios

	Macro Procesos			
	Planeación Técnica Hidráulica	Desarrollo Operativo	Coordinación Sustentable	Gestión Integral
Usuarios	PRO3, GRM2	RLF1, RLF3, RLF5, TEC1, TEC3, TEC10, ADA1, ADA2, IHU1, IHU3, IHA1, IHA2, IHA3, JUR3, JUR8, GRM3	UCS4, TEC8, IHU2, IHU5, IHU6, IHU7, GRM1	RLF2, CIN1, PRO5, JUR1, JUR6, JUR9
Organizaciones o grupos de usuarios relacionados con el agua	PRO1	RLF1, RLF3, RLF4, RLF5, TEC9, IHU1, IHA2, JUR4	UCS3, UCS4, UCS7, TEC7, GRM1, GRM5	RLF2
Instituciones	TEC5, PRO1, PRO3, IHA4, IHA5	RLF1, RLF3, RLF4, RLF5, TEC3, TEC4, TEC6, TEC9, ADA1, ADA2, IHU1, JUR2, JUR3, JUR4, JUR7, JUR8	UCS2, UCS4, UCS6, TEC2, IHU2, IHU4, GRM4	RLF2, CIN1, CIN3, CIN4, CIN6, CIN8, CIN9, CIN10, PRO2, PRO4, PRO5, PRO6, PRO7, IHA6, JUR1, JUR6, JUR9, JUR10, ADM1, ADM2, ADM3, ADM4, ADM5
Legisladores		JUR2	UCS5	CIN7, PRO4, PRO6
Medios de Comunicación			UCS3	
Público en general	TEC5, PRO3	TEC4, TEC9, JUR4	UCS1, UCS3, UCS4, IHU7, GRM1	CIN5, JUR5
Proveedores			GRM6	CIN11, ADM6

- Se definieron las estrategias para captar la opinión de cada tipo de cliente.



Selección del sitio piloto

- La definición de la Región donde se ejecutará el piloto se realizó por frecuencia de mención de las tres regiones más representativas para la CNA por parte de los titulares de las áreas.

Región Seleccionada	Frecuencia
<u>Opción 1.</u> Región VIII. Lerma-Santiago-Pacífico	19 puntos
<u>Opción 2.</u> Región VI. Río Bravo	15 puntos
<u>Opción 3.</u> Región XI. Frontera Sur Región XIII. Valle de México y Sistema Cutzamala	7 puntos

Encuesta piloto para usuarios

- Se realizó una prueba piloto para probar la eficacia y usabilidad de las encuestas y realizar los ajustes correspondientes.

Prueba Piloto en la sede de la Región Lerma – Santiago - Pacífico

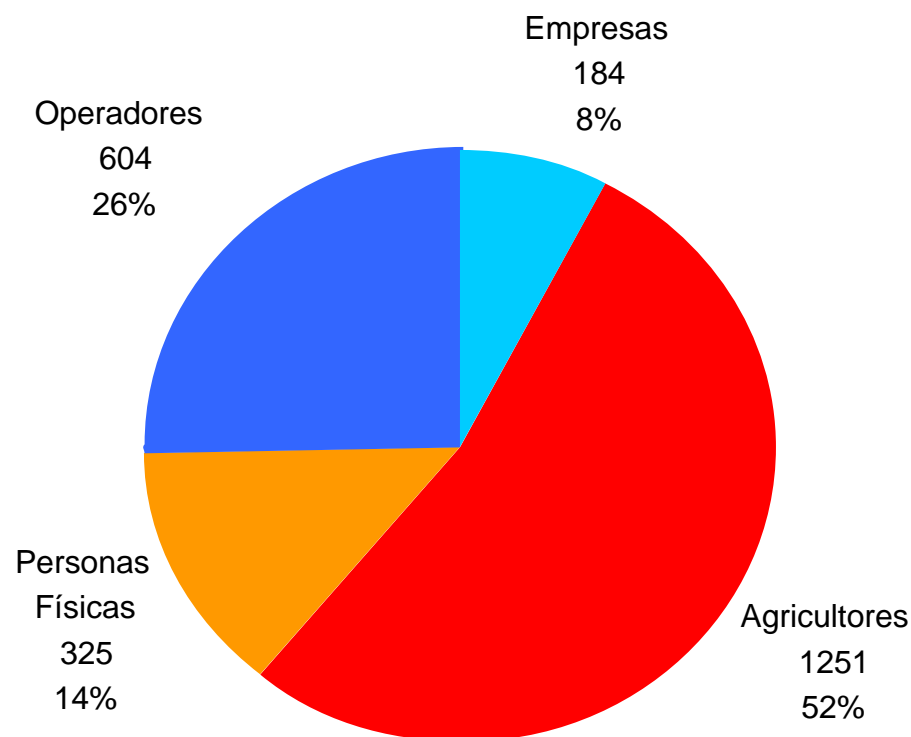
CLIENTES	VISITAS PROGRAM	VENTAN UNICA	OTROS	TOTAL DE ENTREV.
AGRICULTORES	13	7	2*	22
EMPRESAS	7	6	2**	15
PERSONAS FISÍCAS	0	5	0	5
OPERADORES	3	1	0	4
TOTALES	23	19	4	46

Conclusiones

- Comprobamos que el método de diagnóstico era el adecuado.
- Para asegurar el éxito del esfuerzo, cada Gerente Regional debe liderarlo.
- Debe existir un coordinador regional capacitado que coordine la logística en su ámbito regional.

Datos generales de la muestra de la encuesta a Usuarios

- Levantamiento durante Noviembre y Diciembre de 2004.
- 2,364 clientes encuestados.
- El muestreo se realizó de forma aleatoria sobre la población total de Clientes de la CNA.
- Lerma Santiago no participó en la encuesta por problemas políticos en la zona al momento de la aplicación.
- 95% de nivel de confianza.
- Margen de error de $\pm 3\%$.



Datos generales de la muestra de la encuesta a Usuarios

- Participación por Región

Grupo	Gerencia Regional	Número de encuestas/ observaciones	Encuestas Solicitadas	Número de Encuestadores
1	GR-08 Lerma – Santiago - Pacífico	No participó en el estudio por problemas políticos locales	800 Mínimo 450	23
2	GR-02 Noroeste	194	300 Mínimo 200	9
	GR-03 Pacífico Norte	109		
	GR-04 Balsas	209		
	GR-05 Pacífico Sur	197		
	GR-06 Río Bravo	135		
	GR-07 Cuencas Centrales del Norte	277		
	GR-09 Golfo Norte	278		
	GR-10 Golfo Centro	205		
	GR-11 Frontera Sur	239		
3	GR-01 Península de Baja California	264	200 Mínimo 100	6
	GR-12 Península del Yucatán	187		
	GR-13 Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala	71		

Instituciones Identificadas

- Se identificaron más de 70 instituciones y gobiernos que colaboran con la CNA

INSTITUCIONES

GOBIERNO FEDERAL			GOBIERNOS O ASOCIACIONES INTERNACIONALES		ORGANISMOS FINANCIEROS	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> SCT SHCP <ul style="list-style-type: none"> SHCP.SAT SEMARNAT SEDESOL SAGARPA SEGOB: <ul style="list-style-type: none"> Protección Civil Subsecretaría de Medios Subsecretaría de Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> SEDENA SSA INEGI Presidencia de la República SRE SFP CABIN SEMAR PROFEPA CONAFOR 	<ul style="list-style-type: none"> SSPF SECTUR Secretaría de Energía Secretaría de la Reforma Agraria Órganos jurisdiccionales Tribunales Tributarios Agrarios Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje 	<ul style="list-style-type: none"> Asociaciones Internacionales en materia de Agua Gobiernos de EEUU, Guatemala y Belice ONU WWC 	<ul style="list-style-type: none"> Gobiernos con los que se tiene convenio en materia de agua como: Francia, Japón, Alemania, Chile, Estados Unidos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> BM BID NAFINSA Banobras BANDAN 	<ul style="list-style-type: none"> FIRA COCEF BANSEFI BJCI 	<ul style="list-style-type: none"> IMTA CONACYT FEMISCA AMH IIU ITESM 	<ul style="list-style-type: none"> Colegio de Ingenieros Civiles de México INE ICYT ANEI
			INSTITUCIONES EDUCATIVAS		GRUPOS SOCIALES	ORGANISMOS O ASOCIACIONES METEOROLÓGICAS		
			<ul style="list-style-type: none"> UNAM IPN UAM ITESM 	<ul style="list-style-type: none"> Universidad de Chapingo INAP CONALEP Colegio de Postgraduados de Chapingo 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos Ambientalistas Comunidad de Pueblos Indígenas ONGs Comisión Nacional de Derechos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Organización Meteorológica Mundial National Weather Service (EEUU) 		

- Aproximadamente 30 instituciones del Gobierno Federal
- 5 grandes grupos de Gobiernos o Asociaciones Internacionales
- 9 organismos financieros (nacionales e internacionales)
- Más de 10 institutos de investigación
- Más de 10 instituciones educativas nacionales
- 4 instituciones representantes de grupos sociales
- 4 tipos de instituciones de organismos o asociaciones meteorológicas

Selección de encuestadores

- La selección de los encuestadores se realizó con base en dos criterios fundamentales:
 - Seleccionar como encuestador solo a personal de CNA que no tuviera contacto directo con el cliente.
 - Capacitar al encuestador para que diera imagen de ente externo. Evitando influir en las respuestas del cliente.
- Las habilidades necesarias para levantar una encuesta personalizado, así como el conocimiento de las encuestas fue transmitido durante la capacitación a encuestadores.

Capacitación de encuestadores

- Durante la capacitación de los encuestadores se lograron 2 principales objetivos:
 - Formar al personal seleccionado en las habilidades básicas para efectuar una encuesta personal
 - Familiarizar al personal con las encuestas dependiendo el tipo de cliente
- La capacitación se efectuó en 2 momentos:
 - Capacitación de los encuestadores para la prueba piloto:
 - Se capacitaron a 5 encuestadores.
 - La duración de la capacitación fue de 4 horas.
 - En las oficinas de la Gerencia Regional Lerma – Santiago – Pacífico.
 - Capacitación de los encuestadores para la encuesta nacional:
 - Se capacitaron a 30 encuestadores.
 - La duración de la capacitación fue de 5 horas.
 - En el auditorio de las oficinas generales de la CNA.

Instituciones que contestaron la encuesta

- De las 70 instituciones identificadas se encuestó solo aquellas que cuentan con el sistema de correo ínter instituciones (98 personas en cerca de 50 instituciones)
- De éstas se recibieron cerca de 40 encuestas (de 20 instituciones), en su mayoría del Gobierno Federal
- **Gobierno Federal (Dependencias)**
 - Presidencia de la República
 - Secretaria de Educación Pública
 - Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
 - Secretaria de Hacienda y Crédito Público
 - Secretaria de Desarrollo Social
 - Secretaria de Gobernación
 - Coordinación General de Protección Civil
 - CONAFOR (Consejo nacional Forestal)
 - SEDESOL
 - Secretaría de Planeación y Finanzas (SEPLAFIN)
 - Secretaria de Marina
 - Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales
 - Secretaria de Relaciones Exteriores
 - Secretaria de Comunicaciones y Transportes
 - CDI Comisión Nacional para el desarrollo de pueblos indígenas
- **Empresas / Servicios con título, concesión permiso**
 - Comisión Federal de Electricidad
- **Usuarios: Gobiernos Estatales**
 - Gobierno del Estado de Tamaulipas
 - Gobierno del Estado de Yucatán
- **Organizaciones de Usuarios de Agua**
 - CEAS
 - FIRCO
 - Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

1. Metodología de trabajo
2. Conceptos e indicadores de medición
3. Resultados
 - 3.1. Encuesta a Usuarios
 - 3.2. Encuesta a Instituciones
4. Principales conclusiones
5. Plan de acción

- Para el desarrollo de esta encuesta nos apoyamos en los siguientes conceptos clave e indicadores de medición:
 - Índice
 - Alcance del Servicio
 - Percepción de Aceptación (*Top 2 box*)
 - Preguntas Abiertas

- El índice de cada dimensión evaluada es la calificación media de todos los reactivos evaluados para esa sección de la encuesta.
- Se construye a través de normalizar las escalas trasladando todas las escalas usadas en la sección a una escala de 100 puntos
- Los índices no consideran el factor de alcance (la población a la que se llega). Sino meramente la calificación que se dio a los reactivos
- El alcance se mide por medio de preguntas específicas para ese fin.
- El promedio simple de los índices por dimensión nos da un índice general para la encuesta.

Concepto	Puntos
Excelente	100
Bueno	75
Regular	50
Malo	25
Pésimo	0

El concepto de Alcance del Servicio

- El concepto de Alcance del servicio nos dice de forma porcentual el nivel de acceso o involucramiento que tiene la CNA con el grupo de Clientes objetivo de la pregunta:
 - Qué grupo está siendo encuestado
 - A quiénes llega el servicio en cuestión
 - Quién tiene acceso al servicio/programa que se menciona

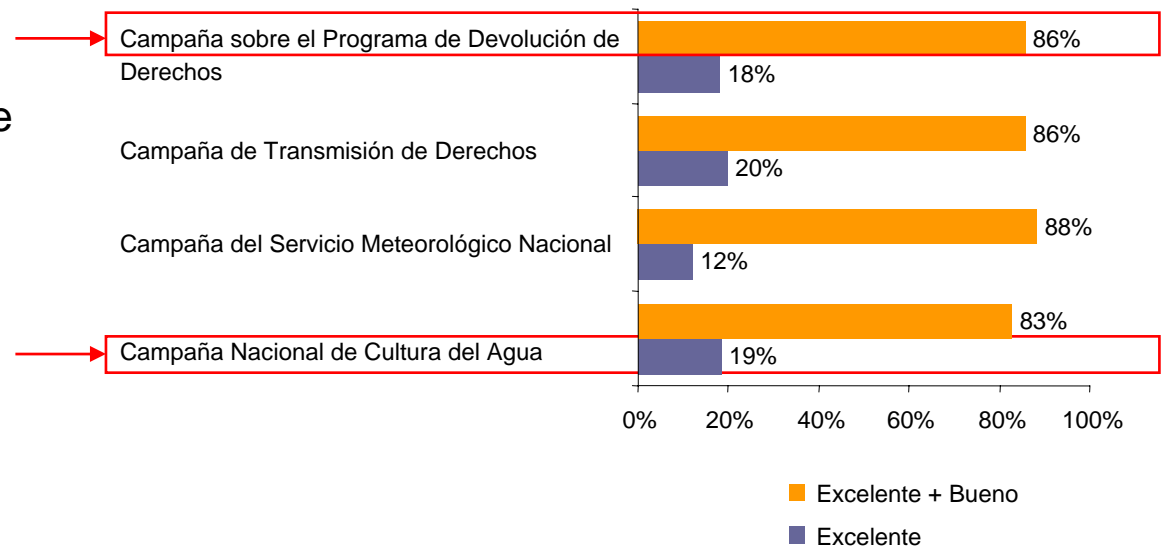
El concepto de Percepción de Aceptación

- La percepción de aceptación nos dice que porcentaje de la muestra considera el servicio al menos dentro de las dos escalas más altas.
- Las gráficas de percepción de aceptación nos muestran dos cosas:

1. El porcentaje de los usuarios que califica la opción evaluada dentro de las dos escalas más altas (excelente y bueno).

2. También muestra el porcentaje que consideró el servicio excelente.

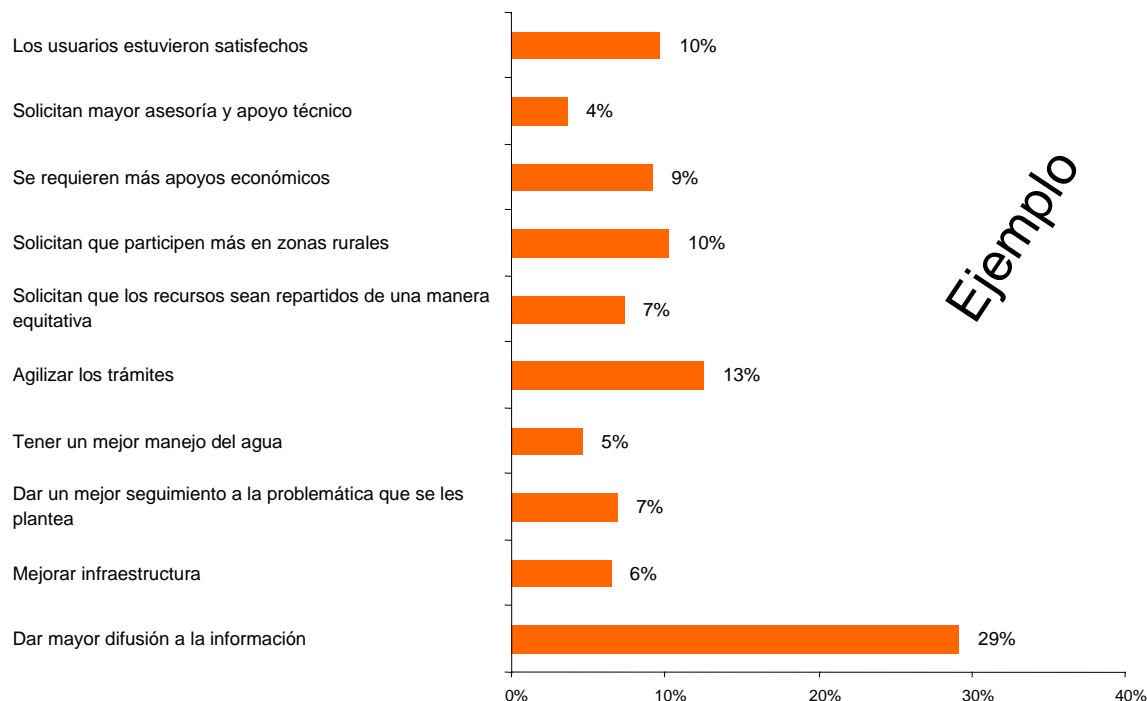
¿Cómo evaluaría las campañas que conoce de la CNA?



El concepto de Pregunta Abierta

- Ocasionalmente en la encuesta, se realizaron preguntas abiertas para captar sin restricciones la opinión de los clientes, y poder analizar lo que es su percepción inicial.
- Estas respuestas se interpretaron y se agruparon por afinidad en categorías.
- Esas categorías fueron tabuladas.

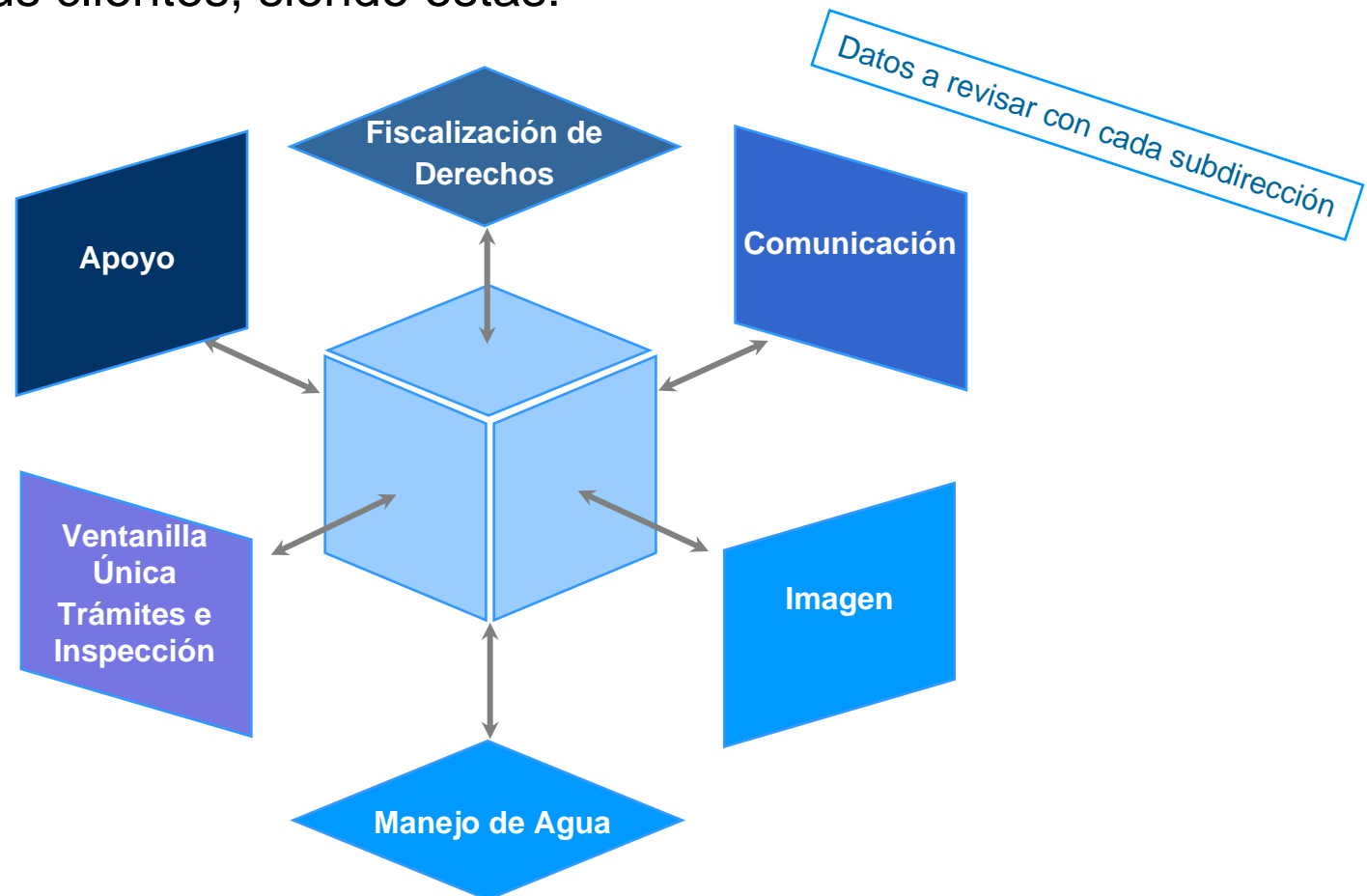
¿Tiene usted algo que agregar con respecto al apoyo que brinda la CNA?



1. Metodología de trabajo
2. Conceptos e indicadores de medición
3. Resultados
 - 3.1. Encuesta a Usuarios
 - 3.2. Encuesta a Instituciones
4. Principales conclusiones
5. Plan de acción

Dimensiones de la encuesta

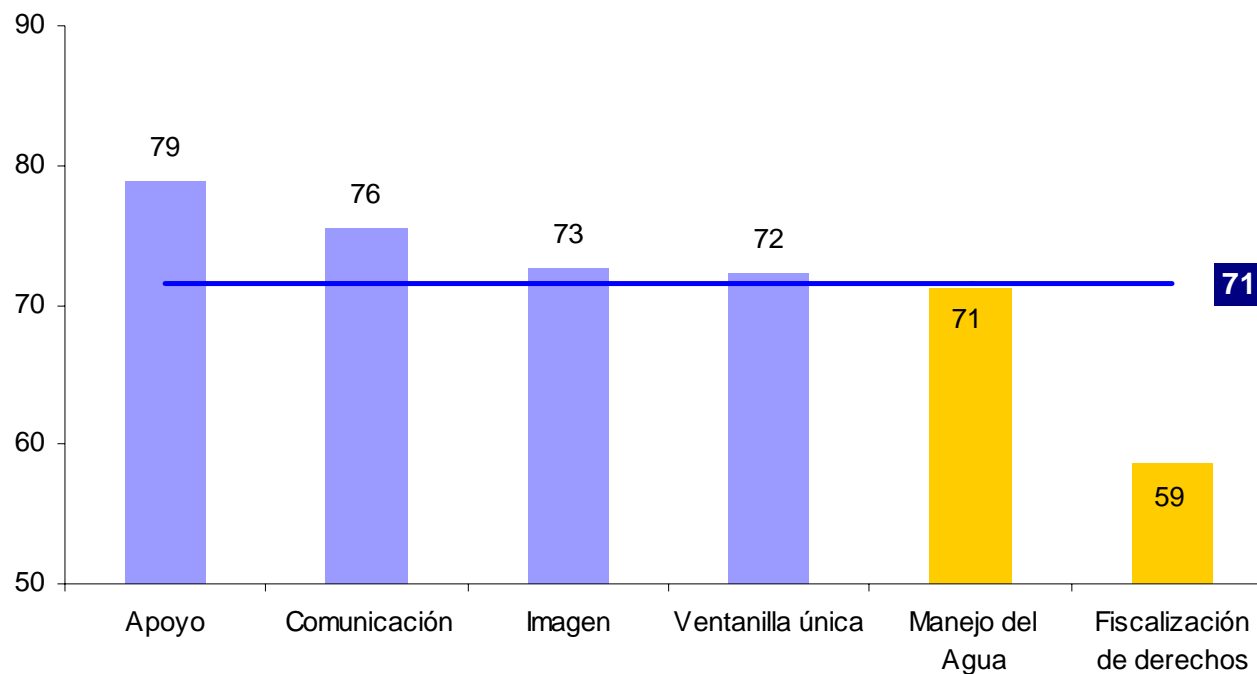
- La encuesta se estructuró en seis secciones (dimensiones), con base al análisis de los principales servicios o interacciones que tiene la Comisión con sus clientes, siendo estas:



Índice de Satisfacción General

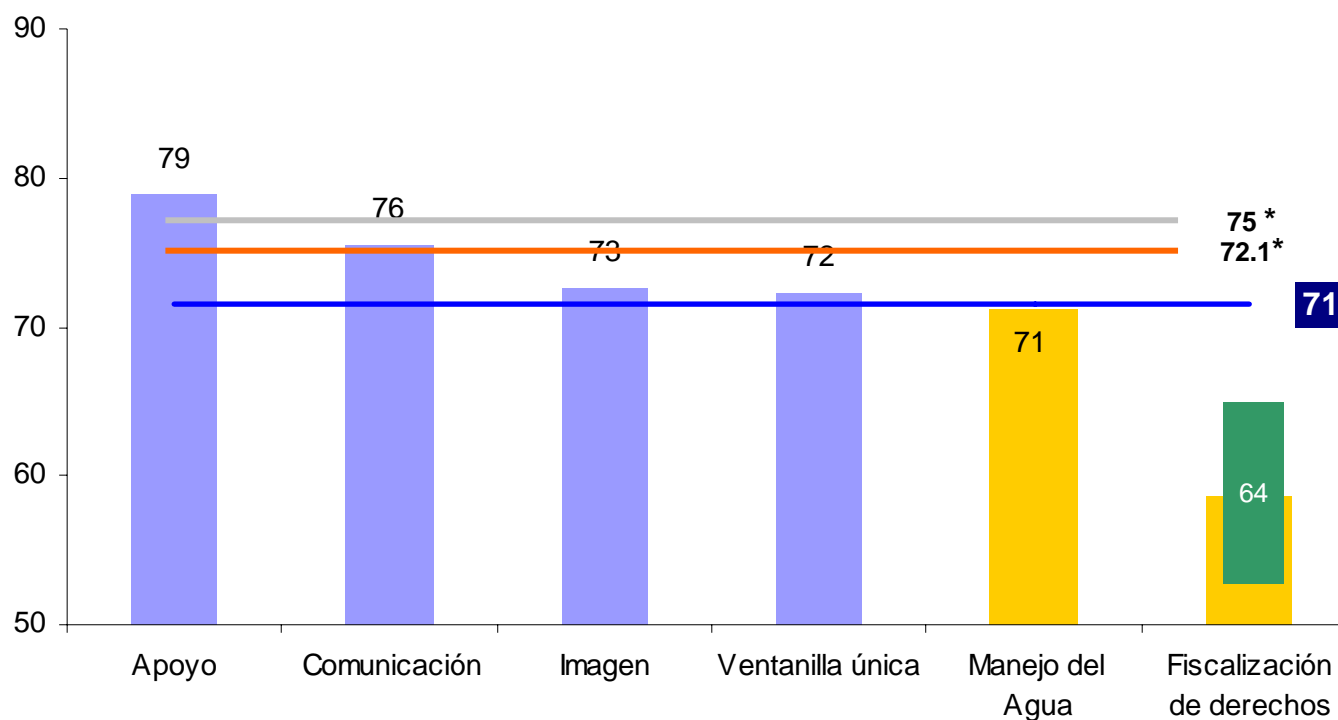
- La Comisión Nacional del Agua tiene un nivel de satisfacción general de **71%** lo cual la coloca con importantes áreas de oportunidad para llegar a la excelencia, pero sin tener un problema crítico con sus Clientes.

Índice de Satisfacción de la CNA

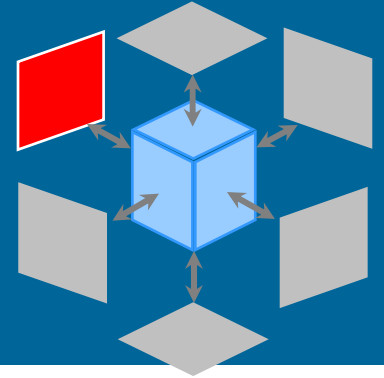


Comparativo referencial con Agencias Federales de USA

Índice de Satisfacción de la CNA



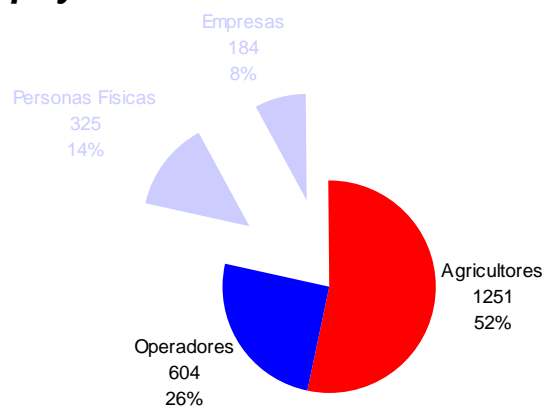
*ACSI Scores for U.S. Federal Government
December 14, 2004



- Sección de la encuesta destinada a conocer la satisfacción de los clientes con los apoyos que reciben por parte de la CNA
 - Técnico
 - Económico
 - Jurídico

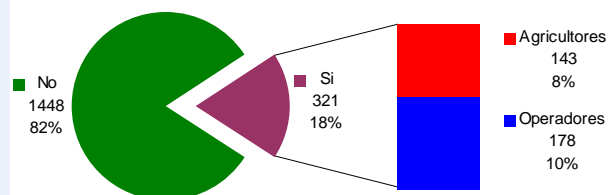
Alcance y contexto

De la población encuestada, sólo Operadores y Agricultores (78%) son candidatos para recibir apoyo.



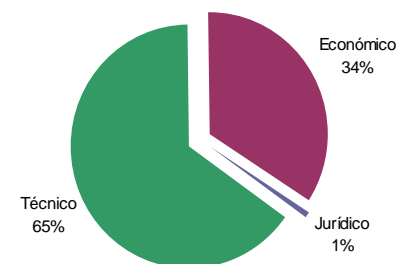
De estos, el 18% reconoció haber recibido algún tipo de apoyo por parte de la CNA

Apoyo por Tipo de Cliente



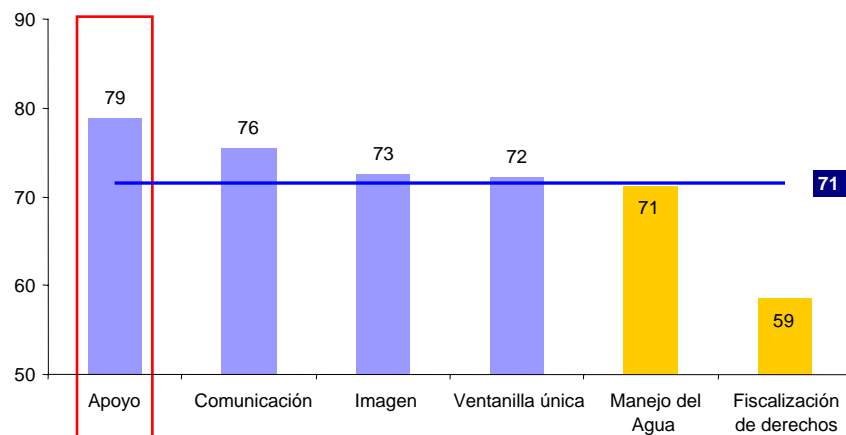
El apoyo reconocido se centró en lo técnico y lo económico.

¿Qué tipo de Apoyo le dio la CNA?

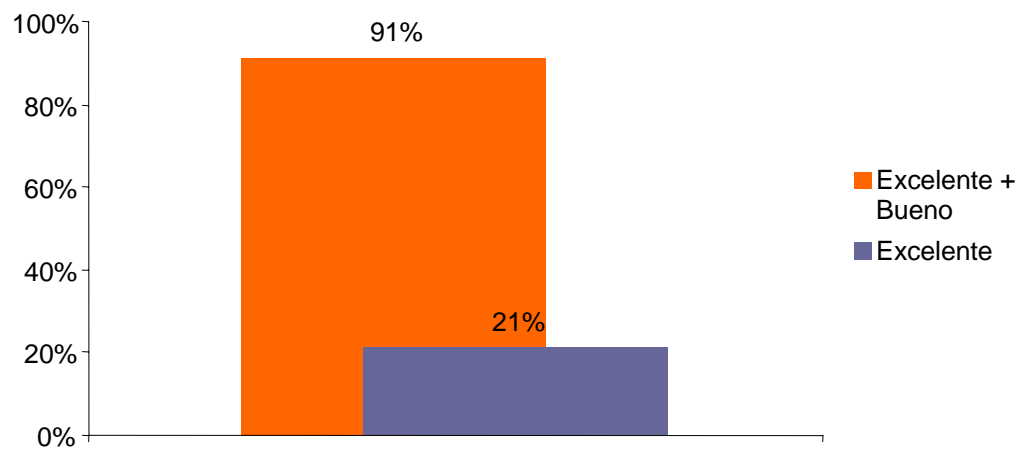


Índice de apoyo

Índice de Satisfacción de la CNA

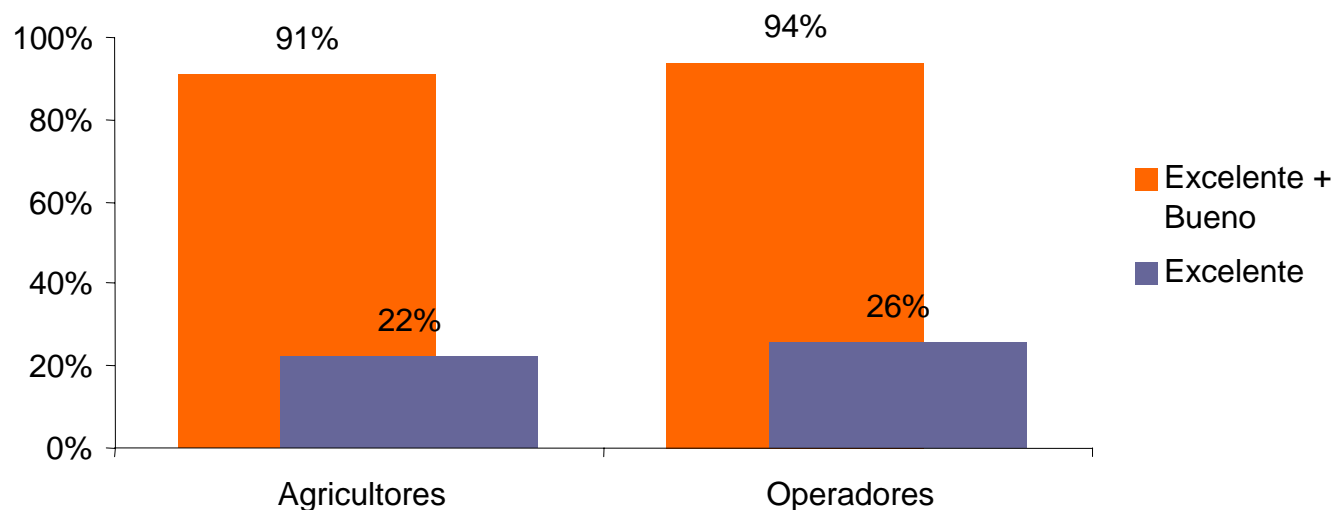


Índice de Apoyo



Evaluación general de los apoyos que brinda la CNA

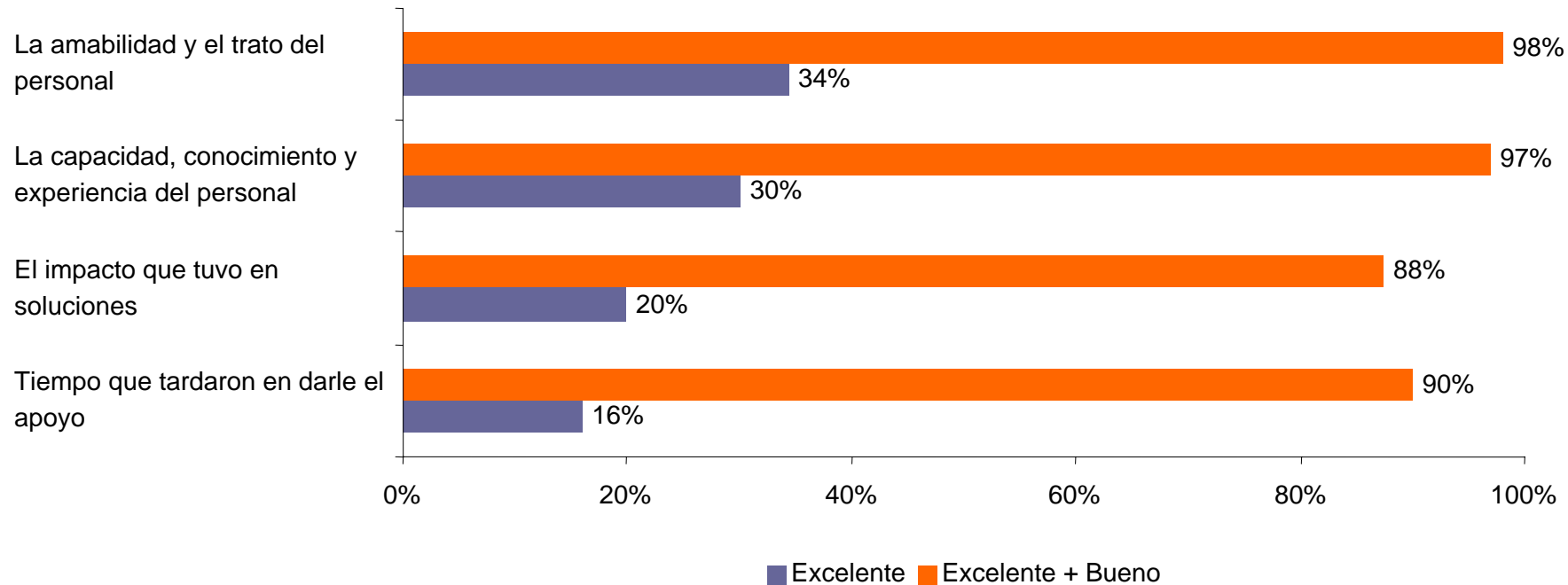
¿Cómo evaluaría el apoyo en general que le brinda la CNA?



- Al ser cuestionados directamente los clientes en ambos sectores tanto Agricultores como Operadores fueron positivos en su evaluación del apoyo prestado por la CNA.
- Resultados congruentes entre el índice y la evaluación general del apoyo por parte del cliente.

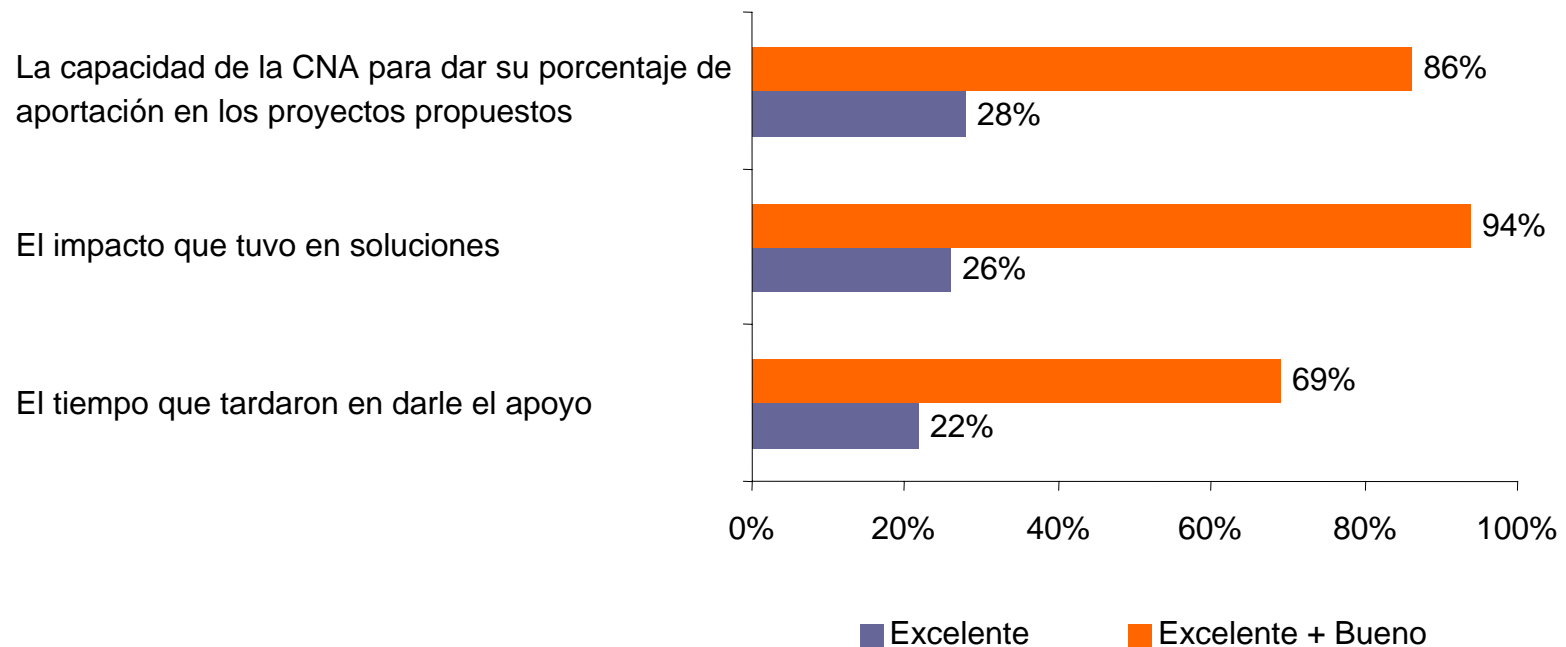
Evaluación del apoyo técnico

¿Cómo evaluaría el apoyo Técnico que le brindó la CNA?



Evaluación del apoyo económico

¿Cómo evaluaría el apoyo Económico que le brindó la CNA?



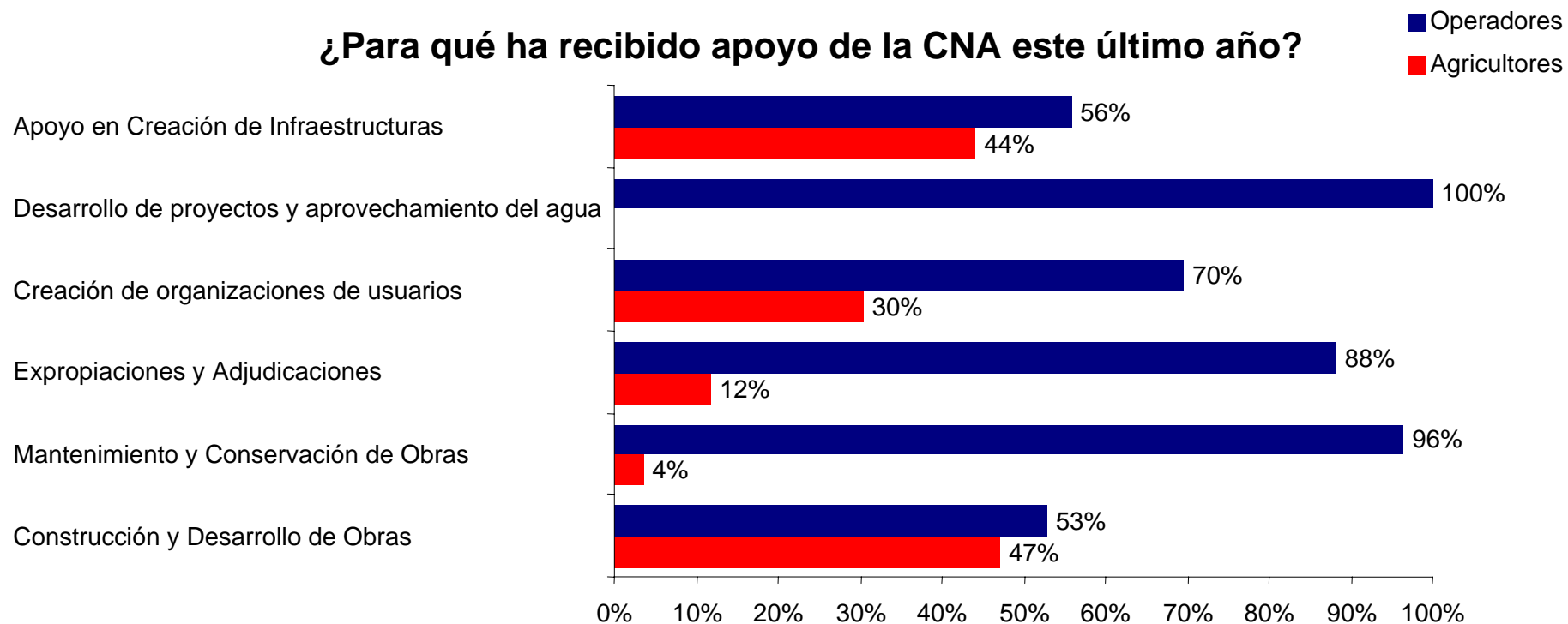


Evaluación del apoyo jurídico

- Sólo 35 personas sobre la población total reconocieron haber recibido apoyo jurídico por parte de la CNA.
- Esta población no es representativa y por tanto los resultados de evaluación del apoyo jurídico no son presentados al no ser estadísticamente válidos.

Momentos de apoyo

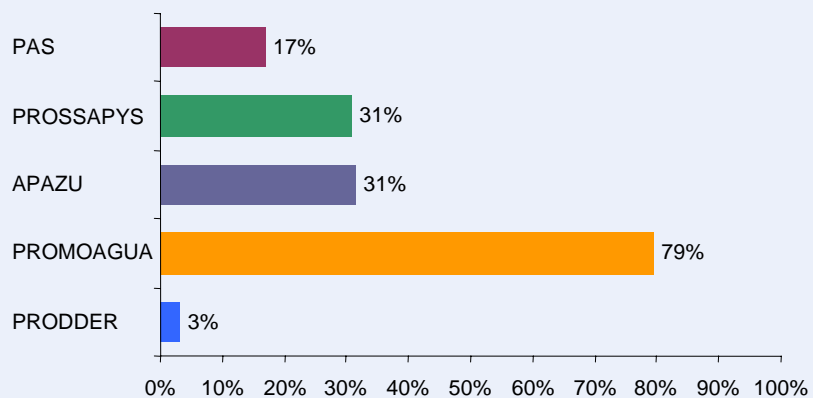
¿Para qué ha recibido apoyo de la CNA este último año?



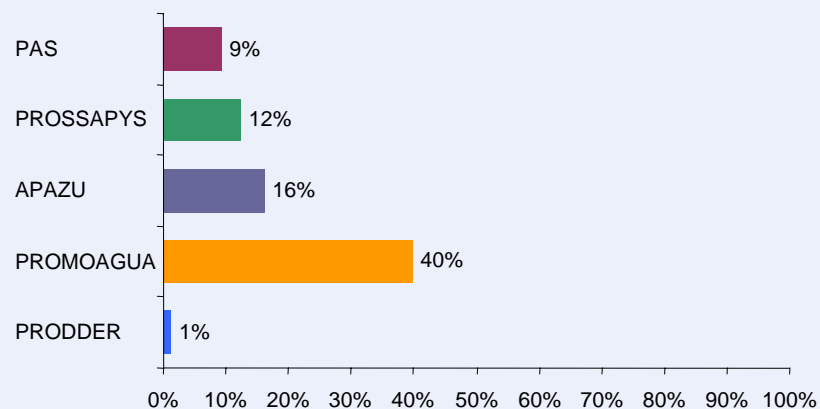
- De las 334 personas que reconocieron recibir apoyo por parte de la Comisión, es de llamar la atención que el 100% de los operadores reconoce que ha recibido apoyo para el desarrollo de proyectos y aprovechamiento del agua.

Evaluación de los programas para operadores

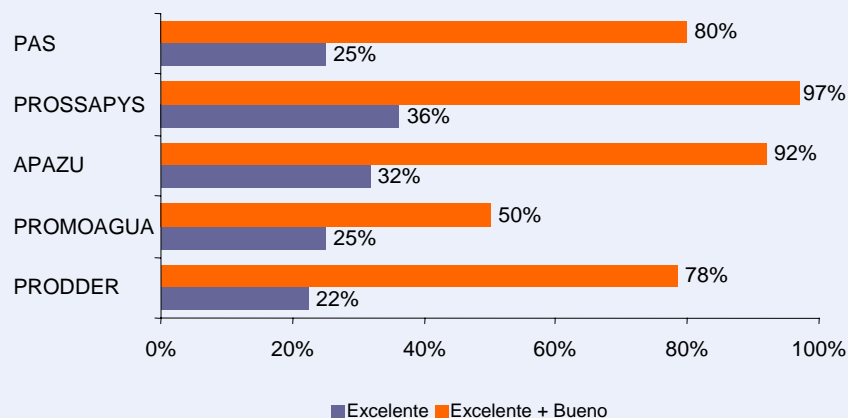
¿Cuáles de los Programas que lleva a cabo la CNA conoce o ha escuchado mencionar?



¿En cuáles de los Programas de la CNA ha Participado?

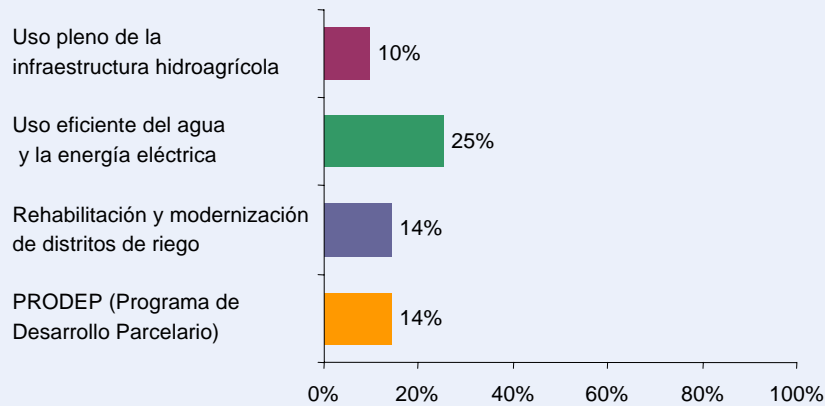


¿Cómo evaluaría los siguientes programas de la CNA?

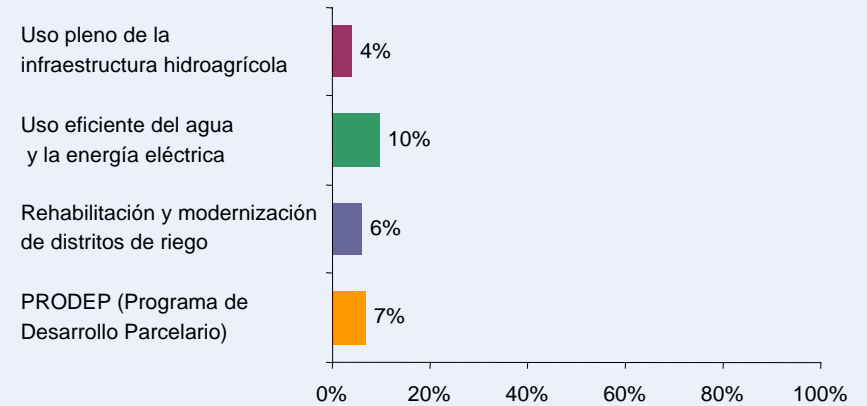


Evaluación de los programas para agricultores

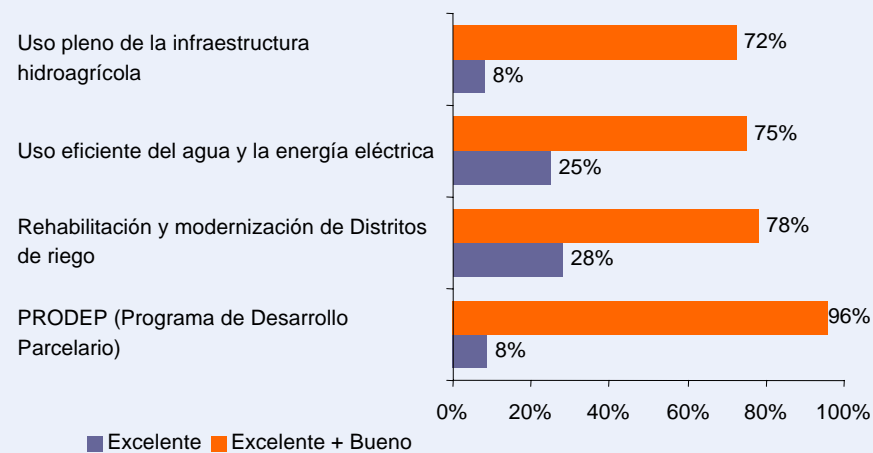
¿Cuáles de los Programas que lleva a cabo la CNA conoce o ha escuchado mencionar?



¿En cuáles de los Programas de la CNA ha Participado?

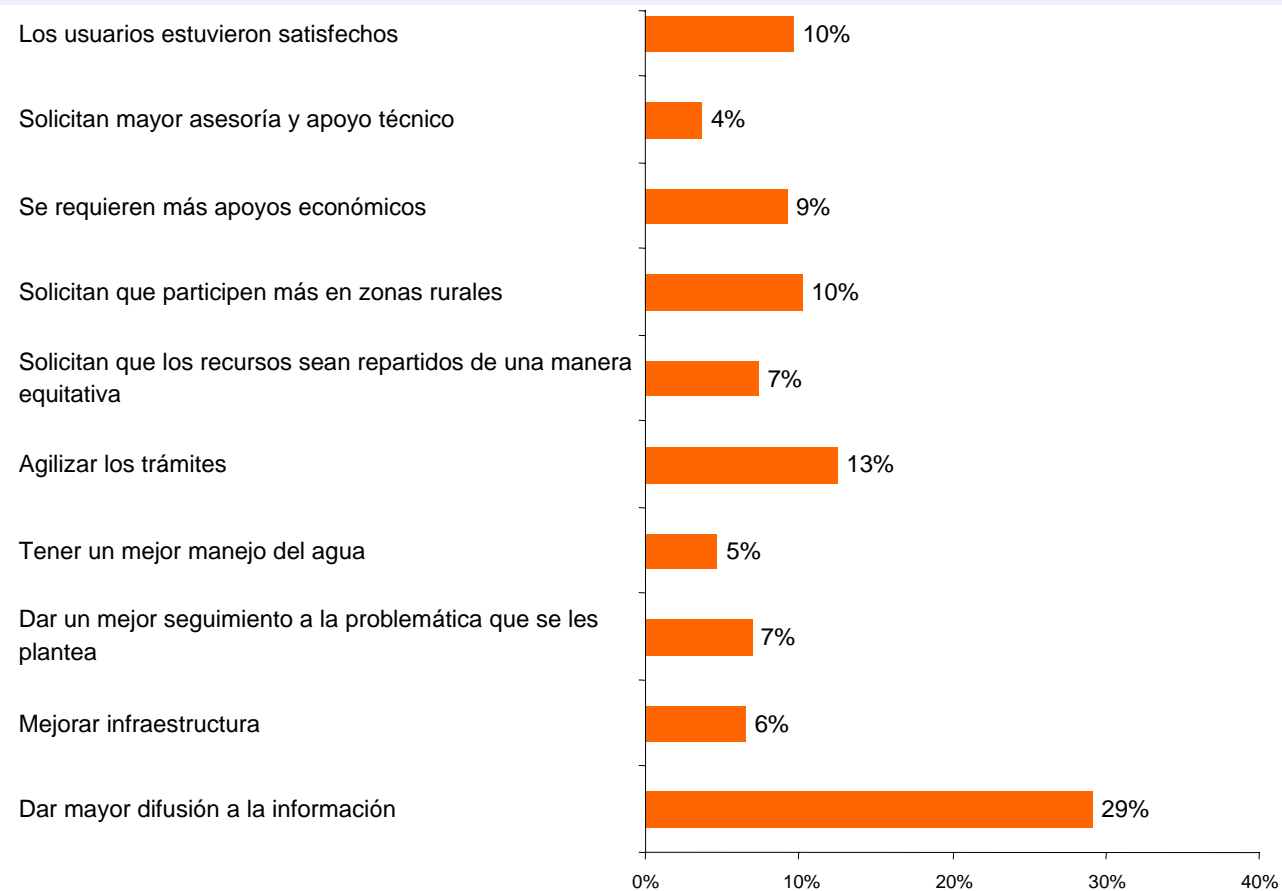


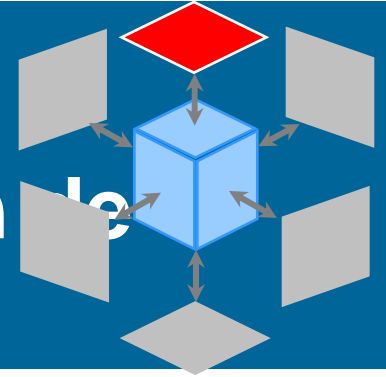
¿Cómo evaluaría los siguientes programas de la CNA?



Pregunta abierta

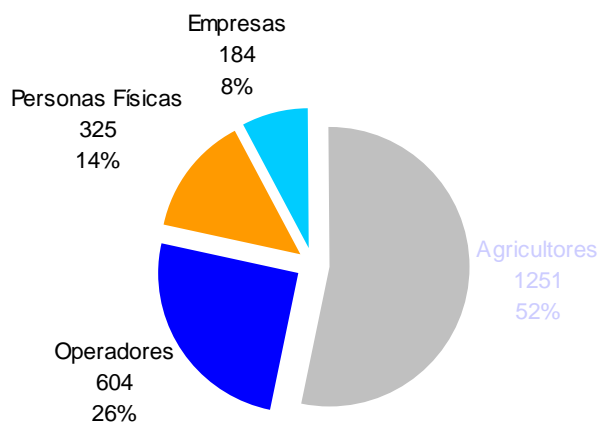
¿Tiene usted algo que agregar con respecto al apoyo que brinda la CNA?





- Sección de la encuesta destinada a conocer la satisfacción del cliente con la asistencia de fiscalización y pago de derechos que reciben por parte de la Comisión, tales como:
 - Asesoría de sus obligaciones fiscales
 - Devolución o compensación en caso de saldo a favor
 - Pago en parcialidades

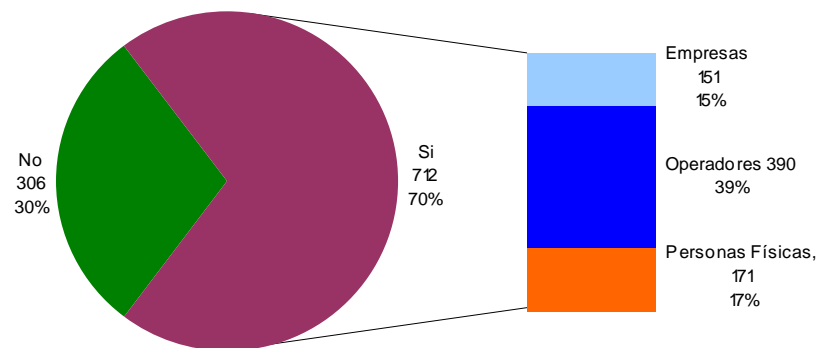
Alcance y contexto



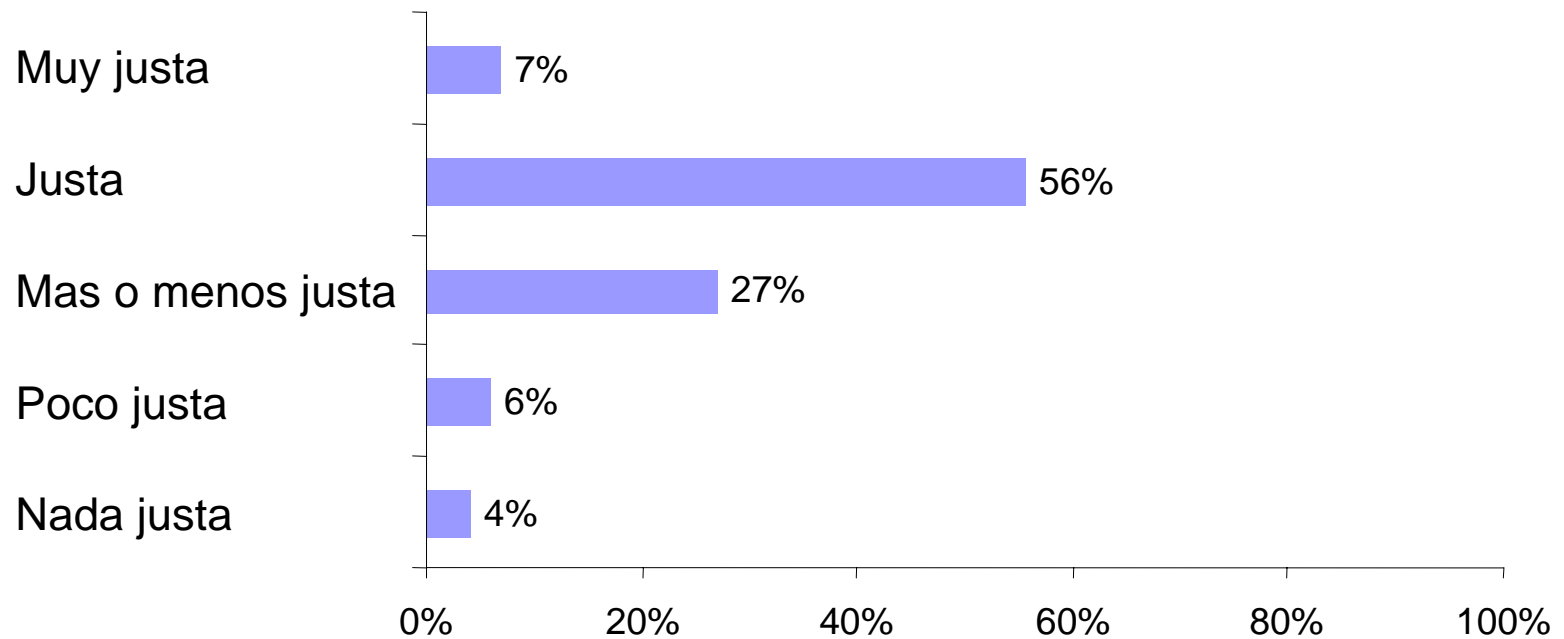
Los Agricultores están excluidos de esta sección por lo que resta como muestra el 47% correspondiente a Operadores, empresas y personas físicas con título o concesión

¿Está usted relacionado con el pago de derechos a la CNA?

De este 47% de la población encuestada 70% indican estar relacionados con el pago de derechos a la CNA

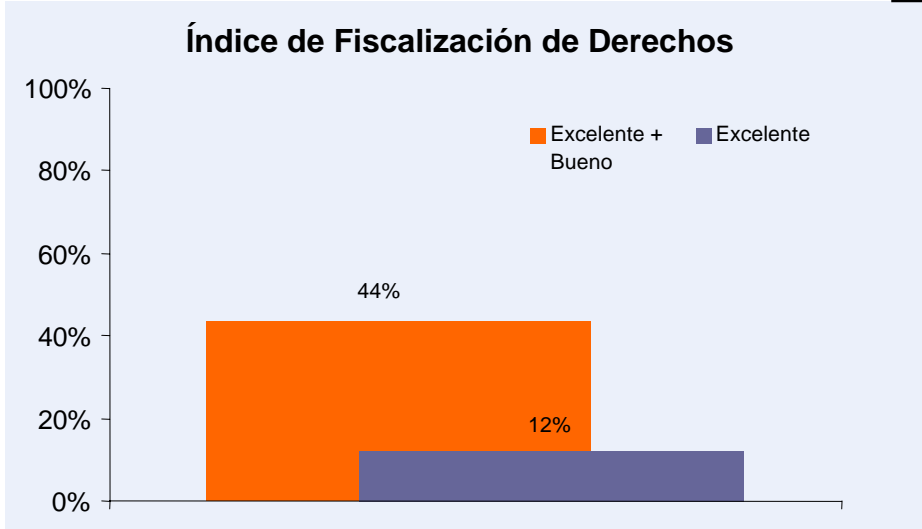
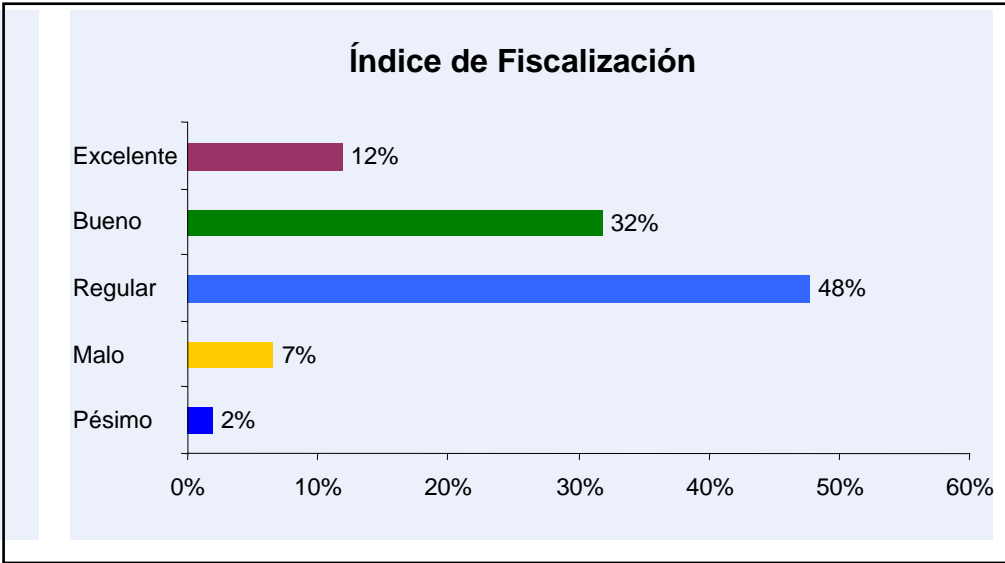
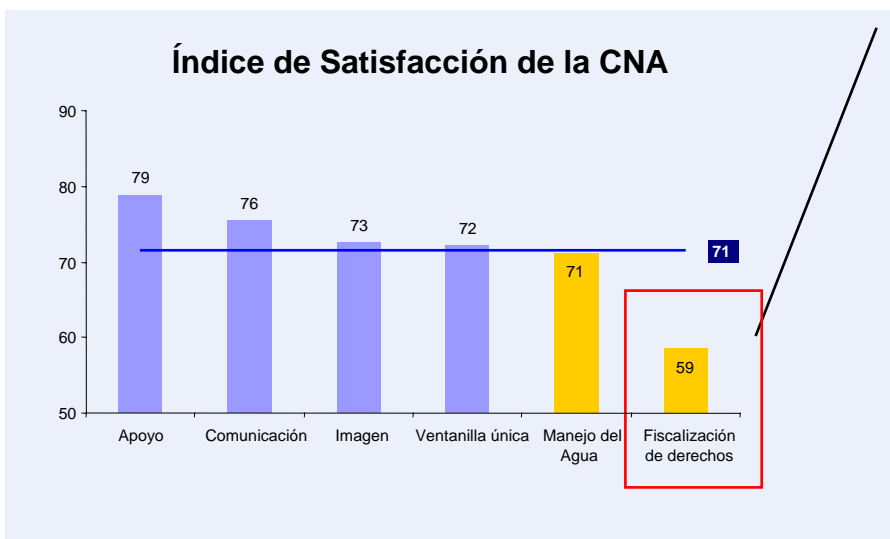


¿Qué tan justa considera la cantidad que paga por esos derechos?





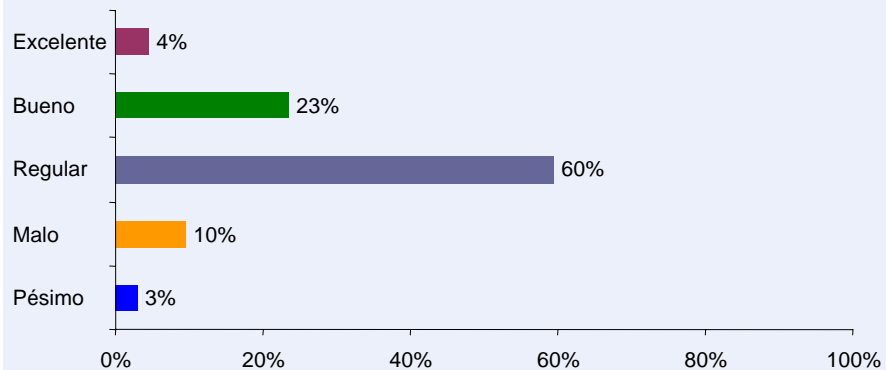
Índice de Fiscalización de Derechos



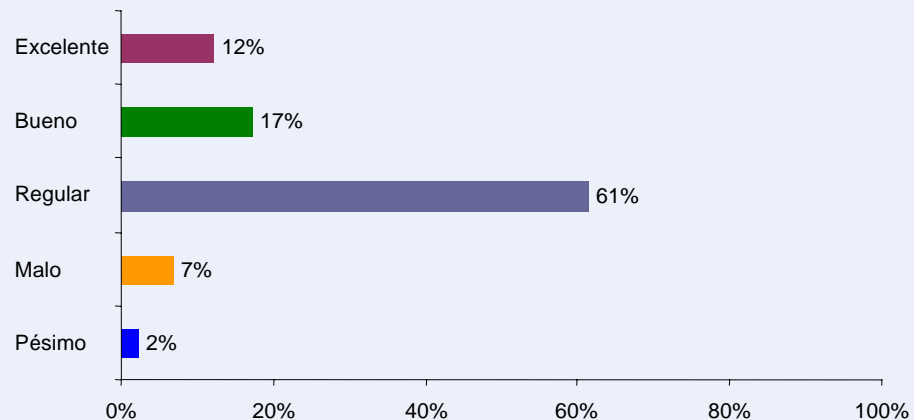


Evaluación de asesoría fiscal

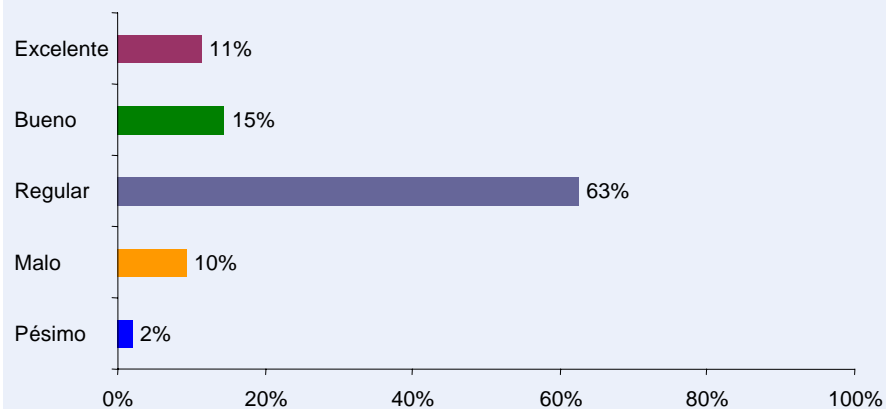
Asistencia gratuita que recibe sobre sus obligaciones fiscales



Devolución en caso de saldo a favor



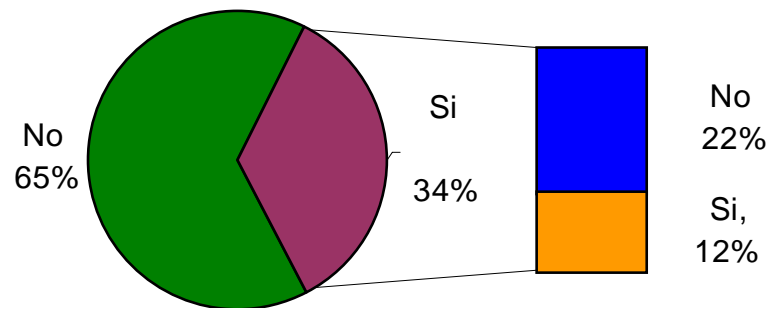
Compensación en saldo a favor



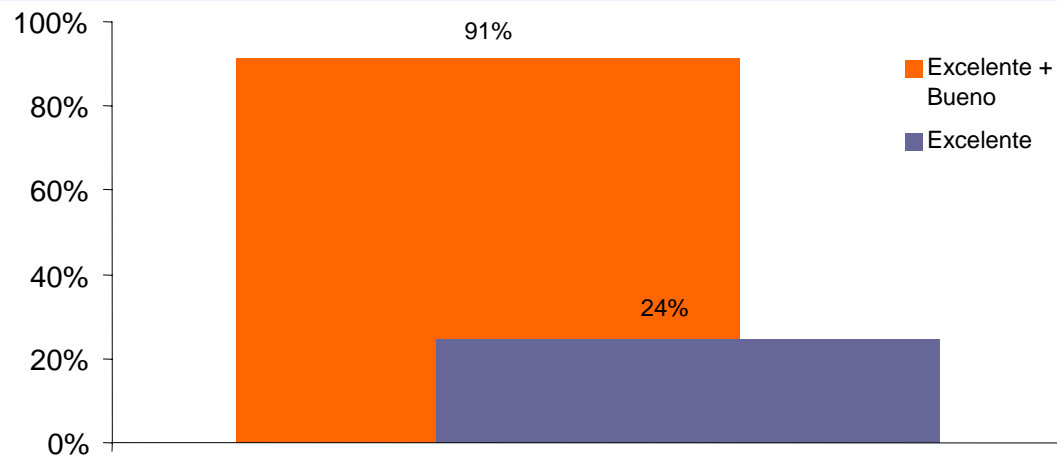
Evaluación de la opción del pago en parcialidades

¿Conoce la opción de pago en parcialidades?

¿La ha utilizado?

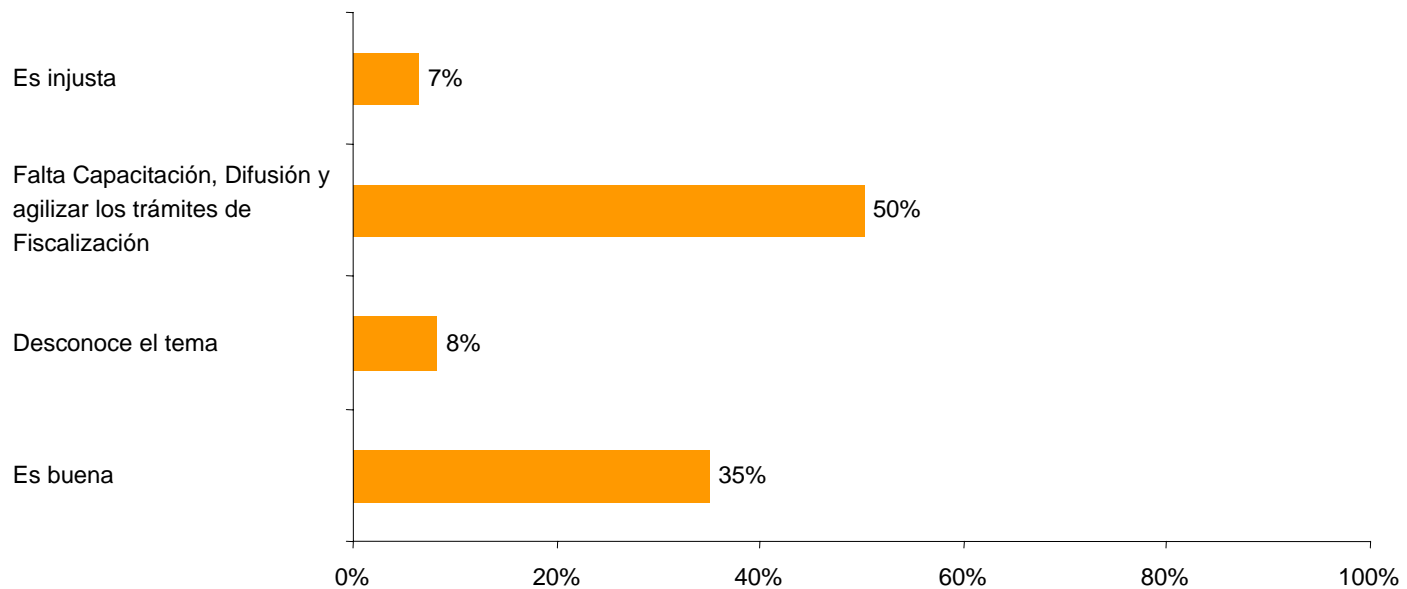


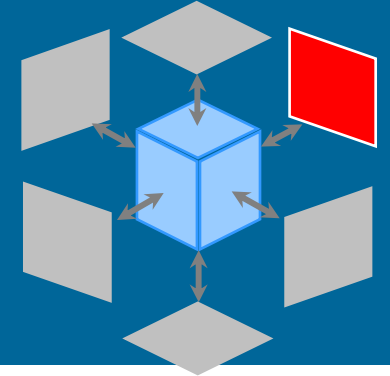
¿En general cómo evaluaría esta opción de pago en parcialidades?



Pregunta abierta sobre fiscalización de derechos

¿Tiene usted algo que agregar con respecto a la labor que realiza la CNA en cuanto a la fiscalización de derechos?





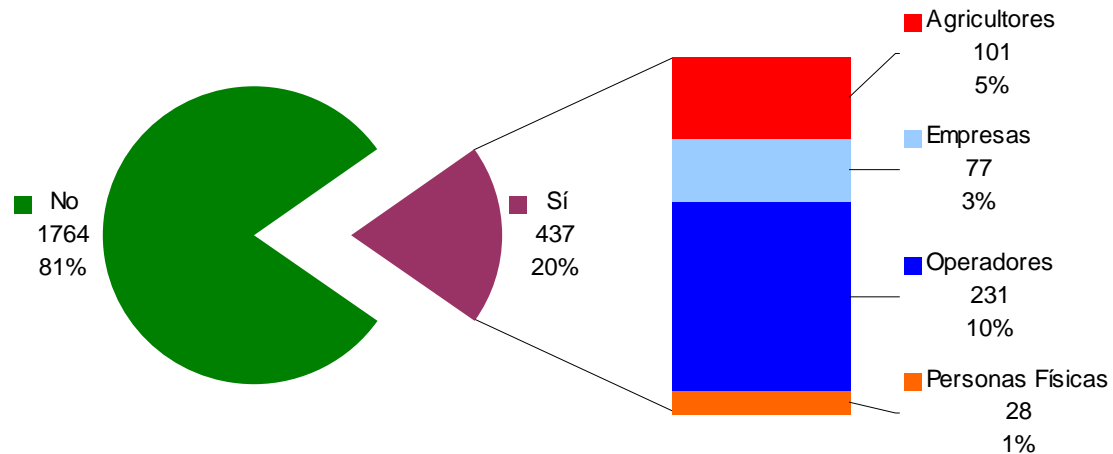
- Sección de la encuesta destinada a conocer la satisfacción de los clientes con la información que consultan y que produce la CNA:
 - Acceso a los principales informes de la CNA.
 - Qué tipos de informes se consultan.
 - El medio a través del cual recibe la información.
 - Las campañas de comunicación.

Alcance y Contexto

Los 2364 usuarios a los que se les aplicó la encuesta se les preguntó sobre esta dimensión o sección de la encuesta. 2,201 contestaron

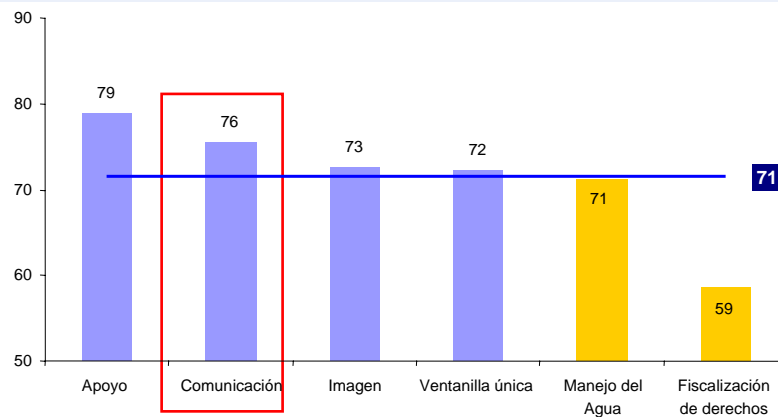
Sólo el 20% (437) indicaron que consultan o solicitan información a la CNA.

¿Usted acostumbra consultar o solicitar algún tipo de información a la CNA?

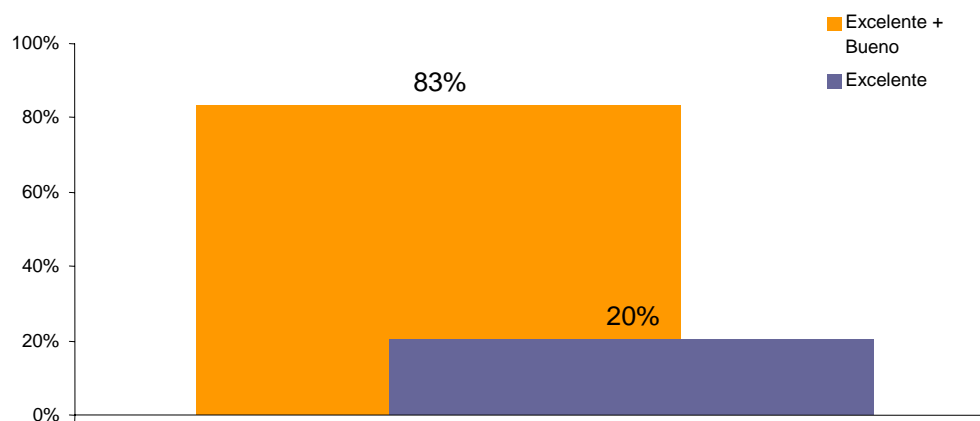


Índice de Comunicación

Índice de Satisfacción de la CNA



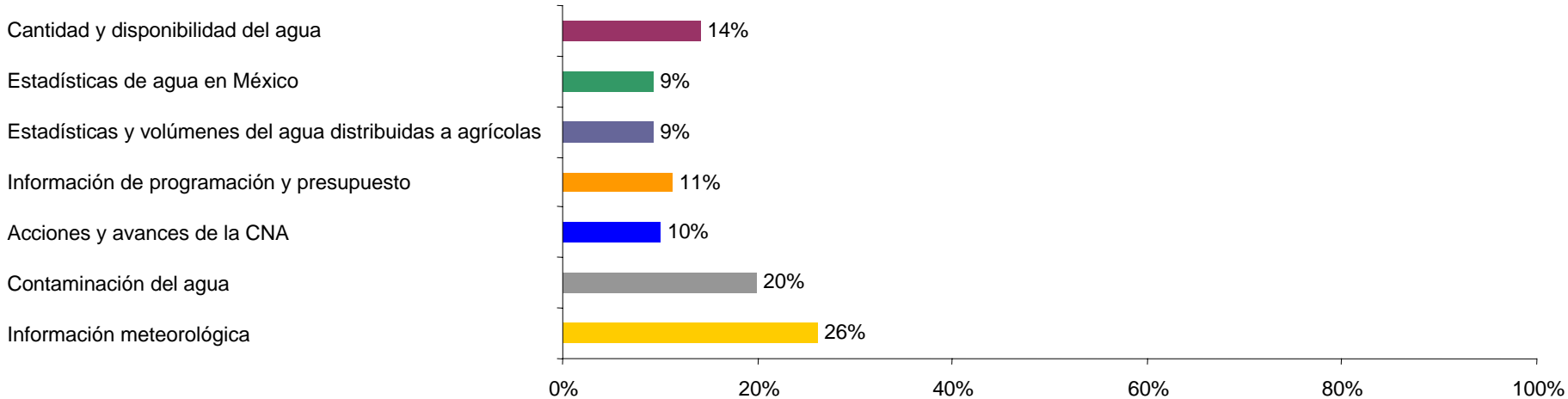
Índice de Comunicación





Tipo de Información que se consulta

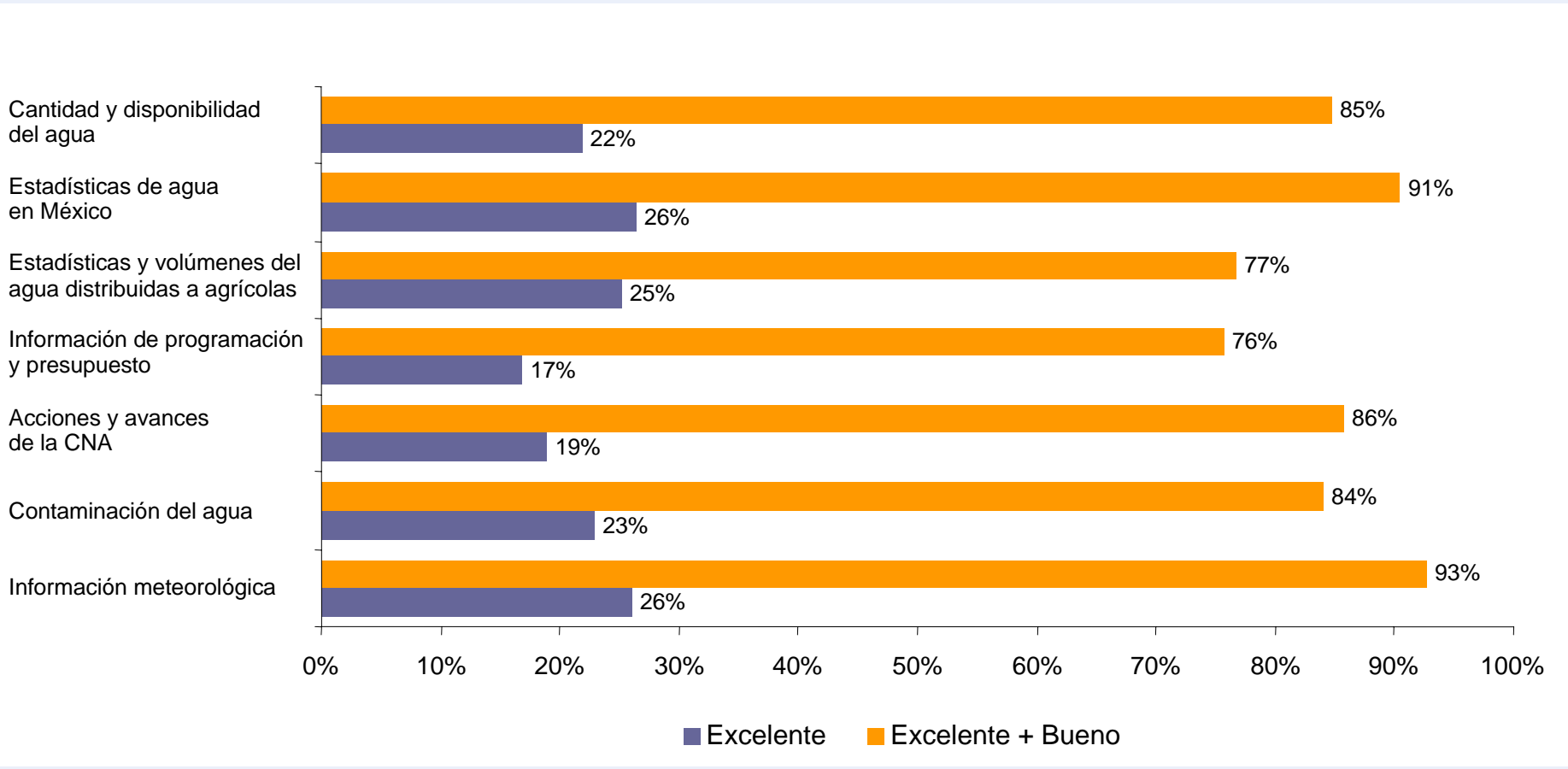
¿A qué información que proporciona la CNA ha recurrido?





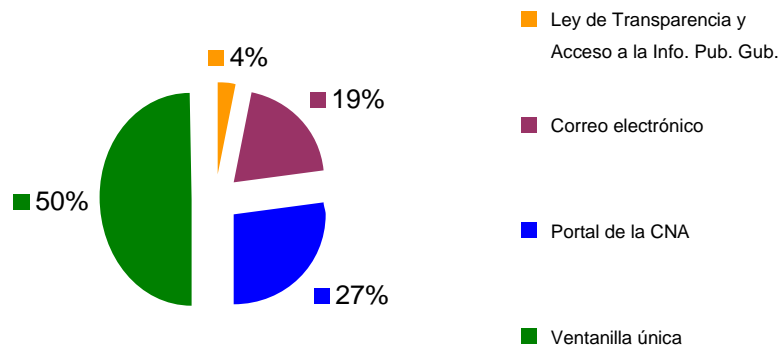
Evaluación de los principales informes

¿Cómo evaluaría la información de la CNA?

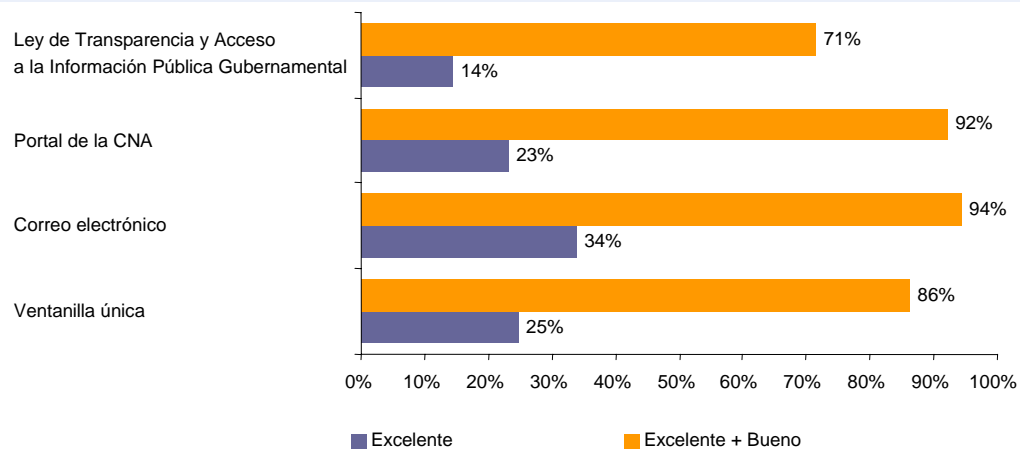


Medio de información

¿A través de qué medio consulta la información que proporciona la CNA



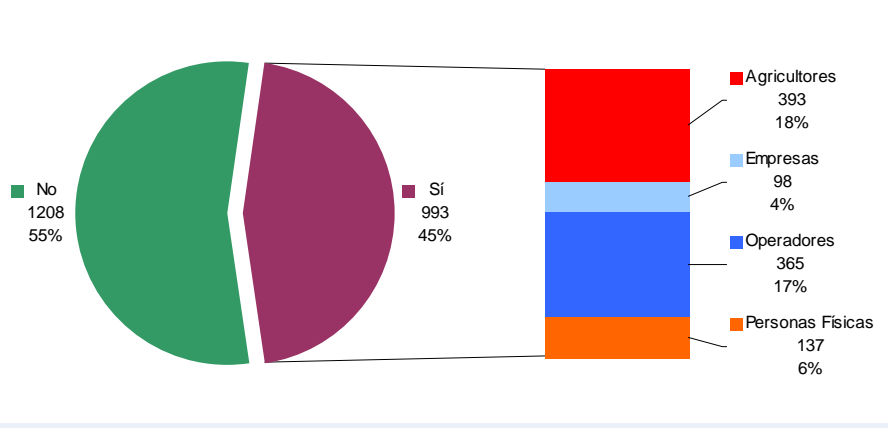
¿Qué tan satisfecho está con el medio a través del cual consulta la información?



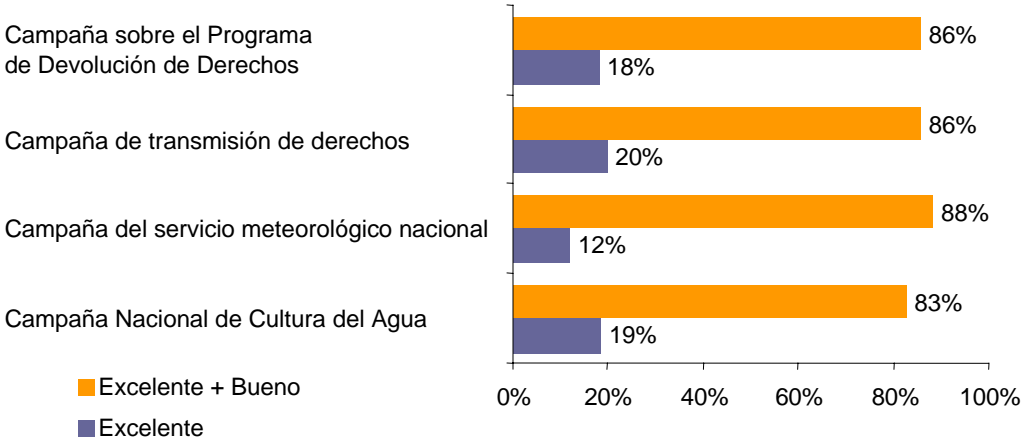


Campañas de comunicación

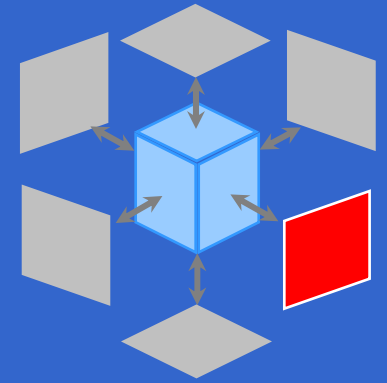
Recuerda o conoce algún tipo de campaña que promueva la CNA



¿Cómo evaluaría las campañas que conoce de la CNA?

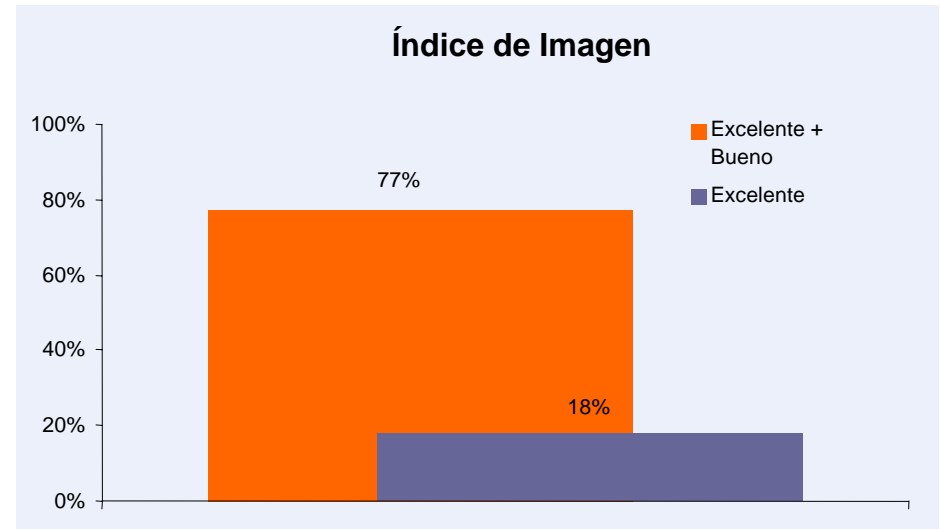
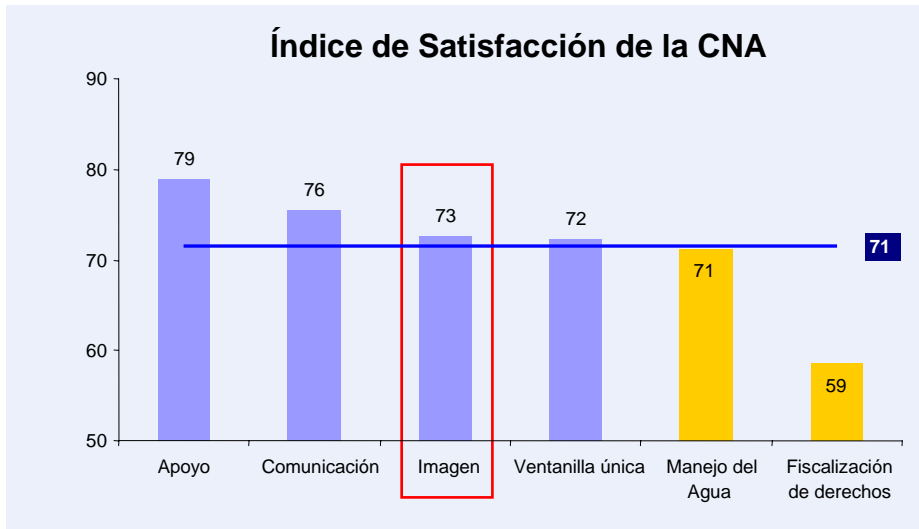


Dimensión: Imagen



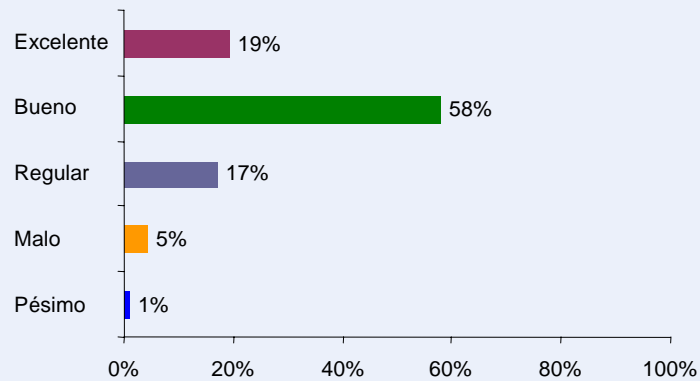
- Sección de la encuesta destinada a conocer la percepción que tienen los clientes de la Comisión.
- La imagen que perciben de la institución.

Índice de Imagen

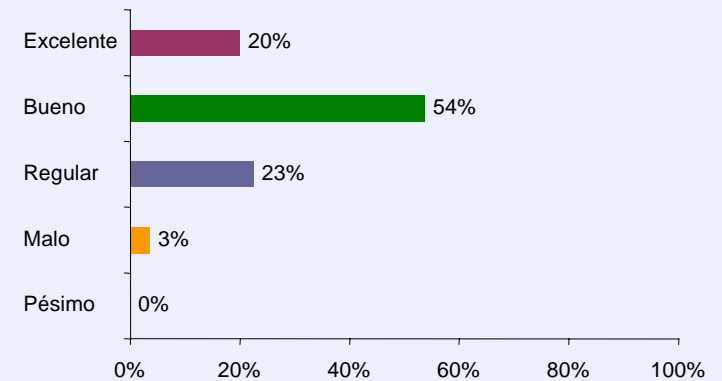


Evaluación de la Imagen de la Institución

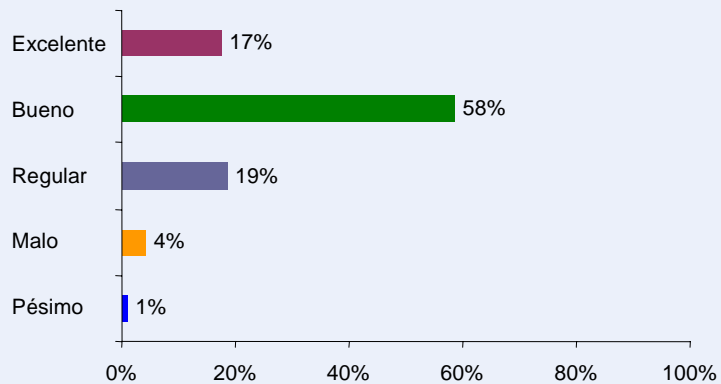
La CNA proporciona apoyo y asesoría cuando se necesita



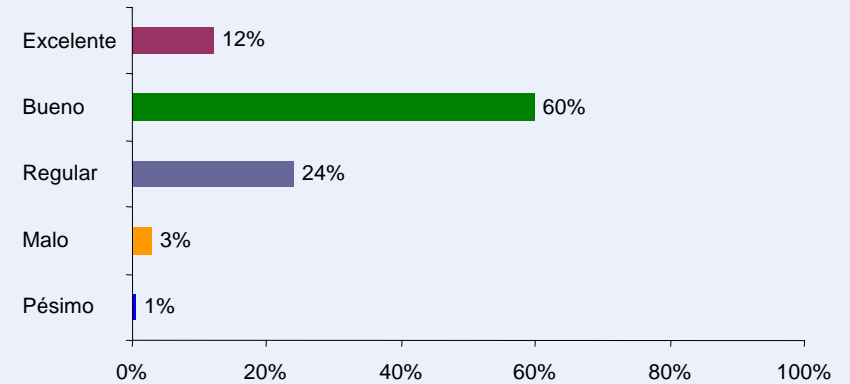
La CNA es una Institución comprometida con la sociedad



La CNA está preocupada por el medio ambiente

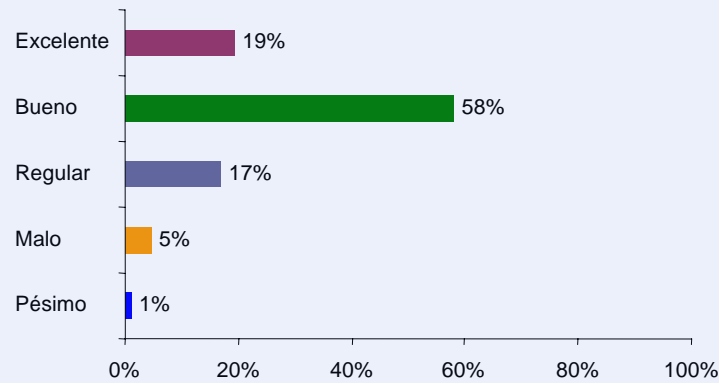


La CNA es una Institución innovadora / moderna

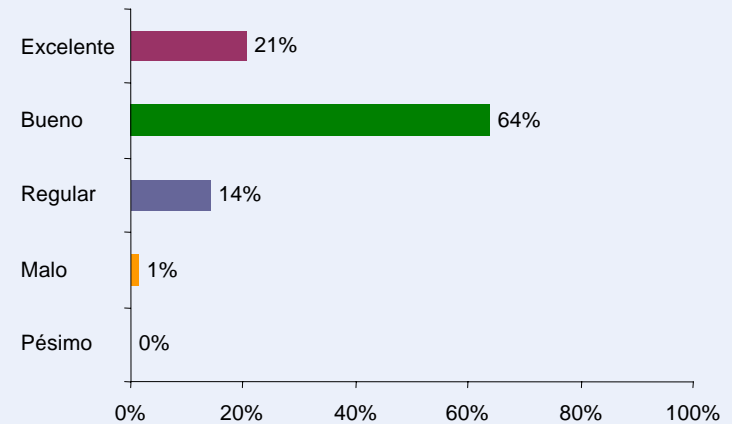


Evaluación de la Imagen de la Institución

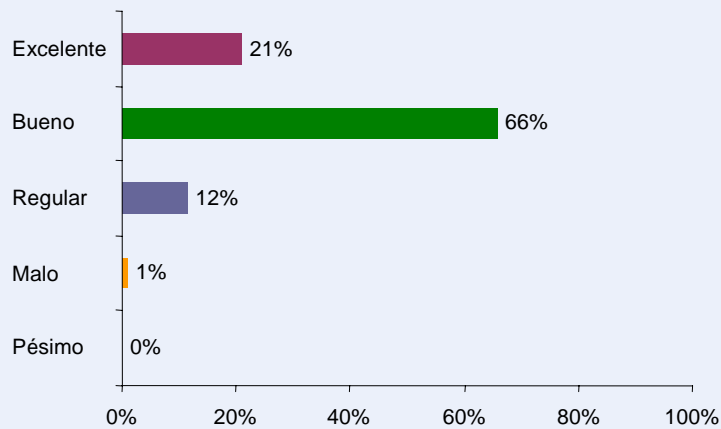
La CNA toma acciones para el mejor uso del agua



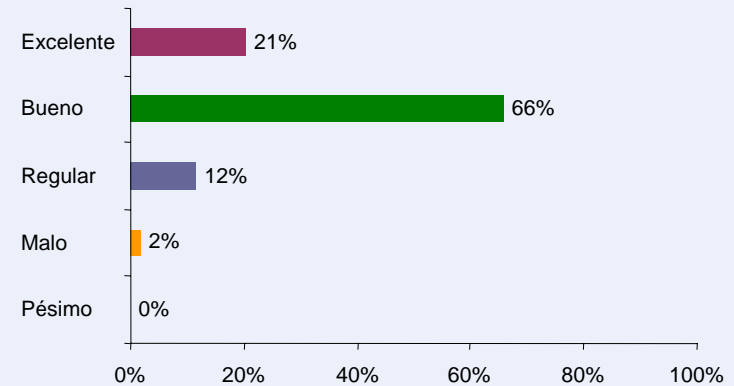
La CNA es una institución honesta



La CNA es una institución seria

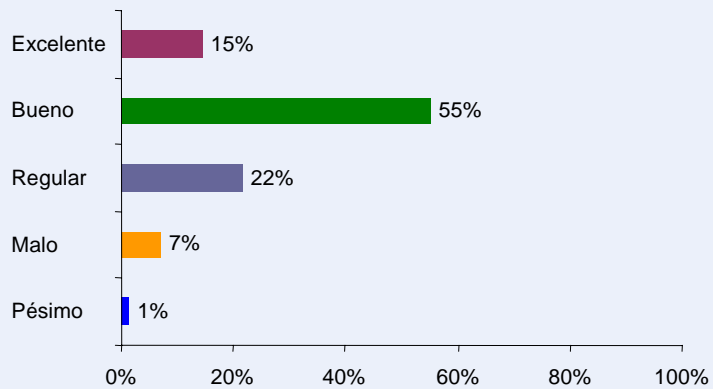


La CNA cuenta con personal capacitado y preparado

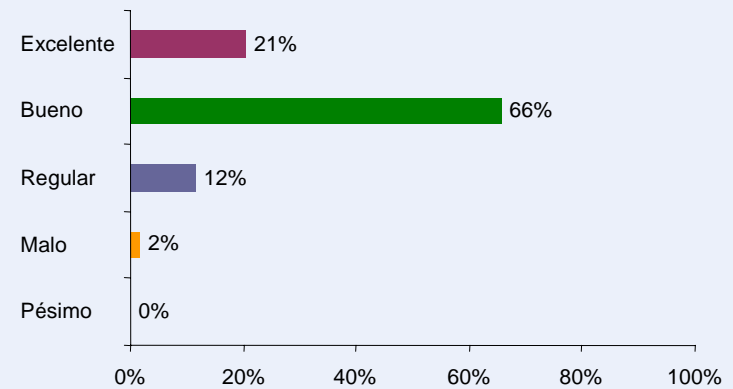


Evaluación de la Imagen de la Institución

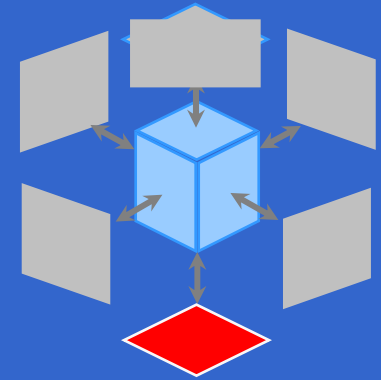
La CNA mantiene una buena comunicación con sus clientes



La CNA cumple su labor y objetivo: Administrar y cuidar el agua del país

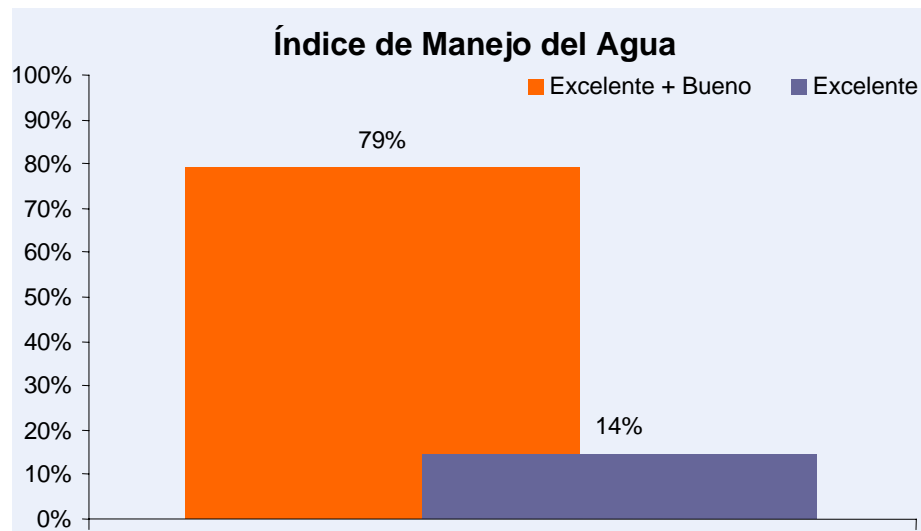
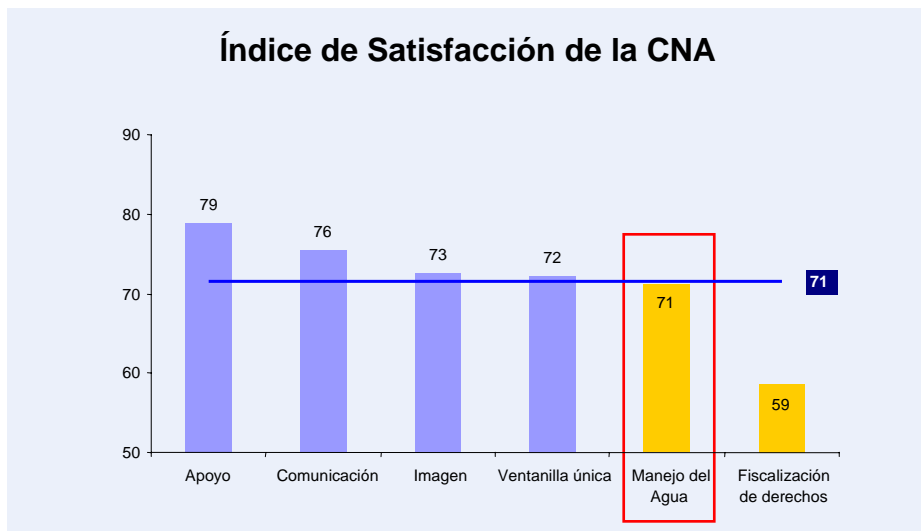


Dimensión: Manejo del Agua



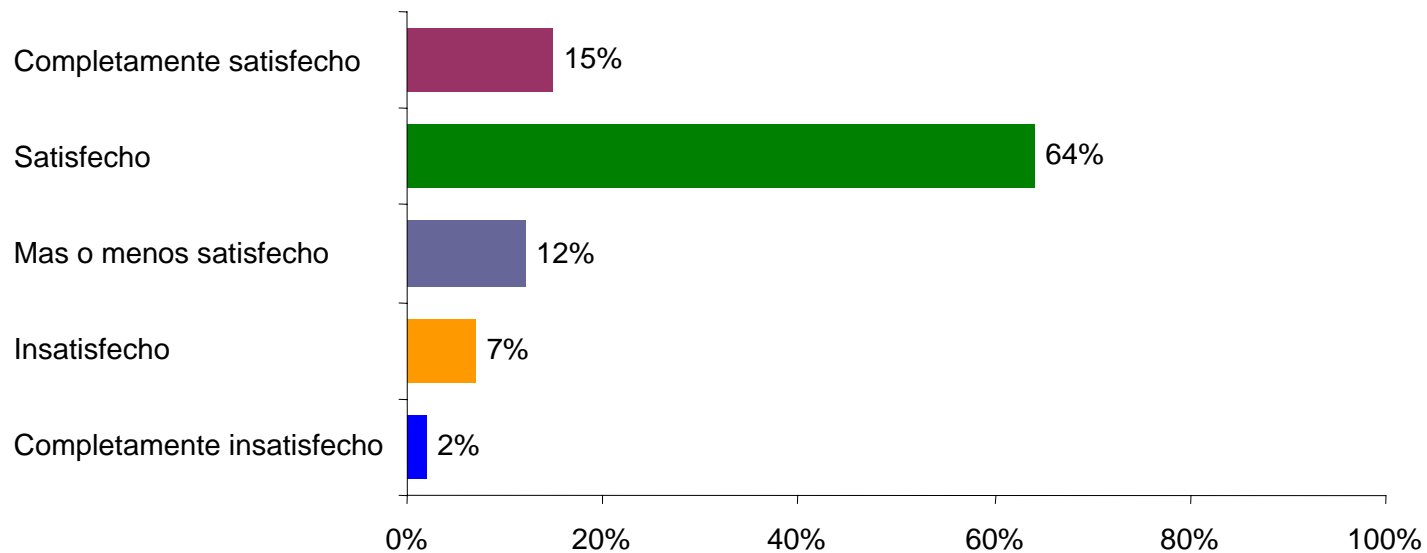
- La sección de manejo del agua es una sección exploratoria destinada a conocer la satisfacción de los clientes con la cantidad del agua que se estipula en su título.
- Adicionalmente sirve para calificar en general el manejo del agua que tiene la Institución.

Índice de Manejo del Agua



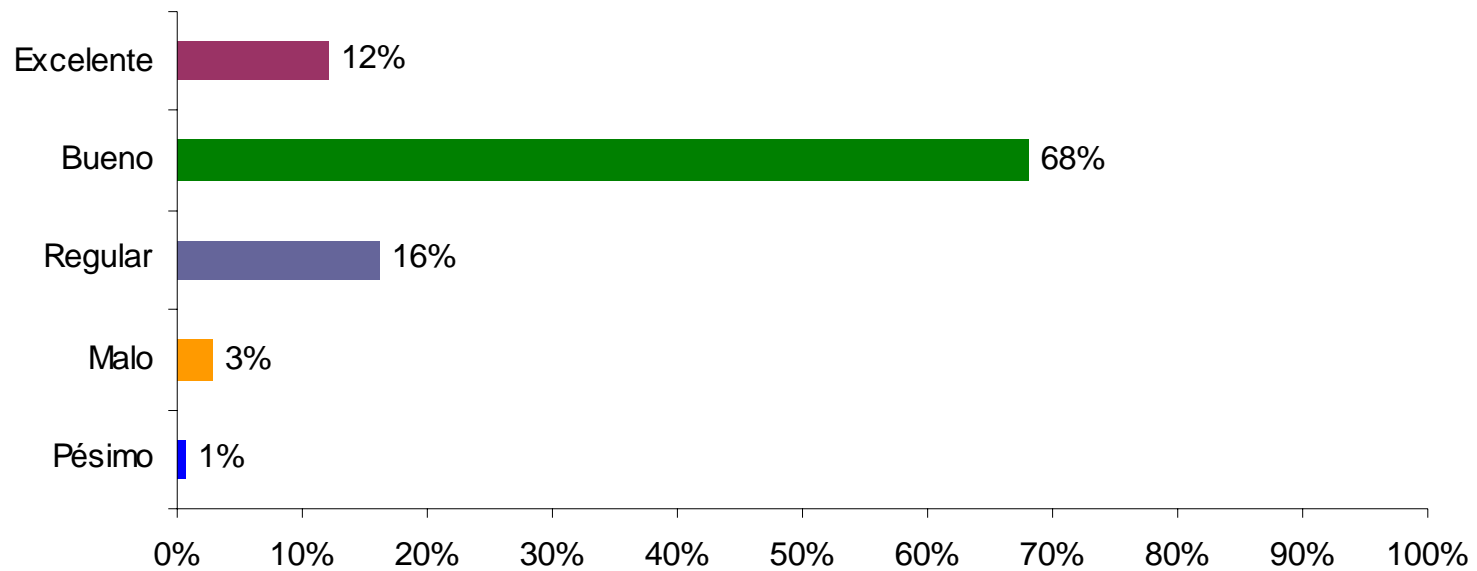
Satisfacción con la cantidad de agua que se estipula en el título

¿Qué tan satisfecho está con la cantidad de agua que se estipula en el título de asignación?

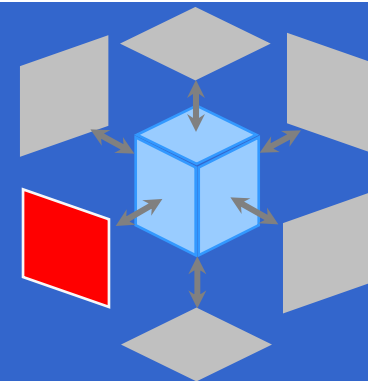


Evaluación del manejo del agua

¿Cómo evaluaría el trabajo que realiza la CNA en el manejo del agua?

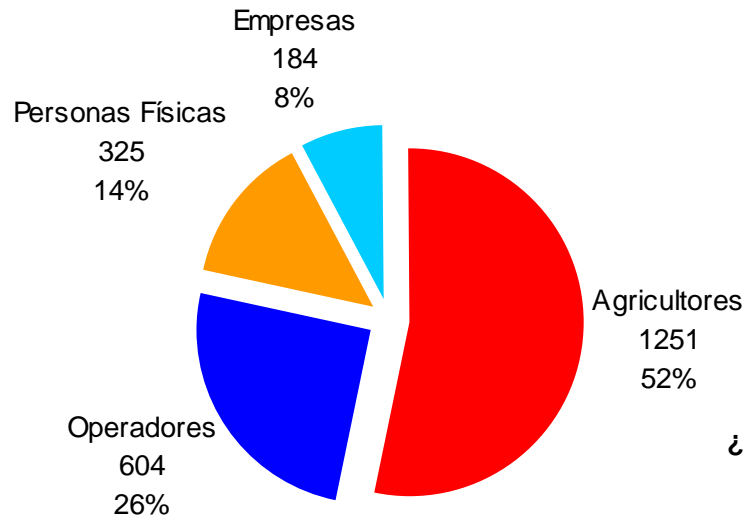


Dimensión: Ventanilla única, gestión de trámites e inspección



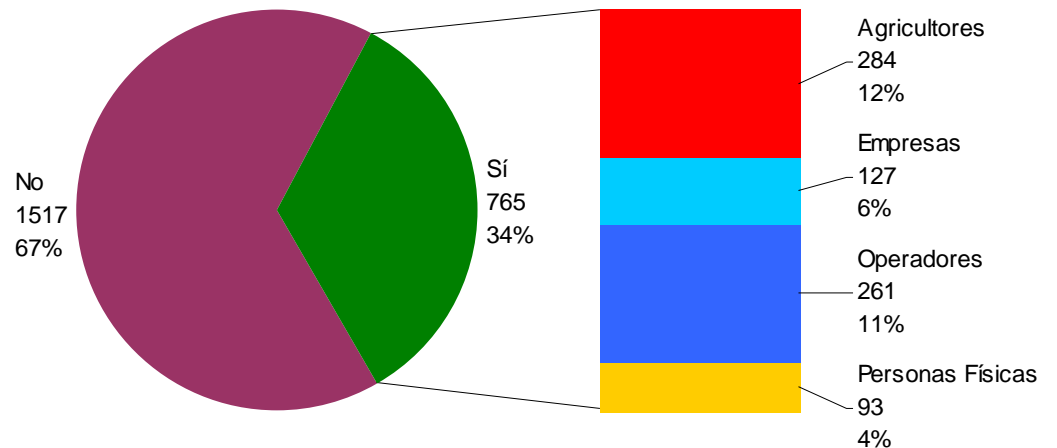
- **Sección de la encuesta destinada a conocer la satisfacción de los clientes con el servicio brindado en la ventanilla única.**
- **Desde el servicio en general que se brinda en la ventanilla, hasta el resultado o satisfacción con los trámites realizados.**
- **Esta sección también incluye la evaluación de la inspección.**

Los 2364 usuarios a los que se les aplicó la encuesta aplican para esta sección.



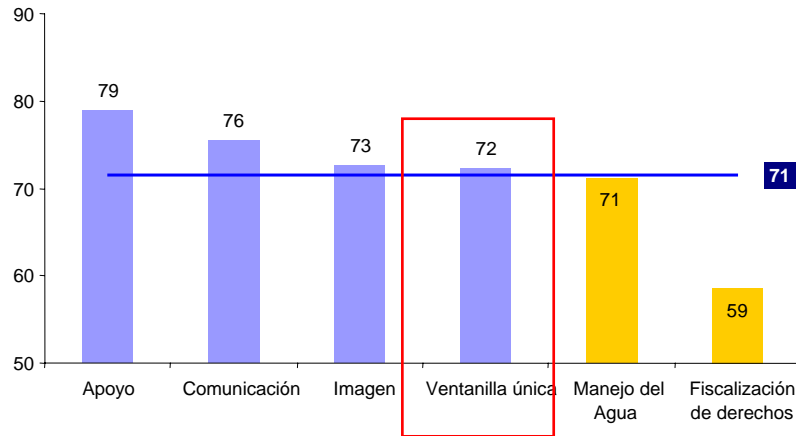
Sólo el 34% (765) indicaron haber visitado la ventanilla única

¿Se ha presentado en la ventanilla única este último año?

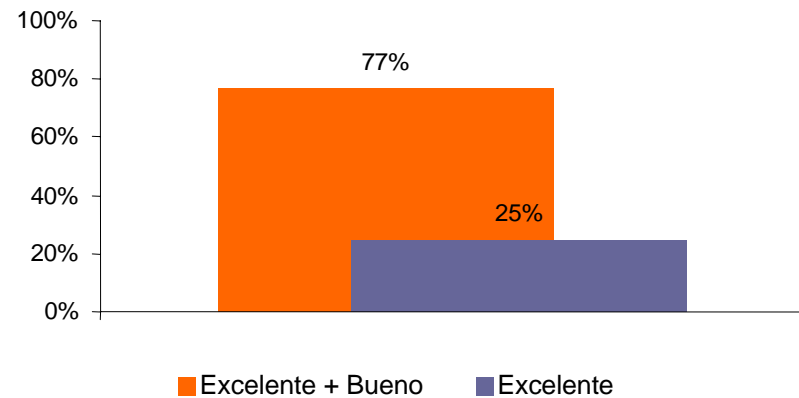


Índice de Ventanilla Única, gestión de trámites e inspección

Índice de Satisfacción de la CNA



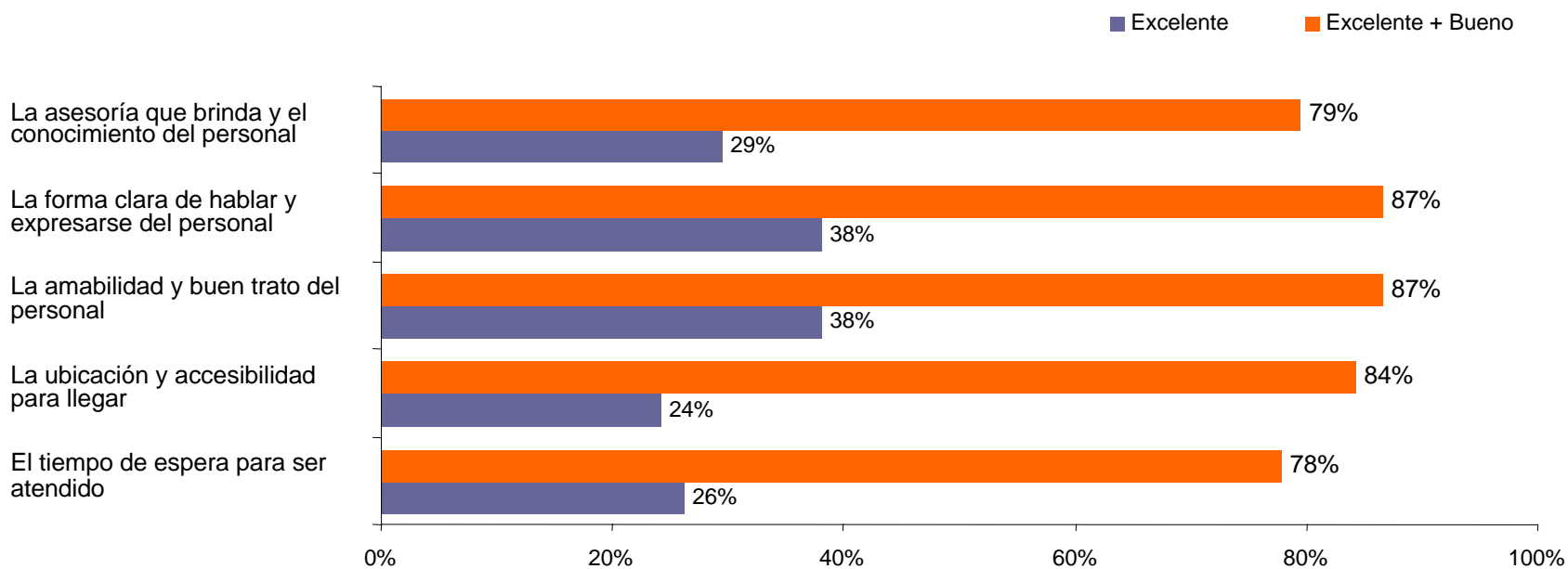
Índice de Ventanilla única, Trámites e Inspección





Evaluación de la Ventanilla Única

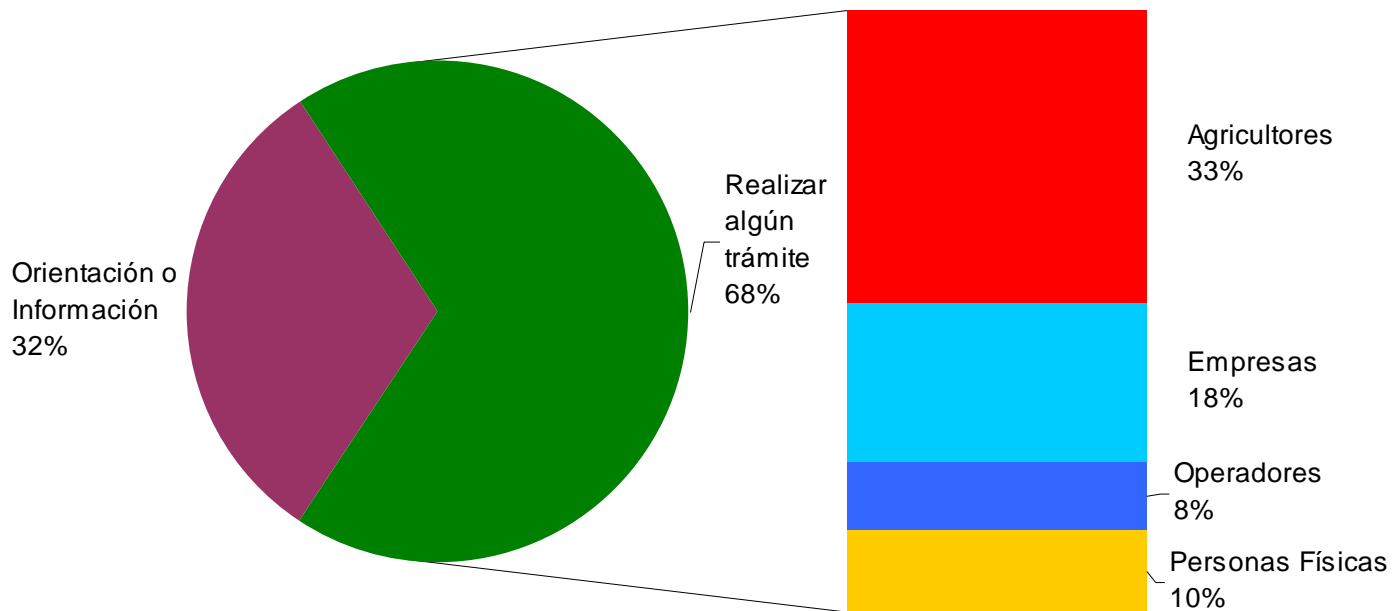
¿Cómo evaluaría a la ventanilla única en cuanto a...?





Razones de la visita a la ventanilla

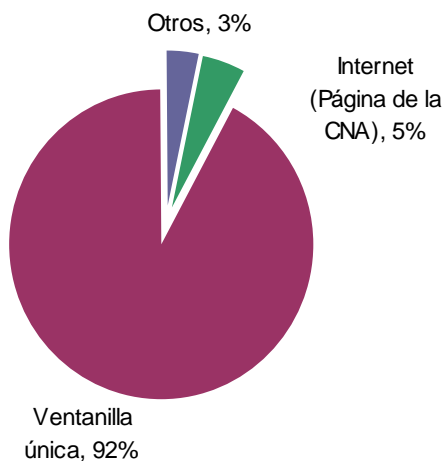
¿Su visita a la ventanilla única fue para...?



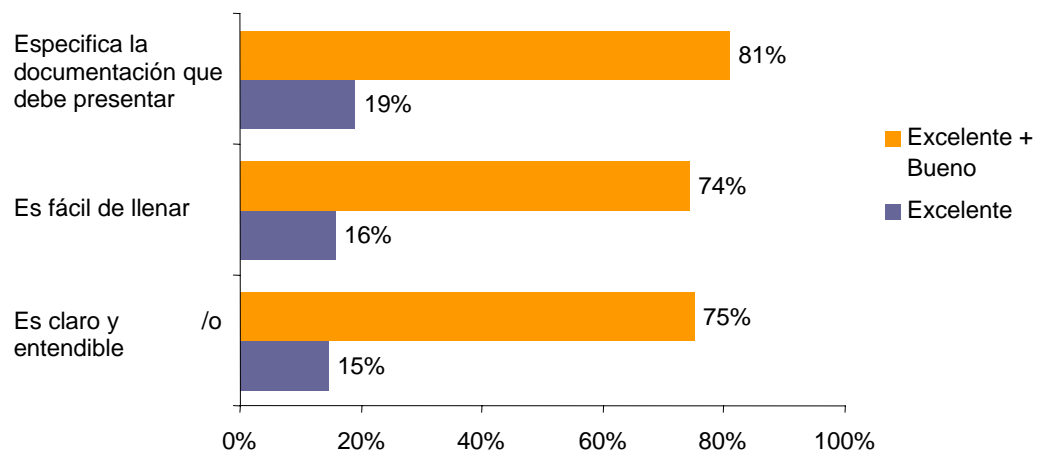


Requisitos del trámite

¿Dónde obtuvo los requisitos del trámite?



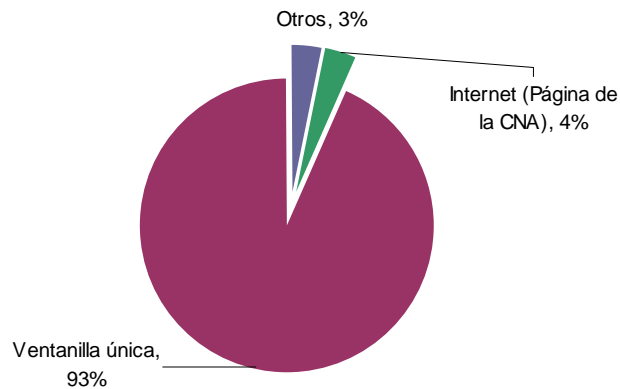
¿Cómo evaluaría los requisitos del trámite en cuanto a...?



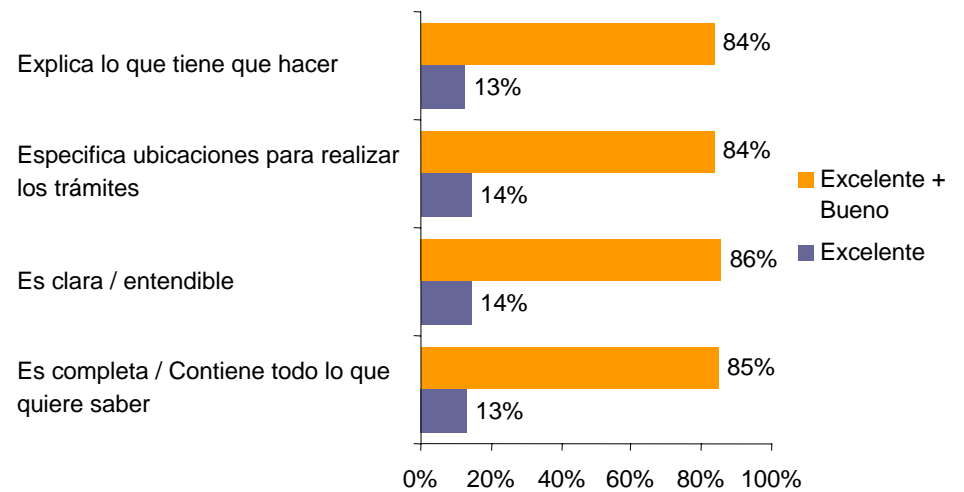


Formato de Solicitud de Servicios

El formato de solicitud para realizar los trámites,
¿Lo obtuvo de...?



¿Cómo evaluaría el formato de solicitud de servicios en cuanto a...?



Dimensión: Ventanilla única, gestión de trámites e inspección



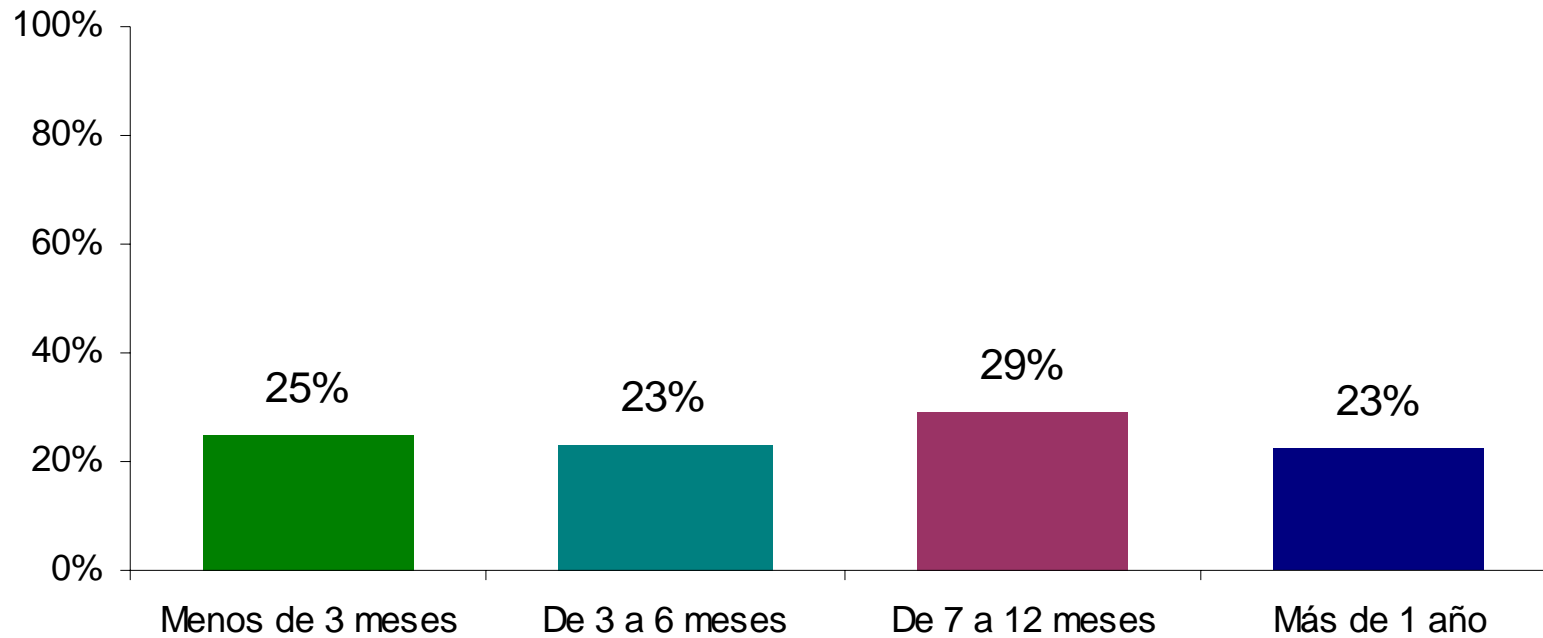
Trámites en proceso

- La población encuestada reportó 406 trámites en proceso.

¿Qué trámites ha realizado vía ventanilla única y se encuentran actualmente en proceso?



¿Cuánto tiempo lleva en proceso su trámite?

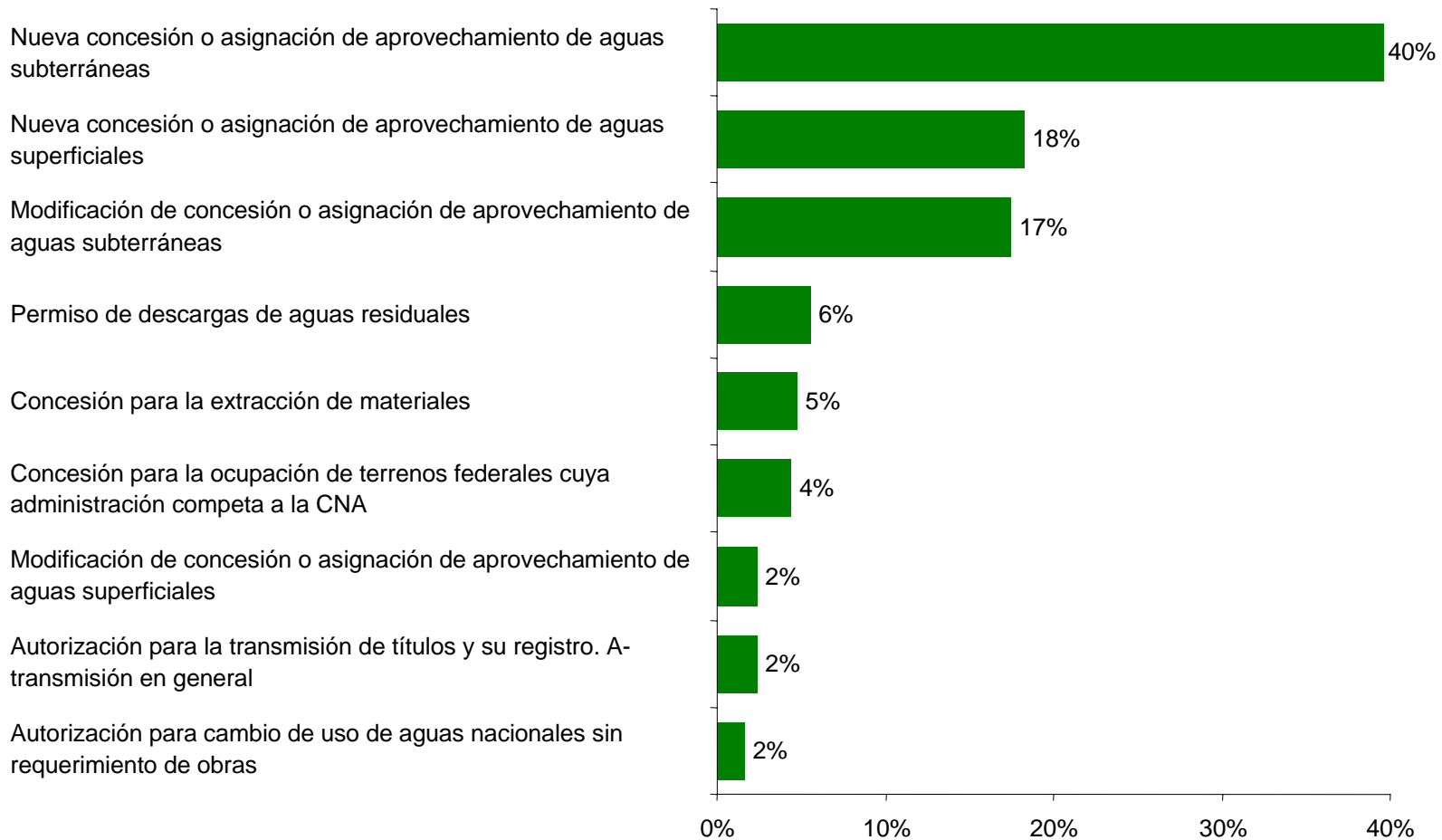




Trámites con resolución

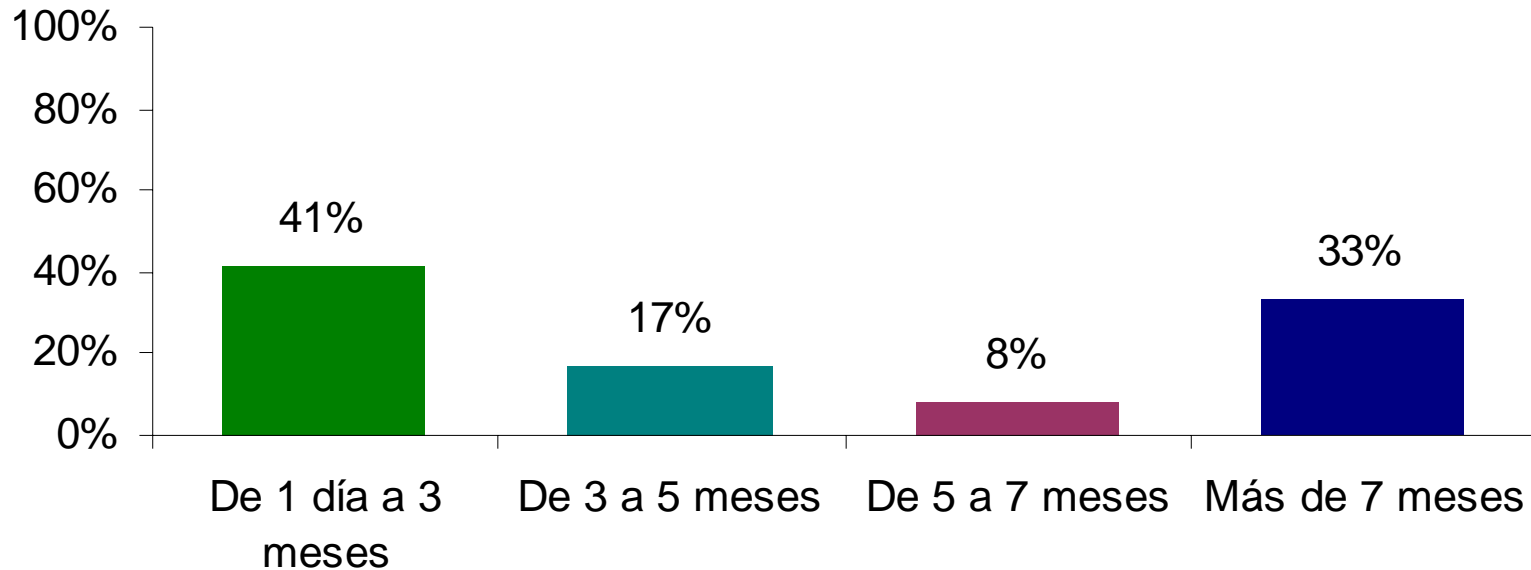
- La población encuestada reportó 252 trámites con resolución.

¿Qué trámites ha realizado vía ventanilla única y ya se dio resolución al mismo?



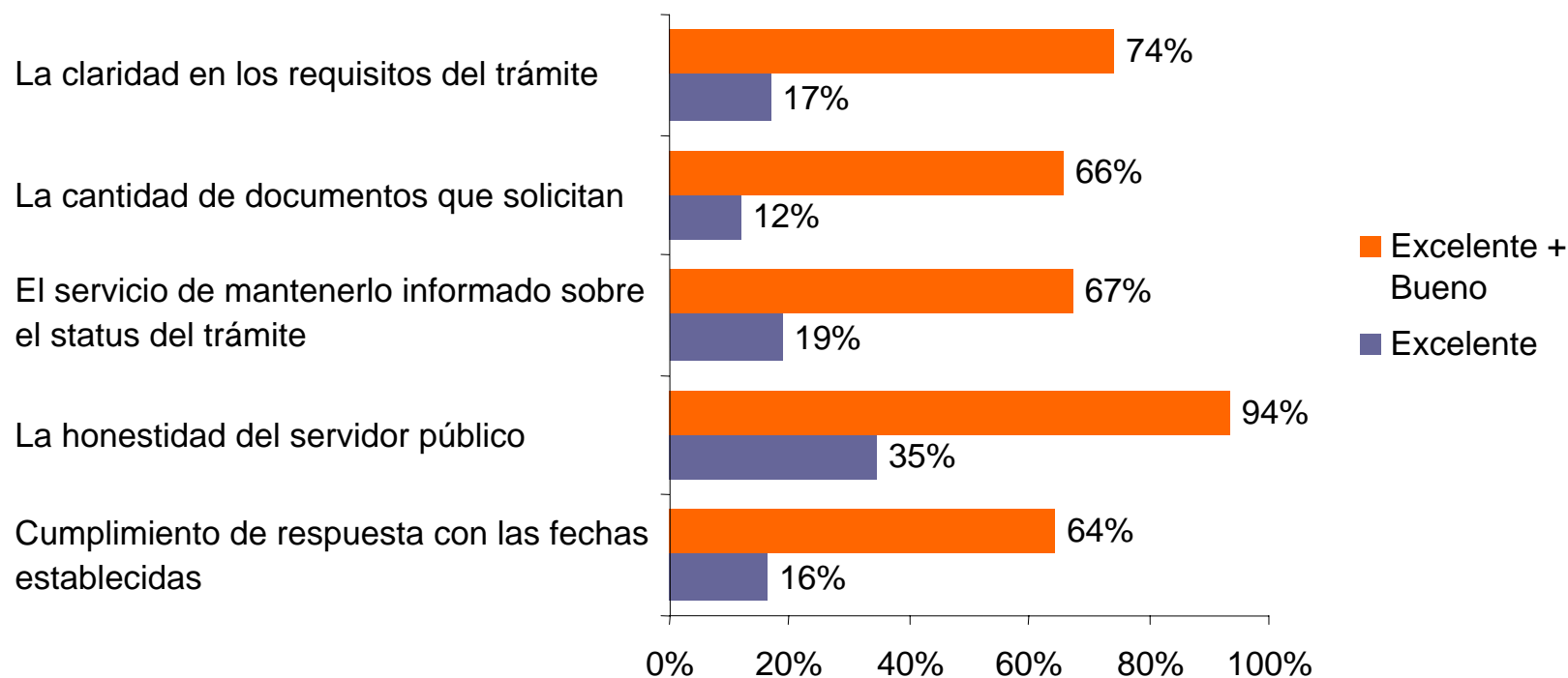
Trámites con resolución

¿Cuánto tiempo tardaron en dar la resolución de su trámite?



Evaluación del Servicio en Ventanilla

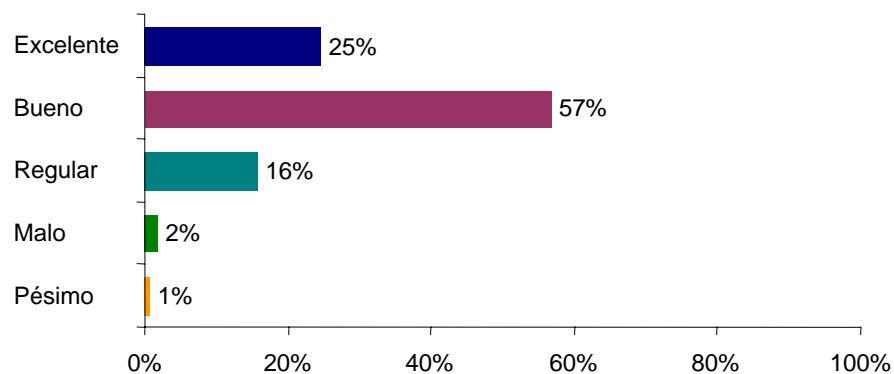
¿Cómo evaluaría en general los servicios prestados en ventanilla única?



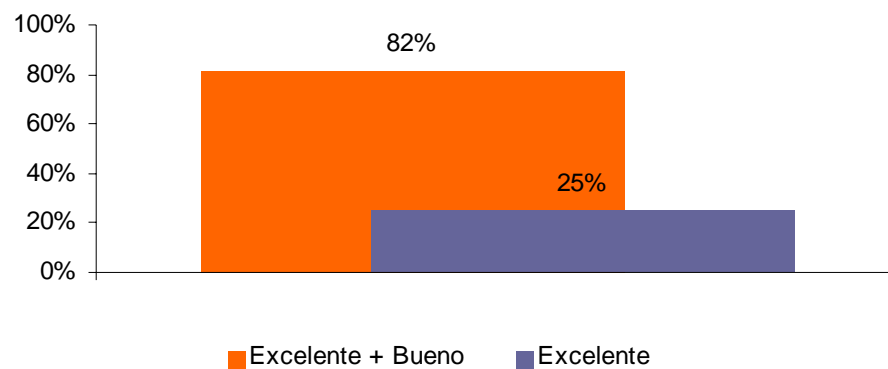


Evaluación del Servicio en Ventanilla

¿Cómo evaluaría en general los servicios prestados en ventanilla única?



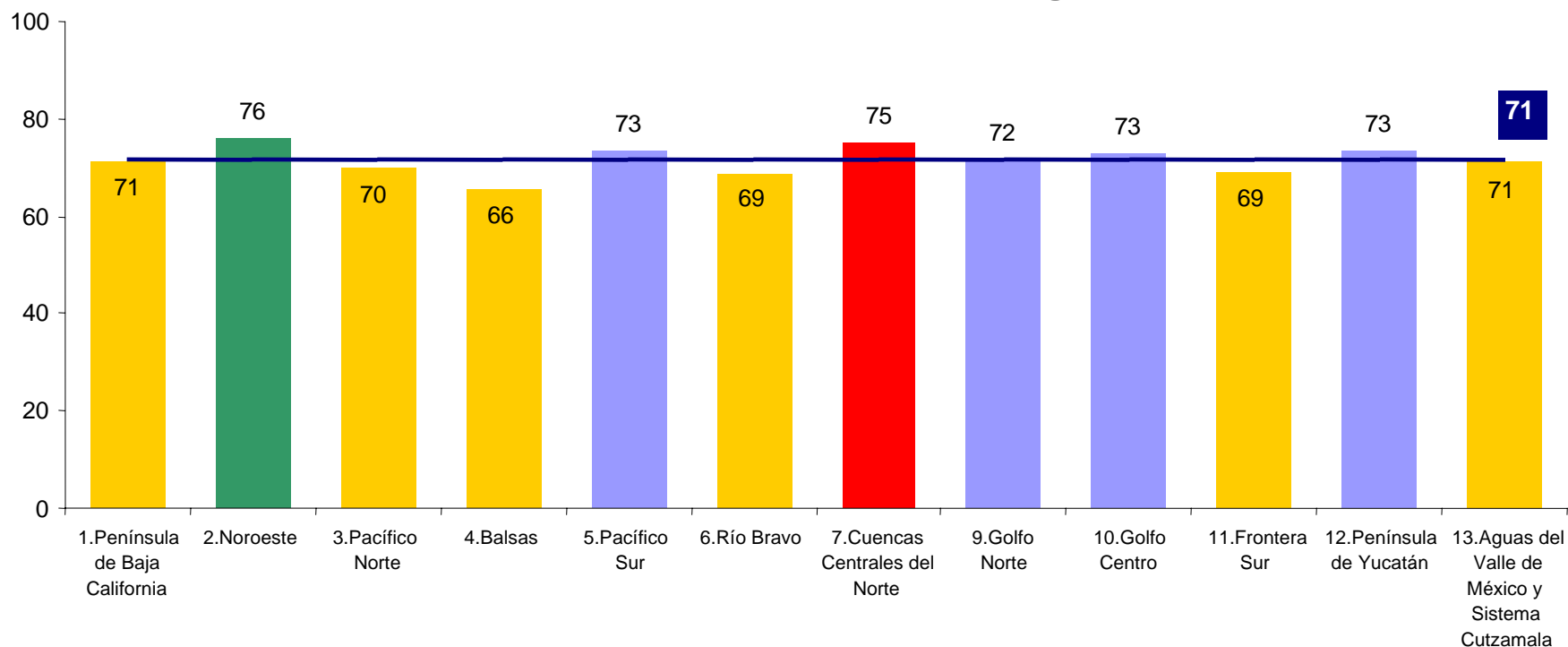
¿Cómo evaluaría en general los servicios prestados en ventanilla única?



Resultados congruentes entre el índice y la evaluación general del apoyo por parte del cliente.

Índice global CNA - Comparativo Gerencias Regionales

Índice de Satisfacción por Región



- Mejor
- Segundo mejor
- Por debajo del Índice CNA
- Por encima del Índice CNA

Índice por dimensión

	Apoyo	Fiscal. De derechos	Comunicación	Imagen	Manejo del Agua	Ventanilla única	Índice por Región
1.Península de Baja California	78	55	76	74	69	77	71
2.Noroeste	90	60	77	76	72	81	76
3.Pacífico Norte	76	52	77	71	72	72	70
4.Balsas	77	53	71	64	63	66	66
5.Pacífico Sur	81	55	77	76	79	72	73
6.Río Bravo	76	60	72	72	68	63	69
7.Cuencas Centrales del Norte	82	62	79	76	72	79	75
9.Golfo Norte	77	57	75	74	76	70	72
10.Golfo Centro	79	61	75	75	74	74	73
11.Frontera Sur	73	58	75	71	70	67	69
12.Península de Yucatán	80	65	75	73	74	75	73
13.Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala	76	64	78	70	67	70	71
Índice por Dimensión	79	59	76	73	71	72	

■ 1º lugar Indica la región con mejor índice (por dimensión)

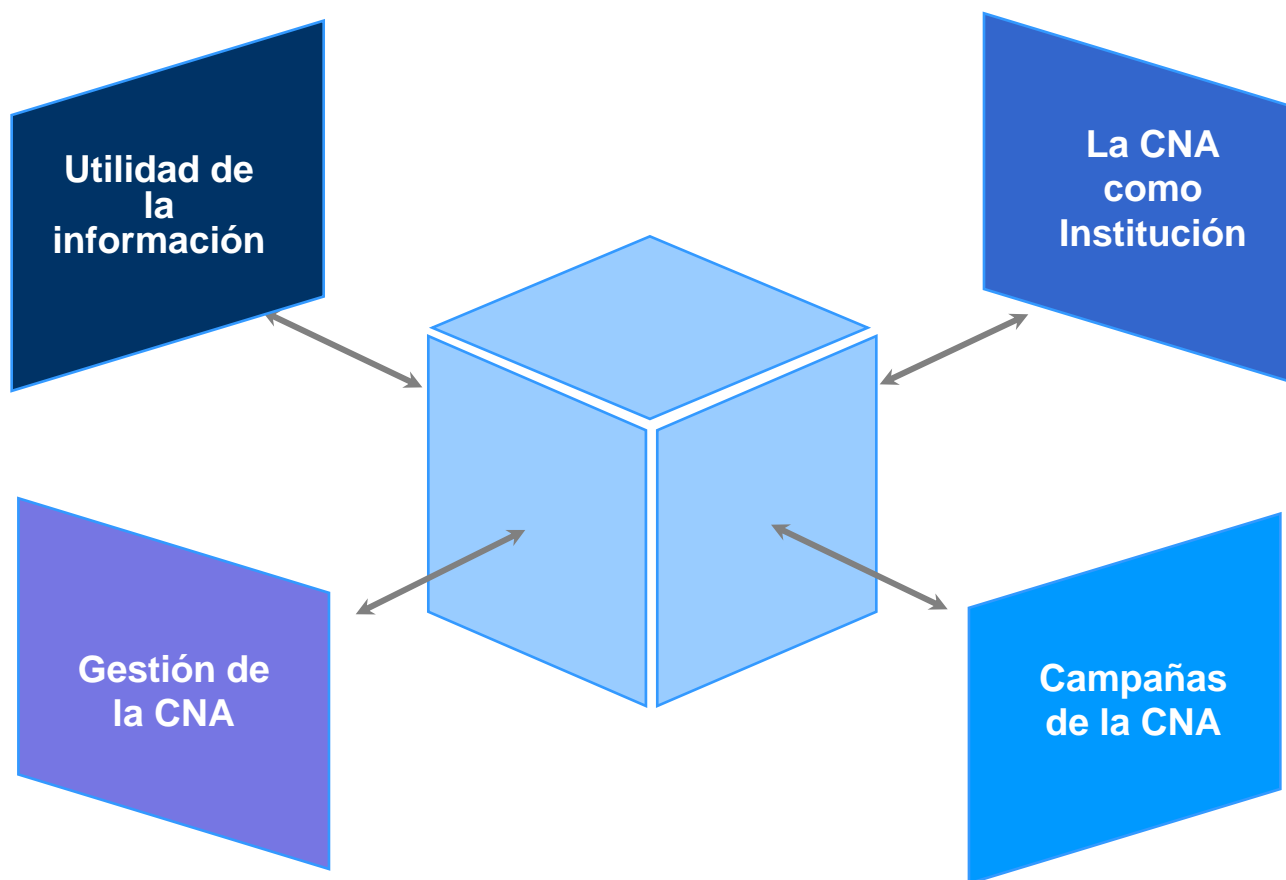
■ 2º lugar Indica la región con el segundo mejor índice (por dimensión)

Índice de la CNA

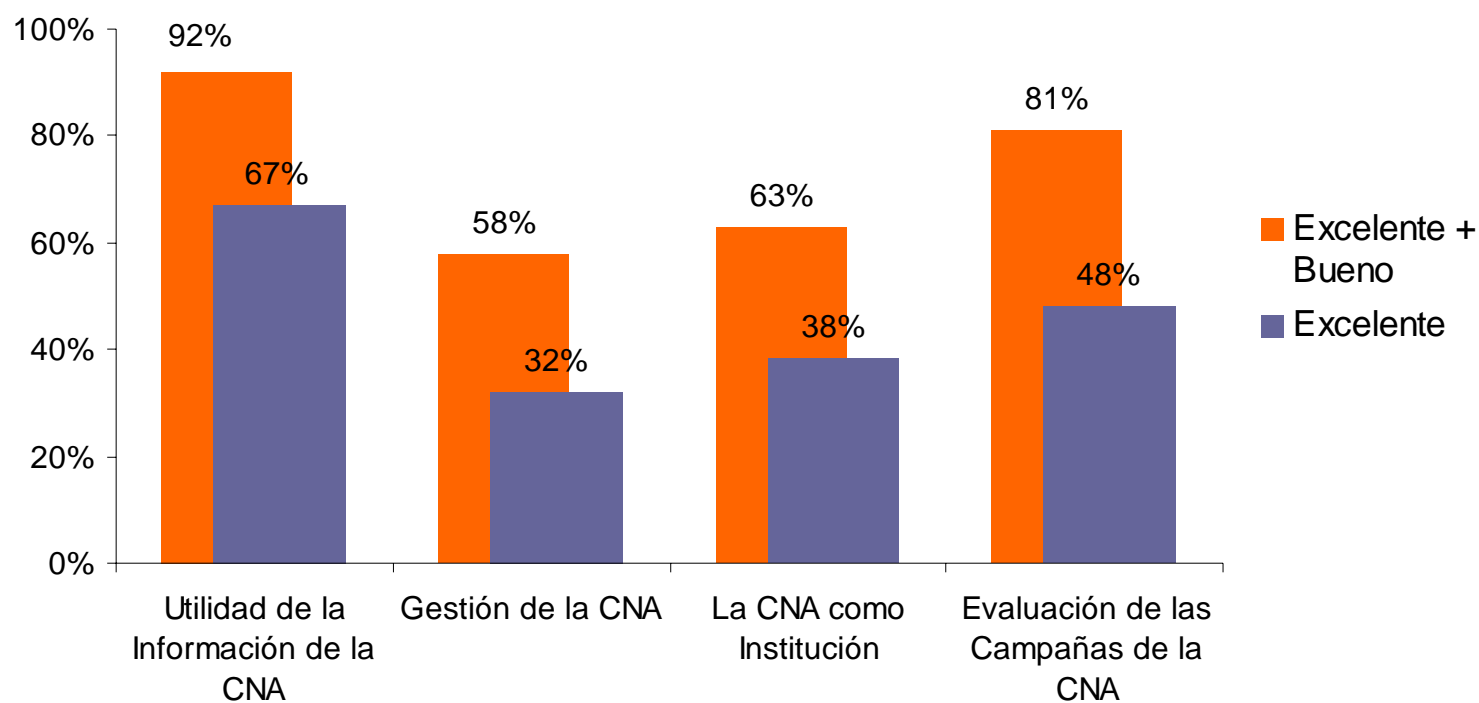
71

1. Metodología de trabajo
2. Conceptos e indicadores de medición
3. Resultados
 - 3.1. Encuesta a Usuarios
 - 3.2. Encuesta a Instituciones
4. Principales conclusiones
5. Plan de acción

Dimensiones de la encuesta a Instituciones

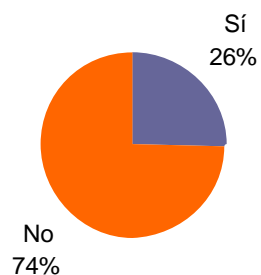


Opinión sobre la CNA

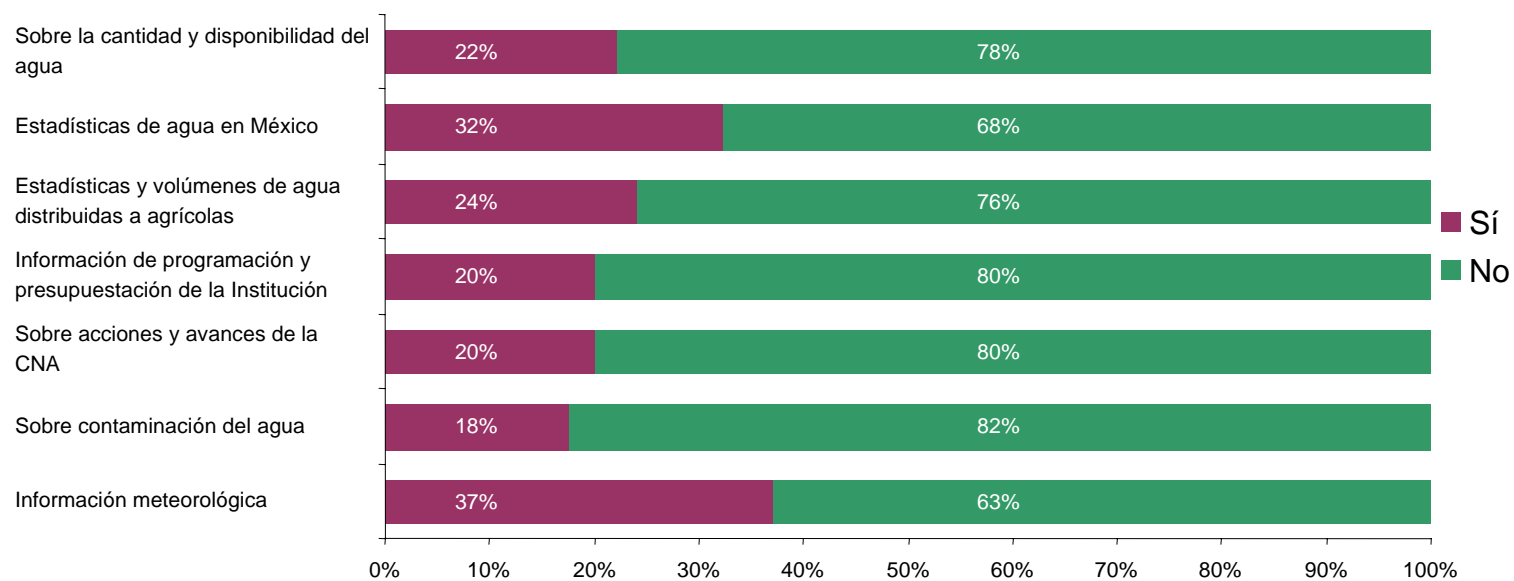


La información que le proporciona la CNA

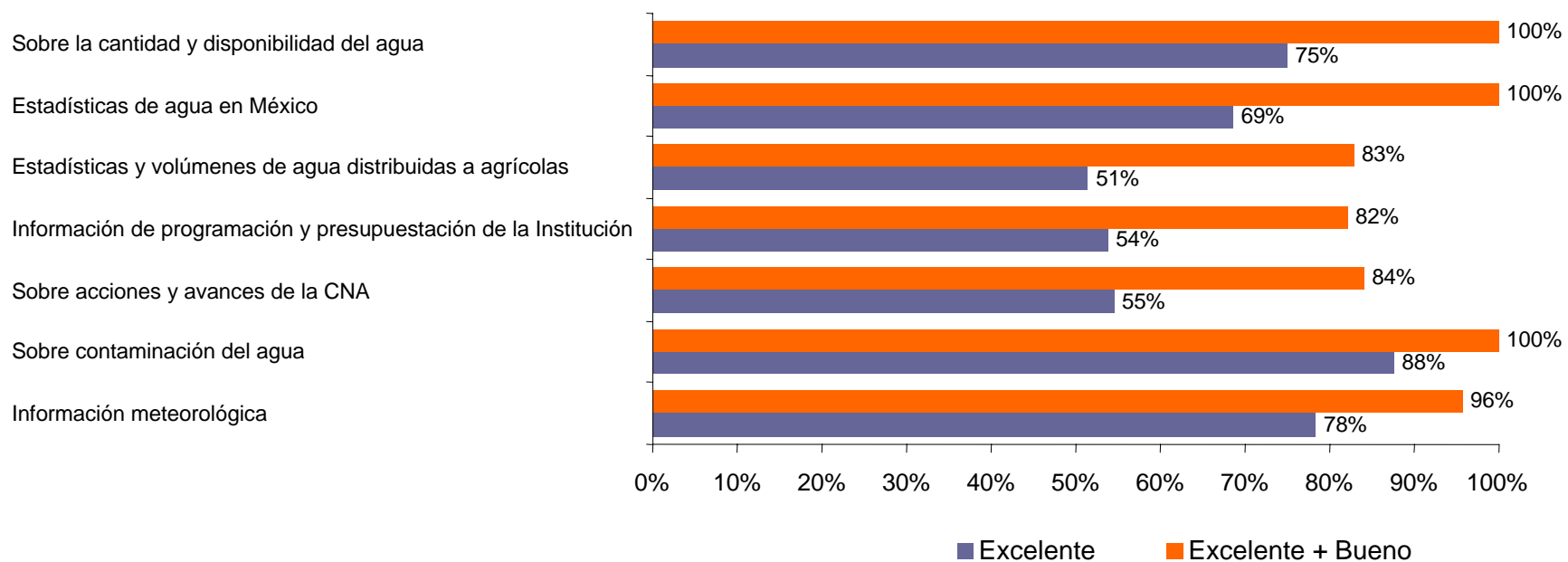
¿Es oportuna?



La información que le proporciona la CNA ¿Es oportuna?



¿Qué tan útil es la información que le proporciona la CNA?



Opinión sobre la Gestión de la CNA

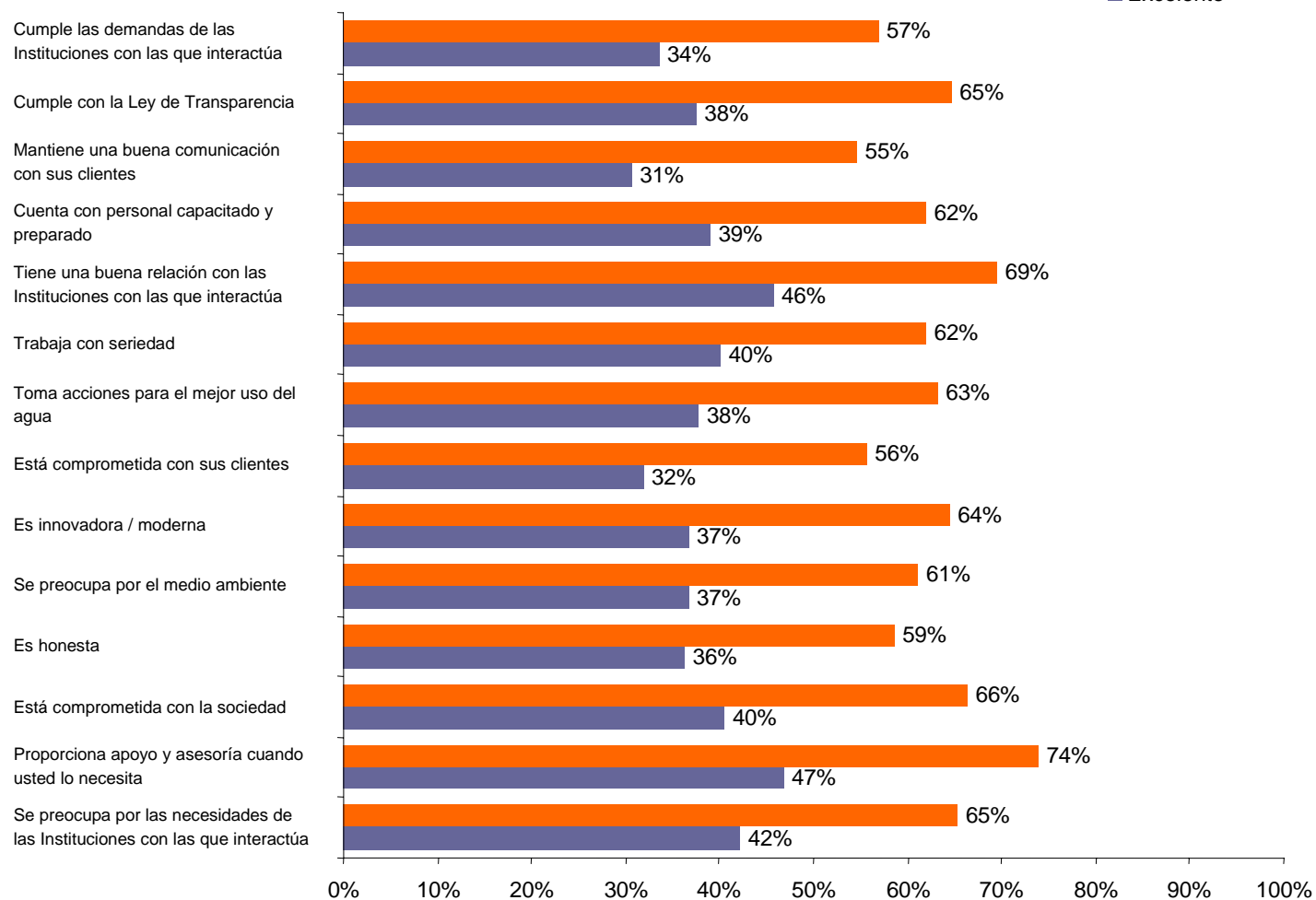


Opinión sobre la Gestión de la CNA

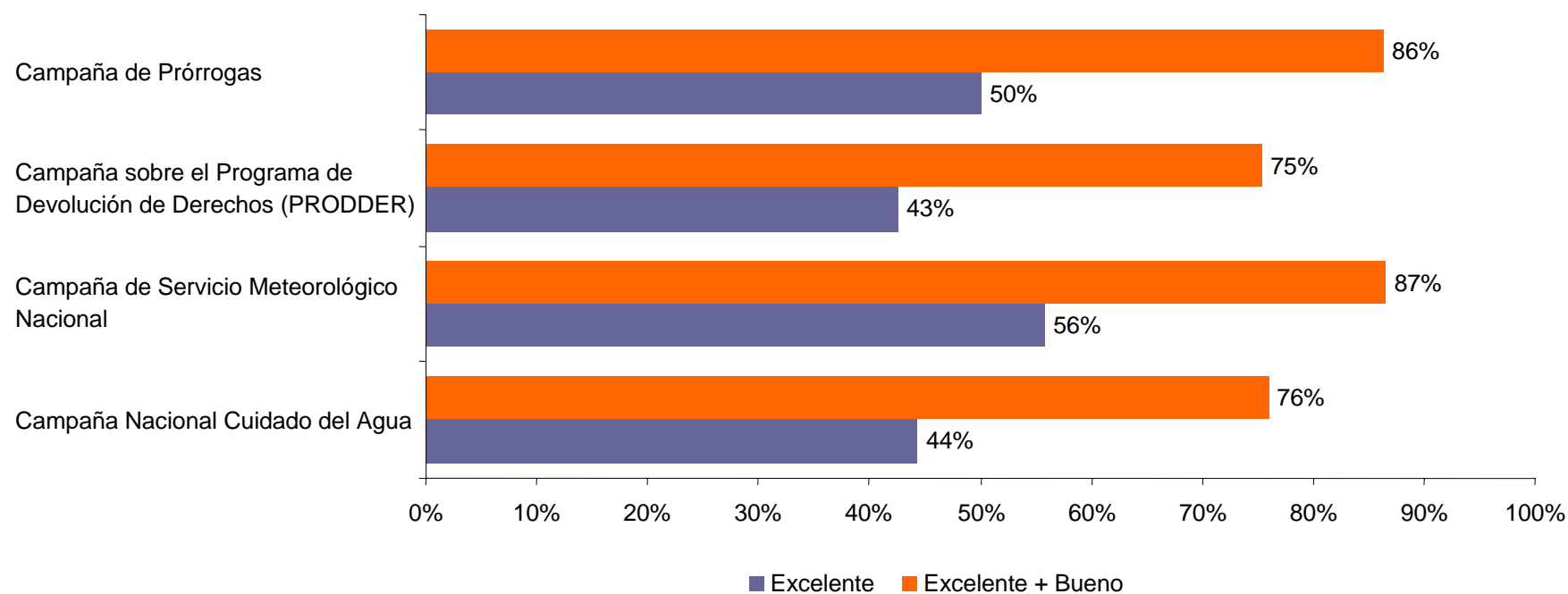


Opinión sobre la CNA como Institución

■ Excelente + Bueno
■ Excelente



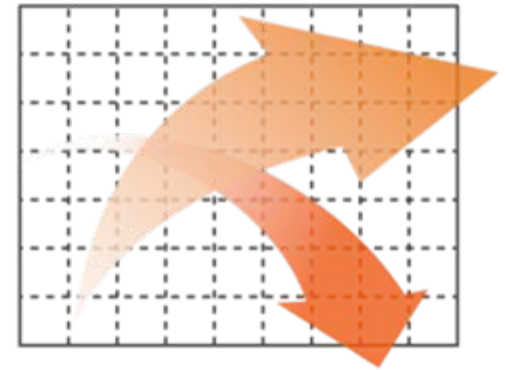
Evaluación de las Campañas de la CNA



1. Metodología de trabajo
2. Conceptos e indicadores de medición
3. Resultados
 - 3.1. Encuesta a Usuarios
 - 3.2. Encuesta a Instituciones
4. Principales conclusiones
5. Plan de acción

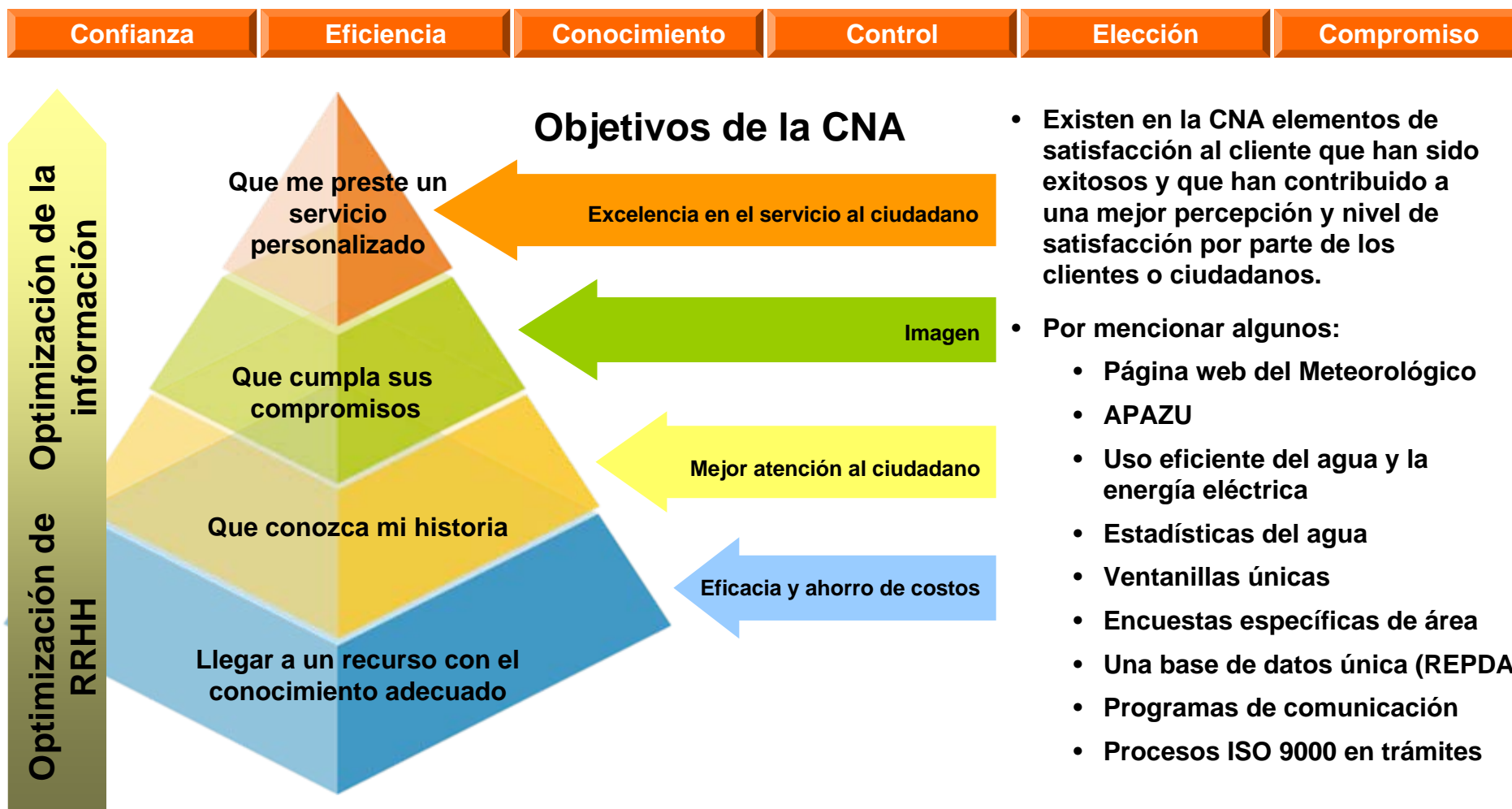
Las fuerzas actuales que impulsan un cambio

- Las Fuerzas
 - Gran diversidad de clientes y ciudadanos
 - Frustración del cliente o ciudadano
 - Aumento en las expectativas del servicio
 - Distintos avances hacia el *e-Gobierno*
- La Economía del cliente o ciudadano
 - Existen distintas y muy diversas realidades económicas de los clientes y ciudadanos
 - El cliente o ciudadano quiere utilizar el teléfono, Internet y el correo electrónico, visitar una oficina, y que todo esto funcione conjuntamente
- La Administración quiere llegar a más clientes y ciudadanos y de una forma más eficiente



Entendiendo las necesidades del cliente o ciudadano

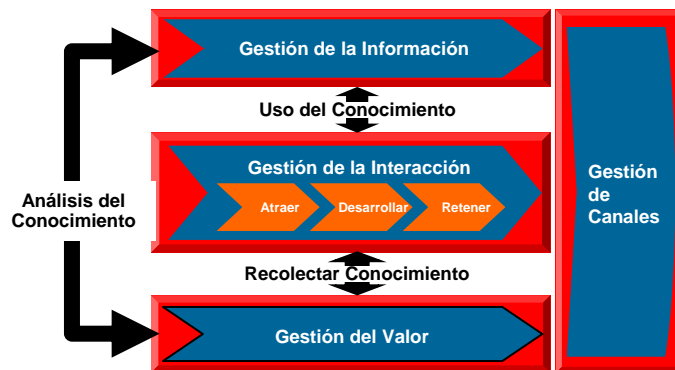
Necesidades del Cliente o Ciudadano



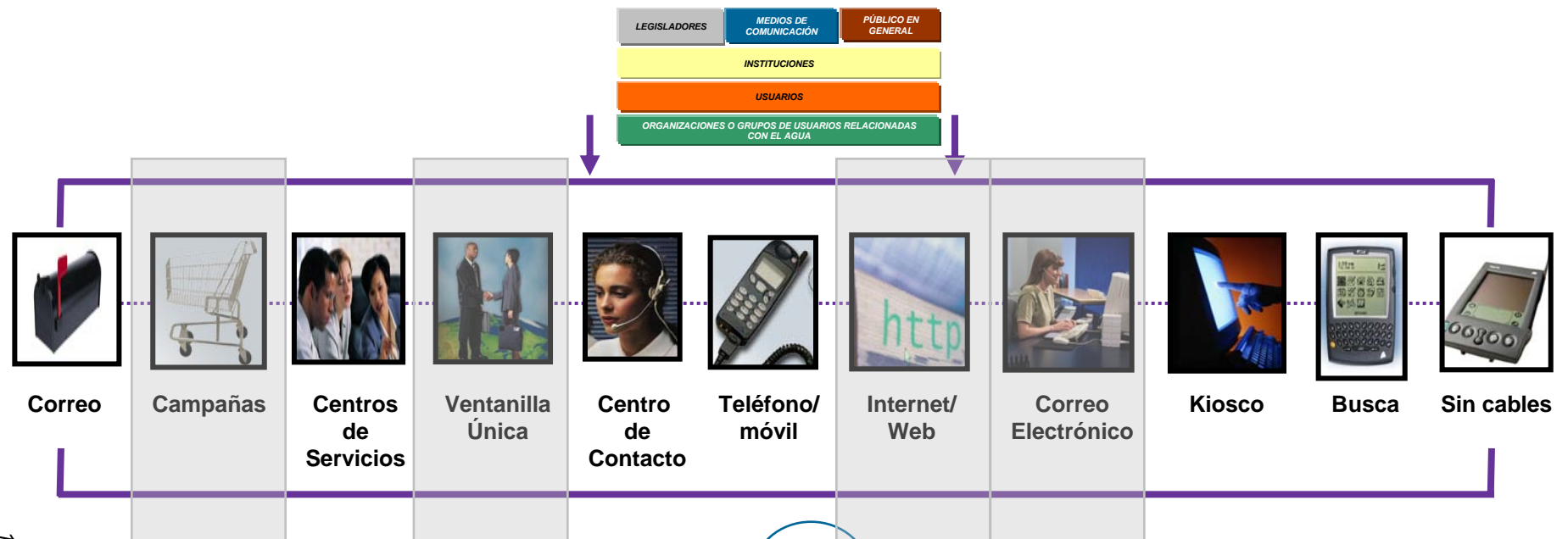
- **Sin embargo, existen circunstancias que deben modificarse para poder alcanzar un mayor nivel de satisfacción.**
 - No se tienen bien identificados a los clientes.
 - La información con la que se cuenta en las bases de datos es insuficiente para el proceso de atención, y está orientada hacia la perspectiva de “Administración del Agua”.
 - Las bases de datos de usuarios/ clientes no se utilizan para soportar todos los procesos de la CNA que están de cara al cliente.
 - No se cuenta con un proceso sistémico para la satisfacción al cliente.
 - Existe una necesidad imperativa de fortalecer los canales de comunicación con los diversos sectores de clientes y de dar mayores facilidades de acceso a la CNA
 - No se tiene la cultura establecida para evaluar de forma estructurada y constante la satisfacción al cliente o el nivel de servicio.

Es necesario construir un Sistema formal y estructurado de Satisfacción al Cliente que incorpore practicas de clase mundial.

Una visión de *Customer Relationship Management (CRM)* es aplicable



- Las cuatro capacidades de un sistema de CRM deben influenciar la experiencia de los clientes, pero en particular la interacción es quien realmente define esa experiencia.
- Mejorar la interacción tiene un efecto directo sobre el cliente, y esta, a su vez debe estar unificada



- **Construir un Sistema formal de Satisfacción al Cliente supone contar con los siguientes elementos formalmente estructurados:**

Identificación

- Clientes claramente identificados y con conocimiento de características importantes y datos clave
- Conocer las necesidades del cliente o ciudadano
- Niveles de servicio establecidos

Comunicación Efectiva

- Ofrecer más y mejores servicios a quien lo necesita, en el momento que los necesita
- Programas específicos por grupo de clientes, no sólo información genérica
- Redes de comunicación establecidas

Centro de Atención de clase mundial

- Punto de acceso para todos los clientes, en todo momento (24 x 7)
- Direccionamiento y seguimiento.
- Liga con todos los elementos de servicio ya existentes
- Personalizar cada experiencia del ciudadano cada vez que se produce

Evaluación constante

- Programas específicos por grupo de clientes, no sólo información genérica
- Ofrecer servicios en forma proactiva

1. Metodología de trabajo
2. Conceptos e indicadores de medición
3. Resultados
 - 3.1. Encuesta a Usuarios
 - 3.2. Encuesta a Instituciones
4. Principales conclusiones
5. Plan de acción

Los ciudadanos tienen derecho a...

- **Libertad**
 - Escoger cualquier canal, momento o lugar para realizar una interacción con la CNA
 - Saltar entre canales en función de su necesidad sin que afecte al contenido total de la comunicación
- **Igualdad**
 - Recibir toda la información por cualquier canal
 - Recibir toda la ayuda posible para que pueda interactuar por cualquier canal
- **Comodidad**
 - Acceder fácilmente a un entorno personalizado, seguro y proactivo
 - Recibir nuevos servicios y nuevas formas de provisión de los servicios
 - Esperar que la CNA sea proactiva con respecto de sus necesidades
- **El Sistema de Satisfacción al Cliente (SSC) debe complementar las iniciativas actuales de la CNA en relación a la comunicación efectiva con sus clientes y ciudadanos, brindando un único servicio:**
 - “*Abierto*” las 24 horas y que integre todos los canales actuales y futuros
 - Simple, accesible, económico y de amplia difusión
 - Que ayude en impulsar el liderazgo participativo
 - Que permita escuchar a sus clientes y ciudadanos
 - Que brinde seguimiento a sus necesidades y trámites, quejas y sugerencias
 - Que ayude a promocionar los valores de calidad, integridad y transparencia
 - Que permita también recolectar necesidades, información y opinión, de forma fácil y sencilla

Estructura Conceptual al Sistema de Satisfacción del Cliente

- La profundidad en la estrategia y la excelencia en la ejecución serán claves en el proceso.
- Entender las capacidades requeridas será crucial para el éxito.

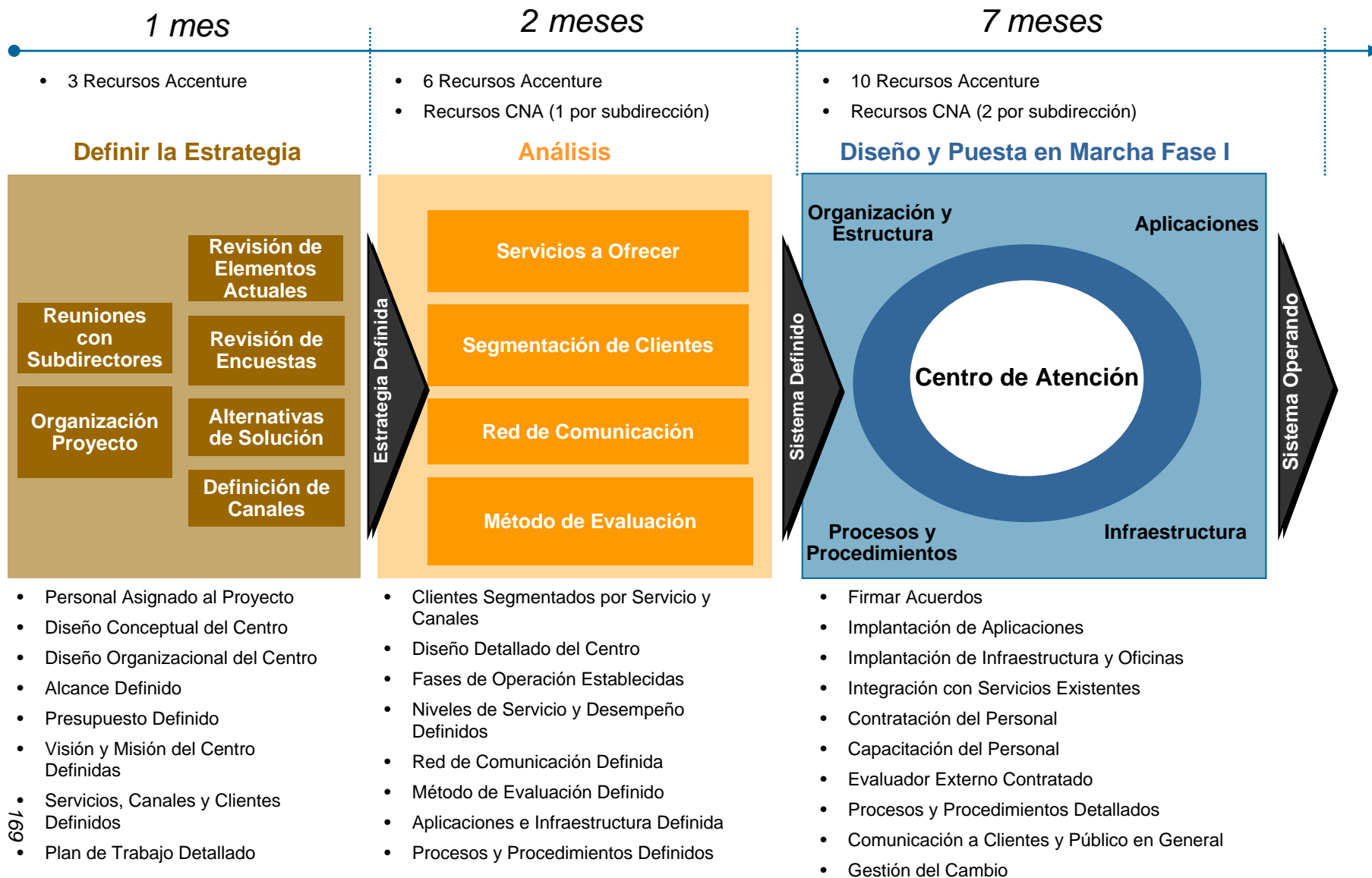


Sistema de Satisfacción al Cliente

Plan de Acción



Sistema de Satisfacción al Cliente Esfuerzo y Objetivos



- Nominación de un Coordinador responsable a nivel de Subdirección General para implantar el sistema de satisfacción del cliente.
- Aprobación del Directorado para iniciar la contratación de los trabajos para construir el sistema de satisfacción del cliente.
- Realizar durante las siguientes dos semanas reuniones de retroalimentación individuales con el Directorado.

- *Cambio sistémico en todo el personal*

Conclusión

El desarrollo de la política de modernización no es lineal. Encuentra a su paso obstáculos, resistencias y escepticismo. Que se ha generado durante 70 años en el que nadie podía hacer nada ni quejarse ya que era inmediatamente sometido, amenazado y oprimido tanto servidores públicos, como el público en general.

El único remedio que hemos encontrado para superar estos males es la decisión política de persistir en el intento, el cambio de la mentalidad de todas las personas y las instituciones creadas como la Secretaría de la Función Pública, la cual lleva la ardua tarea de estar regulando, calificando y evaluando el proceder de los funcionarios públicos, aceptando todas las quejas tanto de ciudadanos como de empresarios en contra de la corrupción dentro de los organismos del gobierno federal.

Más allá de ello, el proceso nos está permitiendo, y nos permitirá mucho más con su avance, el replanteamiento de la relación entre los funcionarios, personal operativo y los ciudadanos.

Estamos tratando de revertir una tradición negativa respecto de la predisposición para atender a los ciudadanos y empresarios dentro de las dependencias. Necesitamos "innovar" la forma y el fondo de respuesta, que hasta hace poco tiempo se le ha estado dando al ciudadano. No debe existir mayor prioridad para un funcionario que atender del mejor modo posible los requerimientos de un ciudadano.

Ésta es también una forma de democratizar la gestión y legitimar los cambios. La modernización debe ser, en este sentido, un fabuloso instrumento para luchar de lleno contra la cultura del "tabique y el entrepiso" en las dependencias, soluciones rápidas a problemas cercanos pero que a la larga nos producirán un problema mayor, solo se tapo el bache y no se realizó un estudio de que lo produjo. Es común en las instancias gubernamentales que sea de reacciones y no que se planee, ni mucho menos se estudie.

Es mejor no hacer nada que hacer algo por aprovechar la coyuntura y después tener que remediarla, en el 95% de los casos que se realiza de esta manera, genera gastos mayores a los estimados, invertir más horas para subsanar los errores de los funcionarios y el descontento que provoca en la ciudadanía.

Ése es conveniente la transformación de la estructura de la dependencia, ya que es el punto de partida para la transformación de la ciudad.

El reto en la aplicación del Modelo, se centra en la **capacidad de los líderes para comprender, desarrollar, aplicar, involucrar y alentar** la apertura hacia la mejora continua y la innovación en las Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal, asumiendo con ello el compromiso de propiciar el cambio que requiere el país para hacer frente a las nuevas realidades que se presentan en el contexto mundial, a las cuáles México debe responder, mucho mas allá de los intereses de partidos políticos y la política de estar opacando el trabajo de uno y otro, que es lo que ha llevado a un retraso y a una falta de eficiencia en los procesos gubernamentales.

Así mismo se ha hecho un llamado a capacitar a todo el personal dentro de las dependencias, dignificando el trabajo de todos los trabajadores tanto de base como de confianza, y en medida que se dignifique el trabajo de los burócratas y los mismos vean las necesidades de la sociedad y cambien su mentalidad y realmente ayuden a toda persona que solicite un servicio o una concesión, habremos cambiado totalmente y llevado a todos los trabajadores dentro del gobierno a un gobierno de primer mundo.

Hoy día ya existe un Sistema de Gestión que permite provocar la evolución de la Dependencia o Entidad a nivel Federal para lograr niveles de desempeño de clase mundial en la Administración Pública Federal, que son los requerimientos a la globalización, el cambio de mentalidad y el aprovechamiento optimo de los recursos humanos y materiales con los que contamos.

Por lo que hoy en día ya se inicio un cambio dentro de todas las dependencias, ya se implemento un sistema global dentro del gobierno federal para que todo el gobierno este interconectado a un sistema computacional, en el cual todos los pedimentos tanto de dependencias centralizadas como desconcentradas sean instantáneas, reduciendo así los tiempos de respuesta ya que tradicionalmente pasaban meses para que se le diera respuesta, si es que la había, ya que en muchos casos eran extraviadas las solicitudes o requerían algún tipo de “gratificación”, hoy día sabemos el estatus exacto de cada una de las solicitudes, con un tiempo máximo de respuesta de 45 días naturales, sin necesidad de “gratificaciones” y a los servidores que pidan algún tipo de “gratificación” son investigados y sometidos a la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos,

a lo que se ha traducido a una mayor eficiencia de los recursos tanto humanos como materiales.

Ahora el reto mas grande al que hay que enfrentarse es al cambio de la mentalidad de todos los burócratas, y la mejor manera de que se esta llevando a cabo es que ya los ciudadanos no nos callamos todas las arbitrariedades que suceden al solicitar un servicio o una concesión al gobierno federal y en medida que el ciudadano este informado de todos sus derechos y obligaciones iremos progresando como sociedad y sabiendo que existe una Secretaria de la Función Publica la cual respalda la estricta aplicación de las funciones de los servidores así como la aplicaciones de los derechos de los ciudadanos y empresarios que solicitan algún servicio o concesión.

No obstante también tenemos el Instituto de Federal de Acceso a la Información, la cual nos ayuda a saber que cualquier procedimiento, cualquier información dentro de cualquier dependencia tanto publica como privada, provocando una mayor certidumbre dentro de los ciudadanos, inversionistas nacionales como internacionales, lo cual nos llevara a tener un país de primer mundo en poco tiempo.

BIBLIOGRAFÍA:

- Archivo de Concentración de la Secretaria de Salud.
- Oficina del Premio Innova de la Presidencia de la Republica.
- Proyecto de Estatal elaborado por Sociedad Mexicana para la Calidad Total.
- Coordinación de la Red de Servicio a la Ciudadanía Presidencia de la Republica.
- Información del Instituto Federal de Acceso a la Información.
- Oficina de la Coordinación General de Órganos Internos de Control y Vigilancia de la Secretaria de Función Publica.
- Modelo INTRAGOB.
- Cartas Compromiso del Gobierno Federal.
- Sistema de Planeación Estratégica de la Comisión Nacional del Agua.
- El Modelo 2005 fue desarrollado por el Ing. Alejandro Sánchez García, el Ing. Marcos Rincón Prado, el Ing. Fernando González González y la colaboración de los miembros de los Consejos Técnicos del Premio Nacional de Calidad y del Premio INTRAGOB.
- Guía de Implantación del Modelo INTRAGOB
- Plan Nacional de Desarrollo.
- Agenda de Buen Gobierno.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Secretaría de la Función Pública).
- Acuerdo de creación de la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción en la Administración Pública Federal .
- Acuerdo que establece las disposiciones de ahorro en la Administración Pública Federal. (Secretaría de la Función Pública).
- Ley para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Ley Federal del Procedimiento Administrativo.