







# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

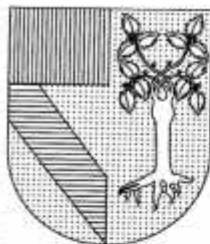
## CAMPUS GUADALAJARA

Luis Alberto Ramírez de la Torre

EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN  
CON BASE EN LOS INDICADORES VIGENTES  
DE LA SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

Tesis presentada para optar por el título de  
Maestro en Desarrollo Social  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA,  
según acuerdo número 20090547 fecha 07-VIII-09.

Zapopan, Jal., 12 de febrero de 2013



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco. 12 de febrero del 2013

MTRA. SUSANA ANA MARÍA OCHOA TORRES  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE  
EXAMENES DE RECEPCIONALES  
PRESENTE.

Me permito hacer de su conocimiento que **LUIS ALBERTO RAMÍREZ DE LA TORRE** de la Maestría en Desarrollo Social, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa de TESIS, titulada:

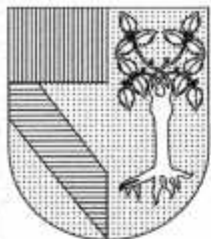
**“EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN  
CON BASE EN LOS INDICADORES VIGENTES  
DE LA SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO”**

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

  
**Dra. Nora Claudia Ampudia Márquez**  
ASESORA DE TESIS



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

12 de febrero 2013

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Luis Alberto Ramírez de la Torre  
P r e s e n t e .

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulada:

**“EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN  
CON BASE EN LOS INDICADORES VIGENTES  
DE LA SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO”**

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar seis ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

Mtra. Susana Ana María Ochoa Torres  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN  
DE EXAMENES RECEPCIONALES

A Dios por su voluntad infinita

A mis padres por su apoyo incondicional

A mis compañeros por su paciencia

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I. SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO.....	14
I.1 Historia de la Secretaría .....	16
I.1.1 Ubicación Física del Despacho del Secretario General de Gobierno .....	17
I.1.2 El Secretario .....	18
I.1.3 Estructura de la Secretaría General de Gobierno .....	23
CAPITULO II CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....	25
II.1 Perspectiva Financiera .....	28
II.2 Perspectiva del cliente.....	29
II.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	30
II.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	31
II.5 Capacidades del personal.....	32
II.6 Capacidades de los sistemas de Información.....	33
II.7 Motivación, empoderamiento y alineación.....	33
II.8 Uniendo el Cuadro de Mando Integral con la Estrategia.....	33
II.9 Estructura y Estrategia .....	34
II.10 Administrando la Estrategia de Negocio .....	35
II.11 Elaborando el Cuadro de Mando Integral .....	37
II.12 Perspectivas Teóricas sobre Cuadro de Mando Integral.....	38
II.12.1 Alberto Fernández.....	38
II.12.2 Susana Doyle .....	40
II.12.3 María José González y Encarnación Cañadas .....	42
II.12.4 Beatriz Rodríguez .....	43
II.12.5 Cristina Aibar.....	46
II.12.6 Ana Yetano .....	47
II.12.7 Jordi Turull y Carlos Vivas.....	48
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL PROCESO .....	50
III.1 Conocimiento de la misión de la Secretaría por parte de los empleados. ....	51
III.2 Problemas en la implementación de sistemas de medición.....	53
III.3 Indicadores.....	57
III.3.1 Estableciendo Indicadores .....	57

III.3.2 Conocimiento de los indicadores.....	58
III.3.3 Manejo de los indicadores .....	60
CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA .....	72
ANEXOS .....	74

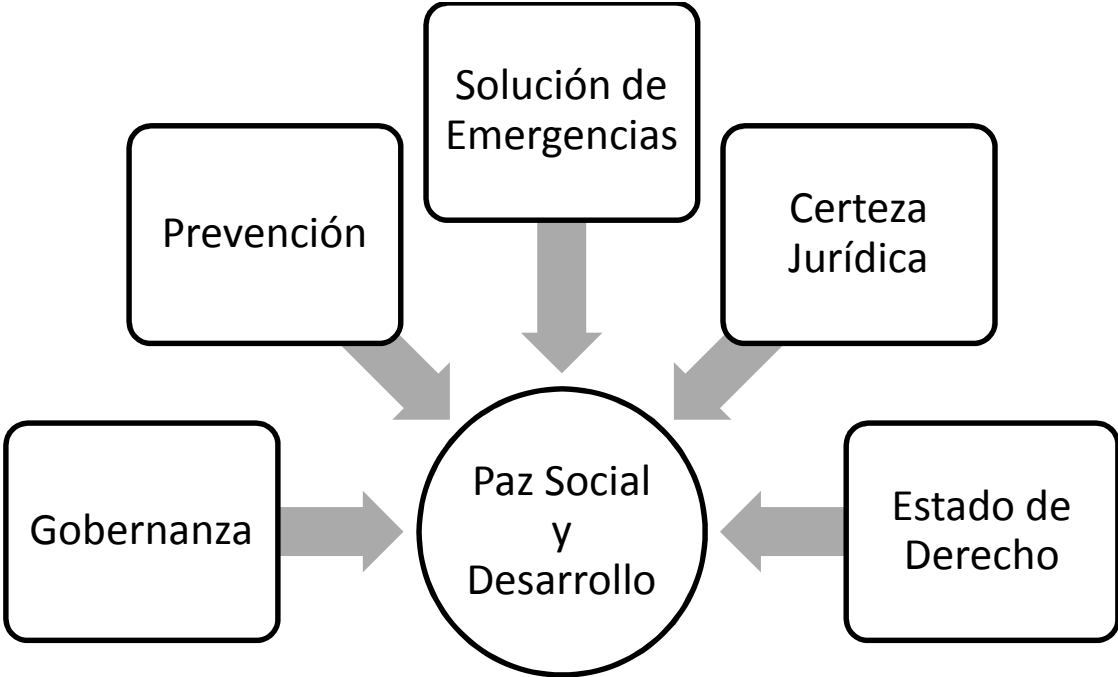


## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo tiene como punto central investigar los indicadores de la Secretaría General de Gobierno del estado de Jalisco. Una Secretaría que es exacta en su medición proveerá de una seguridad jurídica, necesaria para el desarrollo de cualquier estado.

Se evaluará el sistema actual de indicadores de eficiencia para así medir el logro de los objetivos de una dependencia cuyo tamaño y complejidad en su administración aunada al impacto de la ejecución de las políticas sobre la sociedad tiene efectos fundamentales en:

Esquema 1<sup>1</sup>



La Secretaría General de Gobierno tiene como principal objetivo mantener la gobernabilidad para la generación de paz social y desarrollo. Una mala decisión del Secretario impactará incluso en vidas humanas. Al ser el jefe del gabinete de seguridad, recae en el Secretario la responsabilidad de mantener el orden, vigilar el cumplimiento de los preceptos constitucionales y tener un sistema adecuado de prevención tanto del delito como de desastres.

<sup>1</sup> Fuente: elaboración propia con información de Kaplan R.S., & Norton, D.P. (1996)

La secretaría también otorga certeza jurídica a los ciudadanos. A su cargo se encuentran organismos como Registro Civil, Consejo Estatal de Población y Registro Público de la Propiedad. Las decisiones estratégicas de estas dependencias afectan, no sólo el día a día de los ciudadanos sino que también brindan certeza jurídica, la cual provoca desarrollo económico y a su vez paz social.

También se encarga de la relación con los poderes de la Unión, los otros poderes del estado y demás entidades de la federación así como con los gobiernos municipales. En este tenor se encarga de publicar las leyes que expida el Congreso del estado, reglamentos que expida el Ejecutivo, presentar iniciativas de Ley del Ejecutivo y refrendar con su firma todas las leyes y decretos que expida el Congreso del estado.

Por último, la secretaría se encarga de velar por los derechos humanos o garantías individuales y de tomar las acciones administrativas que se requieran para corregir cualquier afectación a un ciudadano.

La labor de la Secretaría General tiene presencia en gran parte de la vida cotidiana de la ciudadanía. Al estar involucrada en los rubros antes mencionados sería impensable que no se tuvieran sistemas de medición efectivos para así tomar las decisiones estratégicas que más le convenga a la población. Muchas veces las decisiones que se toman son las menos populares pero al saber que proviene de un estudio previo o que tienen un sustento en indicadores bien establecidos debería dotar de tranquilidad a la población, la transparencia de estos indicadores por lo tanto es indispensable; comunicar a la población en general la razón de la toma de alguna decisión difícil y ponerlo al acceso de cualquier ciudadano. No obstante, sin lugar a duda, existen asuntos de carácter confidencial, los cuales deben ser evaluados y bien distinguidos del resto de la información.

En primera instancia se consideraría de gran dificultad que exista un método que mida el desempeño de cada una de las dependencias que integra la secretaría. Es imperativo que exista para que la persona que toma las decisiones, tome las correctas. Si se hace una analogía con un avión, es de carácter riguroso que durante el vuelo el piloto tenga

conocimiento de cada uno de los indicadores y que también sea capaz de prevenir cualquier situación de peligro. Lo mismo sucedería con el Secretario General de Gobierno. No se puede eximir de una responsabilidad en la toma de decisiones ya que una simple decisión afecta la vida de muchos.

Este trabajo cotejará el sistema de medición de la dependencia con el Sistema *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI). En el capítulo I se realiza una introducción al sistema de administración CMI, que aunque en un principio su intención fue administrar empresas privadas también se puede aplicar en organizaciones sin fines de lucro o gobiernos. Los indicadores financieros reflejan el pasado. El CMI no sólo se enfoca en indicadores financieros sino en los no financieros como son la implementación de la estrategia. El CMI permite introducir variables que no son de tipo financiero. Como mencionan Turull y Vivas es necesario complementar los resultados financieros, aunque sean útiles, con otros, como la optimización de los servicios al ciudadano. Para ellos el CMI es una herramienta importante ya que rompe con la planificación dura y determinista que representan los mandos políticos; además de contribuir con la vinculación de los objetivos planificados. (Turull & Vivas, 2003)

El capítulo I reúne toda la información de una manera sistemática, las pruebas y testimonios sobre la dependencia evaluada y los resultados se comparan con criterios previamente establecidos generando conclusiones propias. El capítulo III nos da un breve resumen sobre el total del trabajo de investigación.

Es bien sabido que los cambios de gobierno llevan consigo cambios en la plantilla de la mayoría de los trabajadores. Es un hecho también que así como evoluciona la tecnología también evoluciona la manera de gestionar una empresa o una institución. El hecho de hacer cambios radicales en la plantilla cada 6 años como mínimo genera una curva de aprendizaje para el recién llegado que les cuesta dinero a los contribuyentes.

Desde hace 12 años se han logrado notorios avances en la profesionalización de los servicios así como en la administración y la automatización de los procesos del gobierno.

En la medida que se tenga una Secretaría General de Gobierno bien evaluada, se podrá dar el siguiente paso hacia la mejora continua, beneficiando de esta manera a la sociedad. Es necesario entonces, hacer una valoración sobre la manera en que se evalúa a los subordinados de la dependencia, sobre los indicadores de la misma. Para este análisis será importante voltear a ver casos de éxito en el mundo, cómo se evalúan a sí mismas otras dependencias similares en países desarrollados, cómo se evalúan instituciones públicas donde sus productos en muchas ocasiones no son tangibles.

El trabajo de la secretaría es vital para la gobernabilidad pero en muchas ocasiones sus productos no son tangibles para la sociedad. Otorgar certeza tanto jurídica como legal así como el promover la participación ciudadana son puntos centrales para que un estado se desarrolle.

También es necesario evaluar cómo dan a conocer estos logros al resto de la sociedad y si son conscientes del impacto de las acciones de la secretaría en su comunidad

Por todo lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué relación existe entre los indicadores de gestión y la misión de la Secretaría General de Gobierno?

## **CAPÍTULO I. SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO**

La Secretaría General es la encargada de colaborar en la conducción de la política interna del estado. Esta dependencia es la encargada de mantener la gobernabilidad y de garantizar la seguridad. La secretaría también está encargada de establecer una relación entre los poderes establecidos constitucionalmente así como concertar las relaciones entre los actores y ámbitos de gobierno. Se encarga de vigilar la legalidad de los actos del ejecutivo y de impulsar a la sociedad en los actos de gobierno (Secretaría General de Gobierno, 2011).

La misión establecida por la dependencia se cita a continuación:

Ser la dependencia encargada de promover la gobernabilidad democrática; actuando a favor de las personas y de las instituciones, garantizando la seguridad; fomentando la relación entre los poderes constitucionalmente establecidos, la cooperación, el acuerdo y la concertación entre los diversos actores políticos y los ámbitos de gobierno; vigilando la legalidad de los actos del Ejecutivo e impulsando la concurrencia de la sociedad en las acciones de gobierno (Secretaría General de Gobierno, 2011).

Los objetivos establecidos para desarrollar su responsabilidad en el gobierno son:

- Conducir y atender la política interna del estado para la preservación de la gobernabilidad.
- Intensificar las relaciones del gobierno estatal con organismos de la sociedad civil, asociaciones religiosas y líderes sociales.
- Implementar mecanismos de planeación, coordinación y evaluación de todas las instancias de seguridad pública en el estado.
- Analizar y procesar los datos relativos a la dinámica demográfica del estado.
- Fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos municipales.
- Atender la problemática relativa a la tenencia de la tierra en el estado.
- Atender en tiempo y forma, los asuntos jurídicos del ejecutivo.
- Custodiar y resguardar adecuadamente el patrimonio del gobierno del estado.
- Preservar y resguardar los archivos y documentos de la administración pública estatal.
- Garantizar seguridad jurídica en la identidad de los ciudadanos.
- Garantizar seguridad jurídica para los bienes de los ciudadanos.
- Eficientar el registro de profesionistas y de agrupaciones de profesionales.
- Atender y procesar adecuadamente los asuntos relativos a la función notarial.

- Legalizar las firmas de los titulares de las secretarías y dependencias del ejecutivo, así como de los titulares de diversas instituciones en el estado.
- Administrar de manera eficiente los recursos financieros, humanos y materiales de la Secretaría (Secretaría General de Gobierno, 2011).

La visión de la Secretaría es mantener la convivencia democrática y participativa, bajo los principios de legalidad, bien común, justicia social y participación ciudadana. Visualiza al gobierno como una institución líder y legítima que promueve el estado de derecho, que impulsa la coordinación entre órdenes de gobierno y sociedad y que tiene la capacidad de prever situaciones de emergencia y de responder en ellas. Especifica que el centro de las actividades de gobierno es la persona humana y se ven a sí mismos como ofertantes de oportunidades (Secretaría General de Gobierno, 2011).

### **I.1 Historia de la Secretaría**

Se tienen registros en la Dirección General de Archivos del estado de Jalisco de la existencia de una figura similar a la del Secretario General de Gobierno en 1824 a la que se le llamaba Secretario del Despacho de Gobierno. Esta figura aparece en la primer Constitución del estado de Jalisco y en los artículos 149 al 154 se explica cuáles eran sus funciones, quién lo designaba, quiénes podían ejercer dicho cargo y algunas de sus obligaciones. Dicha Constitución establecía que del Secretario dependerían todos los negocios del “supremo gobierno” que tenía que ser mayor de 25 años, que no podía ser ningún individuo del estado eclesiástico y el gobernador lo nombraría libremente. El salario de este empleado así como del gobernador, vicegobernador y senadores serían determinados por el Congreso local. (Secretaría General De Gobierno, 2010)

La Constitución de 1857 no menciona la figura del Secretario del despacho del gobernador pero este siguió ejerciendo sus funciones, como se puede constatar en un sinnúmero de decretos firmados por dicha figura, a pesar de que su existencia y atribuciones no estaban reglamentadas de manera constitucional. Una figura que sí tenía sustento formal y constitucional que guardaba cierta semejanza con la anterior era la del Consejo de



Gobierno. Este Consejo tenía dentro de sus atribuciones el velar por la observancia de las leyes. Se supone que dado el clima de agitación política que imperó en Jalisco y en todo México durante las primeras cinco décadas que devinieron a la Independencia, la organización de la administración pública del estado de Jalisco permaneció en ciernes, es decir, sin una estructuración y formalización adecuadas.

Fue hasta 1872 que Ignacio L. Vallarta se dio a la tarea, en tiempos de mayor estabilidad política, de darle un marco jurídico a la estructura del poder ejecutivo. Dicha acción conllevó especificar las funciones y atribuciones de la vieja figura del Secretario del despacho del Gobernador, ahora rebautizado como Secretario de Gobierno del Estado de Jalisco.

Actualmente la Secretaría General de Gobierno se rige por la Constitución de 1917. Dentro de la Constitución se especifica que el Secretario General de Gobierno se encargará de la oficina del despacho Ejecutivo cuando el gobernador se ausente del país. El artículo 46 de la Constitución hace referencia al Secretario General de Gobierno sin especificar actividades. (Constitución Política de Jalisco, 2007)

### **I.1.1 Ubicación Física del Despacho del Secretario General de Gobierno**

Actualmente el Despacho del Secretario General de Gobierno se encuentra en Palacio de Gobierno ubicado en Ramón Corona # 31, en la colonia Centro, en Guadalajara, Jalisco, México. Palacio de Gobierno es uno de los edificios construidos en la época colonial concluido en 1790. En ese mismo lugar existía otro edificio de gobierno civil más modesto y más deteriorado. En 1730 el gobernador de la Nueva Galicia consiguió autorización para remodelar esa sede a través de los impuestos; a lo que se le conocía en aquella época como *vinomezcal*. Hubo una reducción en los impuestos del mezcal por una prohibición del rey Carlos III de fabricar bebidas alcohólicas en México para que se consumieran las españolas, y esto retrasó las obras por lo tanto se terminaron en 1790. El palacio no sólo fungía para actividades administrativas sino debía alojar a los gobernadores, guardias, caballerizas, debía tener capillas y una cárcel, debido a las necesidades de la época. La capilla fue

sustituida en 1872 por el Recinto Legislativo el cual fue cambiado hasta 1977. El edificio ha sido víctima de varios ataques y el reloj de la fachada conserva un balazo de la lucha revolucionaria. En 1915 el jefe villista Julián Medina intentó tomar Guadalajara y el orificio queda como testigo mudo. Dos gobernadores han fallecido en este edificio, Prisciliano Sánchez Padilla en 1826 debido a una herida que se le infectó y Ramón Corona Madrigal en 1889, a causa de varias puñaladas que le fueron dadas en la calle. Palacio de Gobierno fue sede del gobierno de la República cuando el presidente Benito Juárez se estableció con su gabinete en Guadalajara. Estando aquí un grupo armado de alzados hizo prisioneros a los huéspedes, incluido el presidente Juárez, el 13 de marzo. Se dice que Guillermo Prieto cuando iban a ser fusilados los miembros del gobierno, intervino y les dijo “levanten esas armas, los valientes no asesinan”. (Secretaría General de Gobierno, 2010)

### I.1.2 El Secretario

Algunas de las funciones del Secretario General de Gobierno descritas en la página web del gobierno del estado de Jalisco son:

- Es el conducto para las relaciones del Poder Ejecutivo con los poderes de la Unión, los otros poderes del estado, los gobiernos de las demás entidades de la federación, y los gobiernos municipales;
- Otorgar al Poder Judicial del estado el auxilio que requiera para el debido ejercicio de sus funciones;
- Promover, fortalecer y encauzar la participación ciudadana, así como el incentivo de la intervención de los organismos de la sociedad civil;
- Publicar y divulgar las leyes y decretos que expida el Congreso del Estado, y los reglamentos y decretos que expida el Ejecutivo, en los términos de las leyes aplicables;
- Presentar ante el Congreso del Estado las iniciativas de Ley del Ejecutivo;

- Vigilar el cumplimiento de los preceptos constitucionales por parte de las autoridades estatales y municipales, especialmente, en lo que se refiere a las garantías individuales;
- Refrendar con su firma todas las leyes y decretos que expida el Congreso del Estado, así como los reglamentos y decretos del Ejecutivo;
- Administrar y publicar el Periódico Oficial El Estado de Jalisco, así como el sitio del mismo en Internet; (Secretaría General de Gobierno, 2011)

A continuación se hace una comparación entre las actividades del secretario de gobierno del estado de Jalisco y del secretario de gobernación federal.

Tabla 1.1<sup>2</sup>

	<b>Secretario General de Gobierno</b>	<b>Secretario de Gobernación (Federal) Ley Orgánica de Administración Pública, artículo 27</b>
A)	Es el conducto para las relaciones del Poder Ejecutivo con los poderes de la Unión, los otros poderes del estado, los gobiernos de las demás entidades de la federación, y los gobiernos municipales;	XVIII. Conducir, en el ámbito de su competencia, las relaciones del Poder Ejecutivo Federal con los demás Poderes de la Unión, con los órganos constitucionales autónomos, con los gobiernos de las entidades federativas y con las autoridades municipales y establecer, por acuerdo del titular del Ejecutivo Federal, mecanismos de coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que realicen funciones relacionadas con las entidades federativas y los municipios; así como, rendir las informaciones oficiales del Ejecutivo Federal; XVIII bis Expedir, en el ámbito de su competencia, las disposiciones a las que deberán sujetarse las dependencias y entidades de la Administración Pública

<sup>2</sup> (Secretaría General de Gobierno, 2011)

		Federal, para la conducción y coordinación, de las relaciones del Poder Ejecutivo Federal con el Poder Legislativo de la Unión;
B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicar y divulgar las leyes y decretos que expida el Congreso del Estado, y los reglamentos y decretos que expida el Ejecutivo, en los términos de las leyes aplicables;</li> <li>- Presentar ante el Congreso del Estado las iniciativas de Ley del Ejecutivo;</li> <li>- Refrendar con su firma todas las leyes y decretos que expida el Congreso del Estado, así como los reglamentos y decretos del Ejecutivo;</li> </ul>	<p>IV. Formular y proponer al Ejecutivo Federal los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, programas, órdenes y demás disposiciones sobre los asuntos de la competencia de la Secretaría;</p> <p>V. Dar cuenta al Congreso de la Unión, luego de que se inicie el periodo ordinario de sesiones, del estado que guarden el ramo y el sector correspondiente e informar, siempre que sea requerido para ello por cualquiera de las cámaras que lo integran, cuando se discuta una ley o se estudie un asunto concerniente al ramo de sus actividades;</p> <p>VI. Refrendar, en los términos del artículo 92 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes que expida el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos;</p>
C)		<p>VII. Representar al Presidente de la República en los juicios constitucionales, en los términos de los artículos 19 de la Ley de Amparo y 14 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como en las controversias constitucionales y acciones de inconstitucionalidad a que se refiere el artículo 105 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y su Ley Reglamentaria, en los casos en que lo determine el titular del Ejecutivo Federal, pudiendo ser suplido de conformidad con lo dispuesto en el presente Reglamento;</p> <p>XXX. Suscribir convenios y acuerdos de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas;</p> <p>XXXI. Suscribir acuerdos y convenios con gobiernos extranjeros u organismos internacionales, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, y</p>
D)	- Otorgar al Poder Judicial del estado el auxilio que requiera para el debido ejercicio de sus funciones;	

E)	- Promover, fortalecer y encauzar la participación ciudadana, así como el incentivo de la intervención de los organismos de la sociedad civil;	
F)	- Vigilar el cumplimiento de los preceptos constitucionales por parte de las autoridades estatales y municipales, especialmente, en lo que se refiere a las garantías individuales;	VIII. Vigilar el cumplimiento de los preceptos constitucionales por parte de las autoridades del país, especialmente en lo que se refiere a las garantías individuales, dictando al efecto las medidas administrativas procedentes;
G)		XX. Acordar con el Presidente de la República conforme a lo previsto por el artículo 6o. de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y ser el conducto para convocar a los secretarios de Estado, a los jefes de Departamento Administrativo y al Procurador General de la República para conocer de los asuntos a que se refiere el artículo 29 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, velando por la ejecución de las medidas que se adopten; XXI. Coordinar a las diversas dependencias y entidades que, por sus funciones, deban participar en las labores de auxilio en casos de desastre; XXII. Conducir la política interior que compete al Ejecutivo Federal y no se atribuya expresamente a otra dependencia; XXIII. Definir y conducir la política del Ejecutivo Federal en materia de asuntos religiosos; XXIV. Coordinar las acciones de seguridad nacional y de protección civil; XXV. Conducir la política de población, salvo lo relativo a colonización, asentamientos humanos y turismo;

La Secretaría de Gobernación menciona más artículos que refieren temas administrativos de la misma.

La tabla agrupa las actividades del funcionario estatal y federal y pone en el mismo nivel las funciones equivalentes de cada uno. En primera instancia se observa que ambos

reglamentos son muy similares e incluso algunos artículos tienen redacción idéntica. Es claro que la responsabilidad del funcionario federal implica una gama de actividades mucho más amplia que la del estatal. En el inciso A) se agrupan las actividades referentes a la autoridad que tienen para representar al gobierno. Ambos reglamentos contemplan la figura del funcionario como el conducto para las relaciones del poder Ejecutivo con los demás poderes, pero el reglamento de la secretaría federal va más allá y le da facultades al funcionario de coordinar y dictar lineamientos en la relación de las otras dependencias del ejecutivo con el poder legislativo.

En el inciso B) se agrupan las relaciones del funcionario con el poder Legislativo. En este caso, ambos secretarios publican y difunden las leyes, presentan ante el Congreso iniciativas de Ley del Ejecutivo y refrenda las Leyes con su firma. En este inciso se otorga igualdad de facultades a ambos funcionarios.

El reglamento federal, otorga facultades de representación al titular del ejecutivo en juicios constitucionales (inciso C) así como la facultad de suscribir convenios y acuerdos con gobiernos de otros países, organismos internacionales entre otros.

El funcionario estatal tiene la responsabilidad de otorgar auxilio en el ejercicio de sus funciones al poder Judicial, no se determina la forma en la que se debe ejercer este auxilio. También se especifica una responsabilidad para el funcionario estatal de promover y encauzar la participación ciudadana. Estas dos responsabilidades no se especifican para el funcionario federal.

Ambos funcionarios tienen la obligación de vigilar que se cumplan los preceptos constitucionales, con un énfasis en las garantías individuales. El secretario federal realizará esta función hacia las autoridades de todo el país y el estatal con las autoridades municipales y estatales.

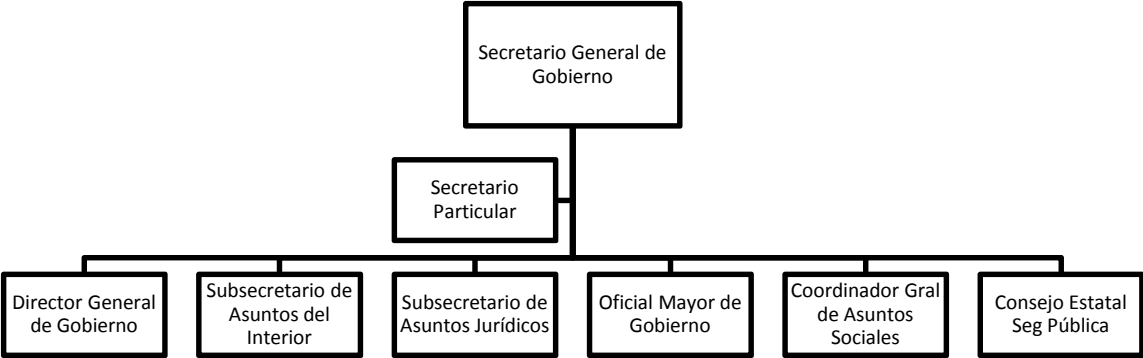
En el reglamento federal se especifica que el funcionario federal coordinará las acciones de protección civil de política interior, asuntos religiosos, seguridad pública y población. La

dependencia estatal lo lleva a cabo a pesar de no estar en su reglamento. Prueba de ello es que los organismos de protección civil, el Consejo Estatal de Seguridad Pública, y el Consejo Estatal de Población dependen de la Secretaría General de Gobierno, así como el secretario es el jefe del gabinete de seguridad integrado por Secretario de Seguridad Pública, Procurador de Justicia del Estado, Mayor de Protección Civil, Coordinador del Consejo Estatal de Seguridad Pública.

### I.1.3 Estructura de la Secretaría General de Gobierno

Para el desarrollo de sus funciones la Secretaría General de Gobierno contaba en diciembre de 2010 con una plantilla que oscila entre los 1130 y 1350 trabajadores sin contar los Organismos Públicos Descentralizados. Se llega a 1350 trabajadores cuando se contrata por obras determinadas y por honorarios cuando existe la necesidad por diferentes factores. En enero de 2011 se contaba con la cifra de 1085 trabajadores. Las áreas de la secretaría se dividen de la siguiente manera:

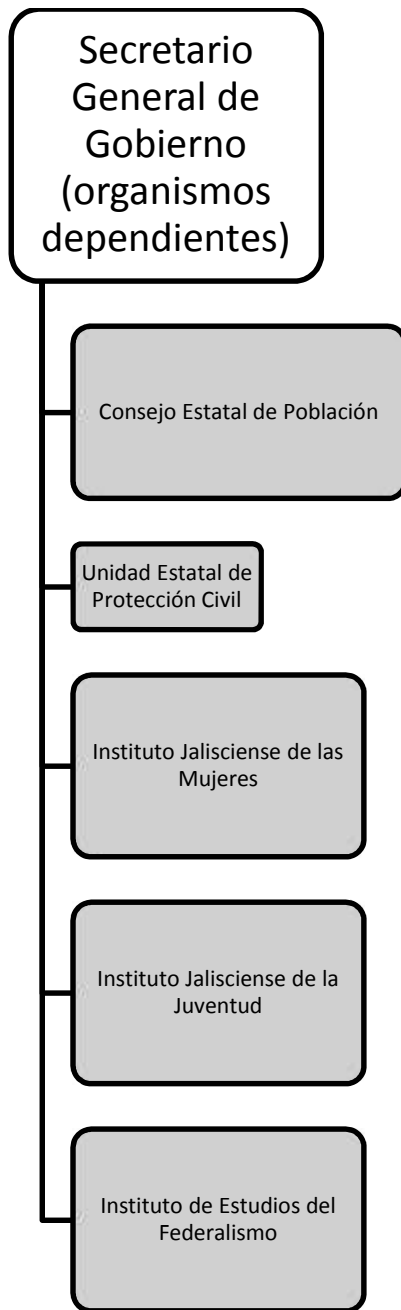
Esquema 1.2 Organigrama<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Fuente: elaboración propia con datos extraídos de <www.jalisco.gob.mx >

Los organismos Públicos que acatan al Secretario General de Gobierno se muestran a continuación:

Esquema 1.3 Organismos Dependientes<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Fuente: elaboración propia con datos extraídos de <[www.jalisco.gob.mx](http://www.jalisco.gob.mx)>



## **CAPITULO II CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

La medición de organizaciones donde colabora una gran cantidad de personas cada vez es más difícil. Lograr que las personas sean eficientes en todas las áreas es generalmente una odisea para los titulares. Se podría pensar como una opción enfocarse sólo en un área de dicha organización mejorarla y después pasar a la siguiente e ir mejorando paulatinamente la situación de la institución. Cuando cambia la administración pública generalmente los funcionarios entrantes llegan con promesas de campaña y éstas están basadas en sucesos que ellos observan sobre qué área específica debería mejorar. En ocasiones dichas áreas se identifican por escándalos mediáticos o por un problema públicamente observable.

La instalación de la metodología CMI funciona mejor cuando se integra para elaborar un cambio organizacional y permite incluir la planeación estratégica con su proceso presupuestario. Las cabezas de las organizaciones no tienen un instrumento para darse cuenta si la estrategia está sirviendo, para comprobar hipótesis y monitorear en general el estado que guarda la organización y hacer cambios fundamentales en caso necesario. La intención de la metodología no es sólo medir el cambio, sino provocarlo.

El Cuadro de Mando Integral deberá contar la historia de la estrategia empezando con los objetivos de largo plazo financieros, después enlazarlos a una secuencia de acciones que deben hacerse en procesos financieros, clientes, procesos internos y finalmente empleados y sistemas para lograr el desempeño a largo plazo deseado.

El éxito de la aplicación del Cuadro de Mando Integral se debe a que toda la organización se enfoca y se alinea a una misma estrategia. La visión del líder es conocida, compartida y retroalimentada por todos los integrantes de ella.

Las organizaciones usualmente basan su medición sólo con indicadores financieros. La situación con los indicadores financieros es que sólo toman en cuenta el pasado, hechos que ya sucedieron. Un estado de resultados te muestra las ventas, o el presupuesto ejercido pero ¿qué pasa con la estrategia y otros factores que no son financieros y que son relevantes para la buena gerencia de una empresa o institución? El CMI toma en cuenta no sólo factores financieros sino que hace énfasis en que los factores no financieros deben ser parte de las

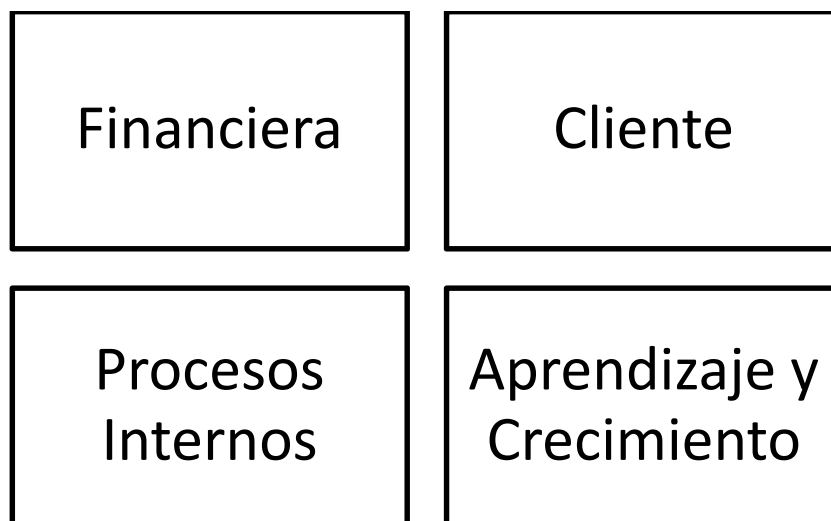
mediciones hechas por la organización. También permite que los objetivos permeen en los niveles operativos de la institución.

Las mediciones realizadas por la metodología CMI dan un balance entre las mediciones internas y las mediciones externas. Esto es de utilidad para los accionistas (que en este caso sería la ciudadanía en general) como para los empleados y funcionarios. Kaplan y Norton (Kaplan; Norton, 1996) explican que gracias a esto se genera consenso en todos los equipos de trabajo.

En ocasiones las organizaciones agrupan unidades que operan bajo objetivos estratégicos distintos. En el caso de la Secretaría General de Gobierno, el objetivo del Servicio Médico Forense es muy diferente al del Consejo Estatal de Población o del Registro Civil. En estos casos Kaplan y Norton dan la opción de elaborar distintas hojas para cada unidad organizacional. La metodología no es para elaborar una estrategia, sino para implementarla. Para que tenga resultados efectivos, la hoja debe ser utilizada, no sólo creada.

El CMI engloba perspectivas generales, la financiera, la del cliente la de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Esquema 2.4 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral<sup>5</sup>



## II.1 Perspectiva Financiera

A la hora de construir un cuadro de mando equilibrado es necesario ligar los objetivos financieros a la estrategia financiera. Los objetivos financieros servirán como el foco central para otro tipo de objetivos secundarios dentro de la organización.

Los objetivos financieros pueden variar según la etapa en la que se encuentre la organización. Existen tres etapas según Kaplan y Norton y se describen a continuación:

Esquema 2.5 Etapas en la Organización del CMI<sup>6</sup>

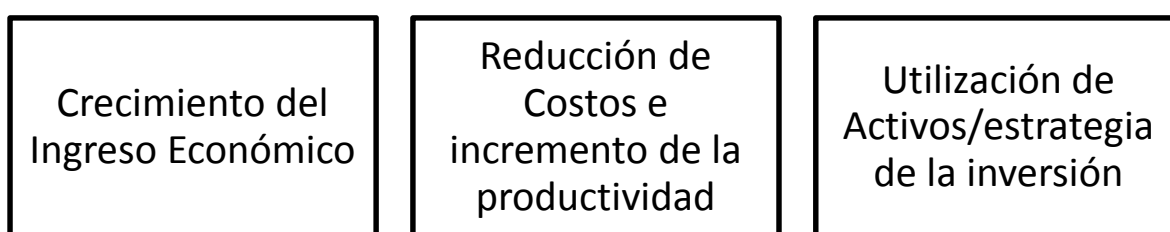


<sup>5</sup> Fuente: elaboración propia, a partir de información en (Kaplan; Norton, 1996)

En la creación de un Cuadro de Mando Integral, el titular de la organización debe estar en constante comunicación con el encargado de la administración de los recursos para fijar así objetivos realistas.

Por cada etapa de objetivos financieros de la organización también existen tres tópicos. Estos se enuncian a continuación:

Esquema 2.6. Tópicos de interés del Cuadro de Mando Integral<sup>7</sup>



La perspectiva financiera permite a los titulares especificar la métrica por la cual el éxito a largo plazo será evaluado sino también los criterios y variables considerados más importantes para conducir y lograr los objetivos a largo plazo.

## II.2 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva las organizaciones identifican el sector al cual se enfocan, le dan servicio o le venden algún producto. Esta perspectiva permite alinear las mediciones – satisfacción, lealtad, retención, adquisición, entre otros- al mercado meta o usuarios meta.

Las organizaciones solían enfocarse en las capacidades internas enfatizando los procesos internos, producción, eficiencia, etc. El CMI ayuda a la organización a entender las necesidades de los clientes y alinear las acciones hacia estas necesidades. Para otorgar servicios eficientes a largo plazo necesitamos enfocarnos en las necesidades del cliente y orientar los servicios hacia ellas. La perspectiva ayuda a mejorar aspectos intangibles como

---

<sup>6</sup> Fuente: elaboración propia, a partir de información en (Kaplan; Norton, 1996)

<sup>7</sup> Fuente: elaboración propia, a partir de información en (Kaplan; Norton, 1996)

la imagen y reputación. En ocasiones con una campaña mediática se puede solucionar algún problema pero con las regulaciones legales sobre promoción de gobierno de repente se puede dificultar. Es por eso que enfocarse a la perspectiva de cliente es importante para las organizaciones.

El tiempo, la calidad y el precio son factores a evaluar que agregarán valor al producto final para el cliente. Cada organización decide la combinación de proposiciones de valor que desean plasmar en la perspectiva de cliente en su CMI. De cualquier forma virtualmente todas las perspectivas incluyen mediciones de tiempos de respuesta, calidad y precio de los procesos basados en el cliente. Es importante que el titular o encargado de la organización tenga claras las necesidades de sus clientes o usuarios de los servicios ofrecidos por ella.

Los clientes de la Secretaría General de Gobierno son diversos. Se encuentra desde el ciudadano común que va a tramitar su acta de nacimiento o cualquier trámite en el registro civil y el registro público de la propiedad, hasta la ciudadanía en general al coordinar los esfuerzos del gabinete de seguridad pública o el gabinete mismo al establecer los criterios para las relaciones con el Congreso o cualquier otro poder.

### **II.3 Perspectiva de Procesos Internos**

En esta perspectiva el titular encuentra los procesos que son cruciales y más importantes para las organizaciones subsidiarias, accionistas y clientes. Generalmente se formulan primero los objetivos de las perspectivas anteriores y después se formulan los de Procesos Internos. Esta secuencia permite a las organizaciones concentrar sus procesos internos en aquellos procesos que otorgarán los objetivos establecidos para los usuarios.

Con respecto al Cuadro de Mando Integral se recomienda que se defina el proceso completo de la cadena de valor, identificando los clientes actuales y futuros. Cada organización tiene su propio grupo de procesos para crear valor u otorgar un servicio.

El enfoque convencional en procesos sólo mide las mejoras en los costos, calidad y tiempo. En contraste, esta perspectiva adecua los procesos internos a una serie de expectativas específicas externas. También se refiere a la innovación como una parte importante de la organización. Es necesario identificar el tipo de servicios o productos que se tendrán que ofertar y que serán requeridos por los clientes ya identificados. Este acercamiento hace que la organización ponga mucho peso en investigación, diseño, desarrollo de procesos, que derivará en nuevos productos, servicios, mercados y usuarios.

La operación de los procesos continúa siendo importante y las organizaciones deberán identificar calidad, costo y tiempo, así como características del desarrollo que permitirán entregar un mejor producto o servicio al mercado meta.

#### **II.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

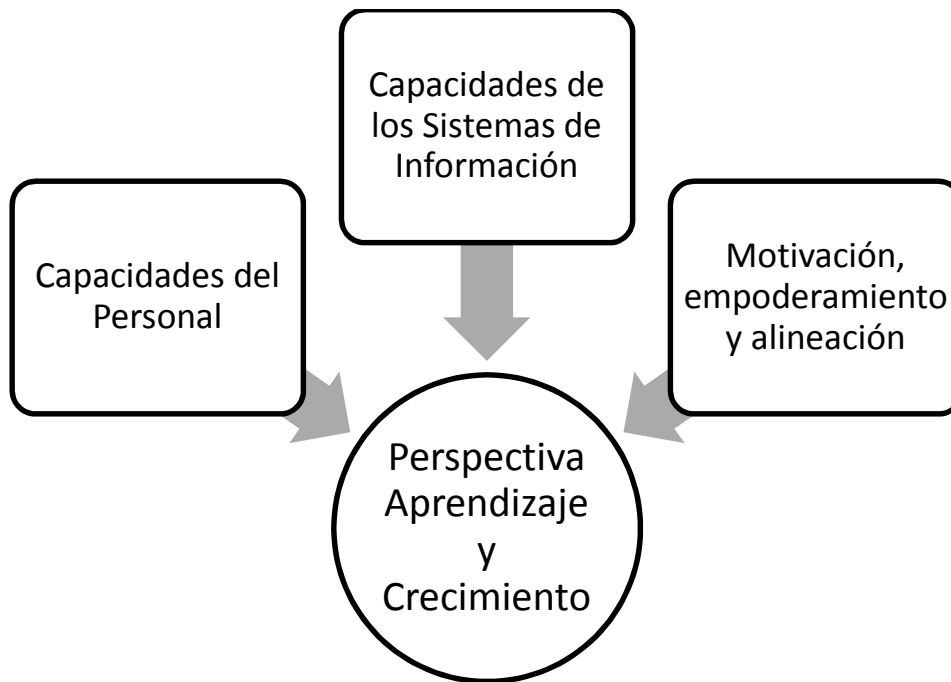
La cuarta y última perspectiva del CMI desarrolla objetivos y mediciones para orientar la organización al aprendizaje y crecimiento. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, cliente, y procesos internos identifican en dónde debe sobresalir la organización para lograr avances en el desempeño. Los objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los conductores para sobresalir en las tres primeras perspectivas.

El CMI enfatiza la importancia en invertir en el futuro, no sólo en áreas tradicionales de inversiones, en áreas como equipamiento e investigación y desarrollo. Estas dos áreas son ciertamente importantes pero no son suficientes por sí solas. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura (gente, sistemas, procedimientos) si quieren lograr objetivos ambiciosos de largo plazo.

Existen tres categorías para la perspectiva en cuestión como muestra el siguiente esquema

2.7

Esquema 2.7. Categorías de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento<sup>8</sup>



## II.5 Capacidades del personal

Es importante comprender el rol que los empleados juegan en la organización. En el pasado los empleados eran contratados en su mayoría para realizar trabajos físicos así como tareas repetitivas, no para pensar.

En nuestros tiempos, todo ese trabajo ha sido automatizado y la mayor parte es realizado por alguna máquina. Además el realizar actividades repetitivas ya no es suficiente para que la organización tenga éxito. Para que la organización no sólo se mantenga en su nivel, debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y desempeño provienen cada vez más de empleados que están en la línea frontal, que se encuentran con el cliente.

Las organizaciones deberán medir por un lado la satisfacción de los empleados, y por otro su propia rotación y productividad. Una vez que las empresas miden esto, deben identificar

---

<sup>8</sup> Fuente: elaboración propia, a partir de información en (Kaplan; Norton, 1996)



lo específico de la situación, conductores en la perspectiva crecimiento y aprendizaje. Estos conductores tienen que ser escritos a partir de tres facilitadores críticos: competencias del personal, infraestructura de la tecnología y clima para la acción.

## **II.6 Capacidades de los sistemas de Información**

Las habilidades de los empleados son necesarias para alcanzar objetivos en las perspectivas del cliente y procesos internos pero no son suficientes. La organización necesita tener información excelente con respecto a los clientes, procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de línea frontal necesitan información correcta y precisa de cada cliente así como su comportamiento a través del tiempo.

## **II.7 Motivación, empoderamiento y alineación.**

Incluso los empleados provistos con las mejores habilidades y accesos a la información más exacta no contribuirán al éxito organizacional si no están motivados en actuar en lo que más convenga o si se les da la libertad de tomar decisiones. Las unidades organizacionales deberán establecer sus objetivos basados en la estrategia y la organización deberá ser capaz de medir su adecuación.

## **II.8 Uniendo el Cuadro de Mando Integral con la Estrategia**

El Cuadro de Mando Integral no sólo es una mezcla entre indicadores financieros y no financieros. Uno de sus objetivos primordiales es motivar a las cabezas de la organización a implementar exitosamente la estrategia. Aquellos que logren traducir su estrategia en un sistema de medición, estarán mejor posicionados porque son capaces de comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación concentra a los directores y a los empleados en general en los controladores críticos, permitiéndoles alinear inversiones, iniciativas y acciones y cumplir

objetivos. Dicho de otra manera un Cuadro de Mando Integral es el que comunica la estrategia a través de medidas financieras y no financieras.

## **II.9 Estructura y Estrategia**

Cuando una unidad de negocio es miembro de un corporativo o en el caso de una institución de gobierno que siguen objetivos muy variados surge una pregunta en la relación que debe haber entre la corporación y la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral permite un diálogo no sólo en resultados financieros a corto plazo sino en los cimientos para un crecimiento futuro o un mejor desarrollo. El rol corporativo para una organización diversificada, probablemente se mantenga medida mejor desde la perspectiva financiera. Las estrategias, objetivos y mediciones de las Unidades Individuales son tan variadas que no puedan ser fácilmente agregadas en un Cuadro de Mando Integral o en una perspectiva financiera.

Algunas unidades pueden compartir usuarios, algunas otras pueden compartir tecnología, pero en cada caso el Cuadro de Mando Integral debe reflejar la estrategia corporativa. La unidad de negocio no define la estrategia corporativa, sino al contrario la corporación debe definir la estrategia de cada unidad organizacional.

El objetivo inicial del Cuadro de Mando Integral representó para organizaciones lucrativas una gran oportunidad a las organizaciones lucrativas de mejorar la administración del gobierno y de empresas no lucrativas. Por lo menos la perspectiva financiera provee de una clara visión de largo plazo para las compañías que quieren obtener rendimientos altos en las utilidades. Estas organizaciones deben limitar sus gastos a presupuestos establecidos en la ley. El éxito de estas organizaciones no se puede medir a través de qué tan bien se apega al presupuesto de gastos o si incluso se mantiene debajo de este presupuesto. El éxito de los gobiernos y de organizaciones no lucrativas debe ser medido con base en la información de la efectividad con que se logran los objetivos de sus circunscripciones. Objetivos tangibles deben ser establecidos para los clientes y unidades. Las consideraciones financieras deben

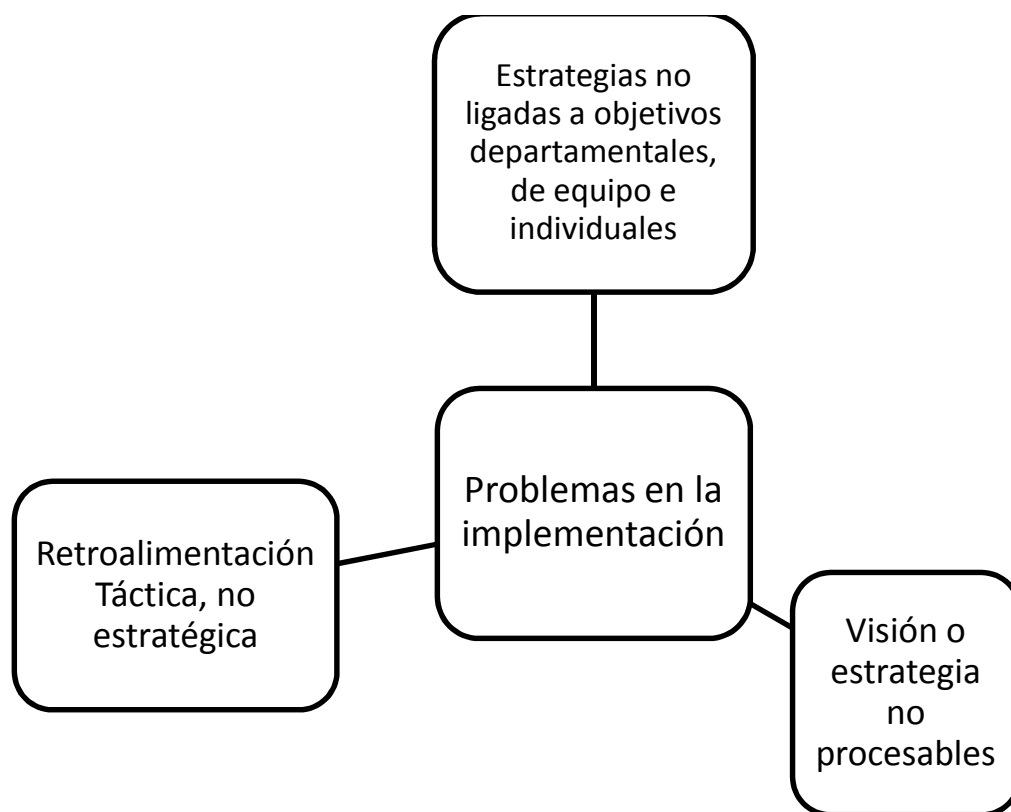
ser un factor facilitador o restrictivo en este tipo de organizaciones pero no el objetivo principal.

Las organizaciones gubernamentales alrededor del mundo están siendo más transparentes en el uso de los recursos con los habitantes. Muchas funciones gubernamentales están siendo subcontratadas por empresas privadas o eliminadas por completo. Kaplan y Norton ponen el ejemplo del gobierno de Clinton donde se hizo una investigación sobre clientes, empleados, autoevaluaciones. De ahí se elaboró un Cuadro de Mando Integral con las cuatro perspectivas y se le agregó una quinta, empoderamiento del empleado, para enfatizar el rol que juega un empleado de gobierno en el servicio.

## **II.10 Administrando la Estrategia de Negocio**

Una vez que se formula la estrategia, las organizaciones generalmente encuentran obstáculos en la implementación. Existen tres bien identificados:

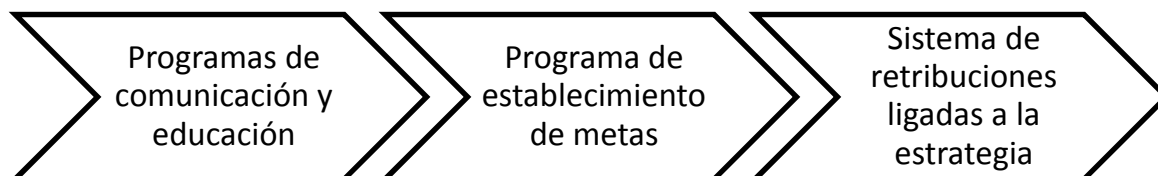
Esquema 2.8 Obstáculos en la estrategia del CMI<sup>9</sup>



Para implementar la estrategia es necesaria una labor de educación de la gente en general. Existen algunas organizaciones que mantienen su estrategia de manera secreta o que sólo la transmiten a un grupo selecto de ejecutivos. Pero el hecho de incluir a todos los empleados en la realización de la estrategia los compromete con el futuro de la organización y también en la implementación de la misma. CMI permite la vista de la “foto” en general así como la alineación de los empleados a la estrategia. La realización del Cuadro de Mando Integral debe hacerse desde el nivel ejecutivo hacia abajo. Esta visión debe ser compartida con toda la organización y no sólo generar compromiso dentro de ella. El proceso de alineación es complicado, sobre todo en aquellas organizaciones que tienen un gran número de empleados. Tres acciones se deben tomar:

<sup>9</sup> Fuente: elaboración propia, a partir de información en (Kaplan; Norton, 1996)

## Esquema 2.9 Acciones para Instrumentar CMI<sup>10</sup>



### II.11 Elaborando el Cuadro de Mando Integral

Para elaborar un CMI es necesario observarlo como una nueva manera de administrar un negocio. Se tiene que distinguir entre un sistema de medición y una nueva forma de administración. En un inicio los directores deciden establecer el Cuadro por un objetivo en concreto y ese objetivo es cumplido. Pero después entrega muchos otros beneficios que no estaban en el foco del objetivo inicial. Un nuevo sistema de administración no se instala de la noche a la mañana, este tiene que ser en fases. Cada cambio debe de ir ligado a un mensaje consistente.

Una vez que el CMI se ha creado para la organización, surgen dudas sobre su rol en el sistema de administración. Muchas empresas tienen un calendario para los procesos de administración. Generalmente ese calendario es armado alrededor del presupuesto. La estrategia está generalmente desconectada de este proceso y el Cuadro de Mando Integral brinda la herramienta necesaria para ligarla.

La metodología CMI se enfoca en mediciones de alto impacto. Es balanceado ya que mide no sólo indicadores financieros sino los no financieros, como la estrategia. Pone énfasis en la prevención más que en la detección. Está orientado al cliente en un sistema transversal. Empodera a la gente para hacer mejoras, más que las altas esferas dicten el cambio y además provee un método para comparar la calidad del servicio con el objetivo de ser el mejor en su clase. (Kaplan & Norton, 1996)

<sup>10</sup> Fuente: elaboración propia, a partir de información en (Kaplan; Norton, 1996)

## **II.12 Perspectivas Teóricas sobre Cuadro de Mando Integral**

Existen cinco teóricos que han hecho estudios sobre la utilización del Cuadro de Mando Integral en distintas organizaciones así como la optimización en el manejo, experiencias y sugerencias al utilizarlo entre otros. A continuación se presenta una síntesis de cada artículo elaborado por dichos autores:

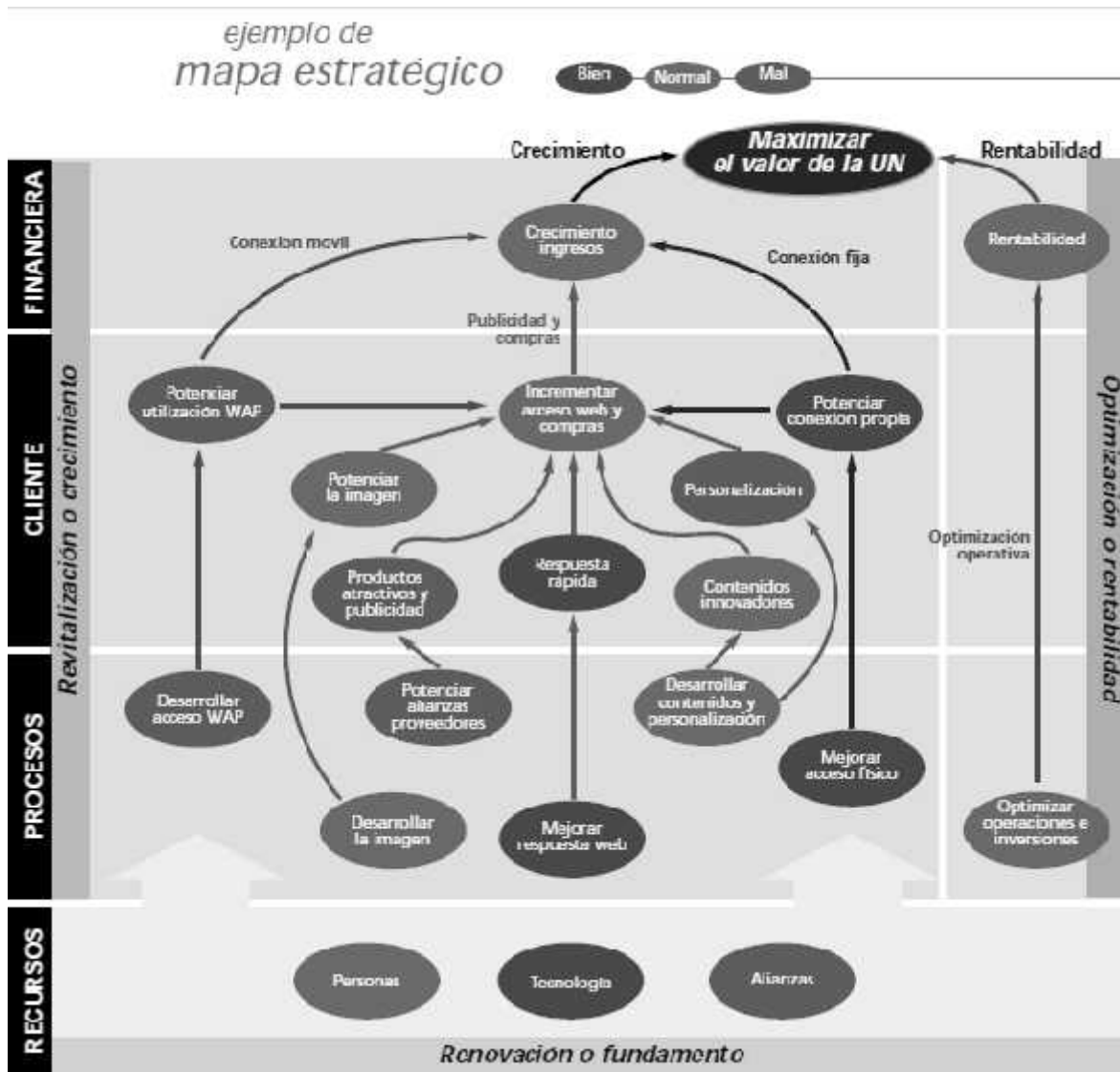
### **II.12.1 Alberto Fernández**

Para este autor en su artículo “El Balanced Scorecard ayuda a complementar la estrategia” el CMI ayuda a coordinar las acciones normalmente descoordinadas para que el comportamiento de las personas se adecue a la estrategia empresarial.

Para obtener una fotografía real del negocio es necesario concretar nuestra visión del negocio o institución en objetivos estratégicos relacionados entre sí en diferentes perspectivas. La aplicación del CMI empieza con la definición de la misión, visión y valores de la institución. Dicho de otra manera estos serán el punto de partida para elaborar el Cuadro de Mando. Lo importante es que exista una estrategia definida y desarrollada para así plasmarla en un mapa estratégico.

Los mapas estratégicos pueden ayudar a organizar y priorizar los objetivos estratégicos. La elaboración de estos mapas en equipo produce un gran resultado en la cohesión de dichos equipos. A continuación se muestra un ejemplo de mapa estratégico:

Esquema 2.10 Mapa Estratégico<sup>11</sup>



Para Fernández existen cuatro perspectivas más utilizadas comúnmente, la financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento. Se sugiere que las perspectivas no superen el número de seis. Lo importante es que los objetivos reflejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento.

<sup>11</sup> Fuente: (Fernández, 2001)

Los indicadores son el medio que tenemos para ver si estamos cumpliendo nuestros objetivos estratégicos. Un objetivo puede medirse a través de uno o más indicadores. En ocasiones para medir un objetivo estratégico podrían establecerse más de un indicador. Se pueden poner dos tipos de indicadores, de resultado y de causa. Los primeros miden los efectos de los objetivos estratégicos y los segundos miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

Los objetivos son el fin, los indicadores o la manera en que medimos nuestro personal o las acciones, serán el medio. En un CMI siempre habrán más indicadores que objetivos por lo tanto siempre es mejor tener nuestro cuadro por objetivos.

Fernández establece que las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización va a basarse para conseguir los objetivos estratégicos. La organización hace cosas pero ¿están basadas en el cumplimiento de la estrategia?

Es importante que se prioricen las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable así como los recursos asignados para el cumplimiento. Es importante entonces establecer los equipos alrededor de cada iniciativa y el rol que cada quien juega en el equipo.

Los beneficios que proporciona el CMI no son únicamente la existencia de elementos coherentes para el entendimiento y la comunicación sino el proceso para elaborarlos, su diseño y su evaluación. (Fernández, 2001)

### **II.12.2 Susana Doyle**

Doyle expone en su artículo “Cuadro de Mando Integral en la Gestión Pública. Algunas consideraciones para su implementación” que en los gobiernos democráticos las acciones deben ir orientadas a satisfacer las demandas de la población. Para satisfacerlas debe ejercerse un gasto y ese gasto debe ser optimizado.



Las mejoras en los servicios se lograrán con personal competente, procedimientos y tecnologías adecuadas. El comportamiento se debe orientar hacia los objetivos de la organización. El CMI crea un nuevo marco integrado de indicadores derivados de la estrategia.

Doyle comenta que para elaborar un CMI se necesita lo siguiente:

- Reflexión y planificación estratégica.
- Puesta a punto del sistema de información.
- Establecer los objetivos y metas.
- Selección de indicadores.
- Evaluación del comportamiento de indicadores.

Para que el CMI sea efectivo debe reflejar la visión estratégica de la alta dirección. Si no está integrada esta visión y no se controla la gestión con esta visión, la organización se alejará de los objetivos trazados.

Los CMI deben ser revisados constantemente así como actualizados. Si bien es cierto que el diseño de la estrategia corresponde a la alta dirección, el llevar a cabo dicha estrategia es una responsabilidad de todos los niveles. Muchas veces en la escala de toma de decisiones locales es donde se decide el éxito o no de las estrategias.

El CMI puede ser la piedra angular de los procesos clave, ya que los alinea y apoya. Al desarrollarlo se busca medir el desempeño organizacional y la evolución eficaz de los planes y programas así como de los objetivos. Con esto se pueden medir a tiempo las desviaciones respecto a los objetivos estratégicos y con esto establecer las correcciones necesarias y cumplir con la misión del organismo. (Doyle, 2005)

### **II.12.3 María José González y Encarnación Cañadas**

González Quintana y Cañadas Molina hablan en su artículo “Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas” que la tendencia generalizada que se observa en las entidades sin ánimo de lucro es mejorar sus sistemas de información y gestión. Para llevarlo a cabo las organizaciones están anexando información social a un conjunto de estados contables. Aunque la perspectiva financiera no es el principal enfoque de estas organizaciones, no puede ser ignorada dado que estas entidades deben administrar lo más eficientemente los recursos. De cualquier forma su éxito no puede ser medido por los indicadores financieros.

El uso de indicadores de gestión en la organización permite descubrir las áreas de mejora. Para poner en marcha un instrumento de gestión es necesario definir previamente la estrategia. La organización deberá tener claras las variables clave.

Para la elección de indicadores se debe tener en cuenta la participación de los responsables de los servicios o de las actividades en la elección de los indicadores, dado que los conocimientos aportados por ellos permitirán enfocar los indicadores en lo que es esencial. Es necesario que quienes serán medidos acepten juzgar y ser juzgados.

También es necesario definir concretamente las actividades a medir en el servicio, programa o proyecto. Que los indicadores arrojen el resultado real y que los objetivos estén traducidos en indicadores.

Una vez establecidos los indicadores es necesario establecer un valor de referencia ya que sin ellos no se podrían interpretar. La referencia podría ser de un dato pasado con respecto al mismo indicador o hacia un objetivo determinado.

Desde el momento que se define un indicador, deben conocerse las medidas que se aplicarán en caso de no respetarse los límites, y así corregir lo más rápido posible.

En las instituciones sin ánimo de lucro es necesario recurrir a indicadores de gestión que permitan satisfacer medidas de eficacia, eficiencia y economía, conocidas como las tres “E’s”.

La eficacia es el principal objetivo de control de una organización sin fines de lucro ya que informaría el grado de éxito logrando los objetivos de la organización. La eficacia se debe analizar conjuntamente con la calidad de los servicios prestados ya que uno de los objetivos de una organización de esta naturaleza deberá ser otorgar servicios de alta calidad.

La eficiencia compara los recursos utilizados con los servicios prestados. Por lo tanto, una organización es eficiente si raciona los recursos utilizados para lograr sus objetivos. Es responsabilidad de una institución sin fines de lucro poner en relación los recursos que dispone para llevar a cabo sus actividades.

El concepto de economía está relacionado con presupuesto. En este rubro se realiza un presupuesto de costos contra los costos ejercidos realmente. Podría existir algún sesgo en la elaboración de este indicador ya que al elevar el presupuesto, esperando mayores ingresos, el resultado sería muy diferente con tal de lograr el objetivo.

El Cuadro de Mando Integral se presenta como un instrumento útil ya que permite un análisis conjunto de los indicadores para informar si se lograron los objetivos e identifica las relaciones causa efecto que originan los resultados obtenidos. Cada institución deberá tener sus perspectivas según su misión y su estrategia (González Quintana & Cañadas Molina, 2008).

#### **II.12.4 Beatriz Rodríguez**

Rodríguez en su artículo “Marco teórico integrado del sistema de gestión en el ámbito público” refiere que se espera que las organizaciones de gestión en el ámbito público cada vez sean más eficientes con menor capital. Para esto las entidades se han ido adaptando a

técnicas surgidas de la iniciativa privada como el Just in time, Gestión de calidad Total y el benchmarking entre otras.

El propósito del sistema de gestión del sector público es doble: suministrar a los gobernantes elegidos y a los gestores profesionales de información de lo que los departamentos están haciendo y dar a los miembros del departamento la capacidad de indicar a los superiores el nivel de servicio que puede ser suministrado con los recursos con los que se cuentan.

La planificación estratégica involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinadas a acercarse a él y examinar las consecuencias de las decisiones teniendo como referencia la meta establecida previamente.

El proceso inicia con la definición de la misión. En las entidades públicas, con frecuencia la misión está establecida en su ley orgánica y esto en muchos casos es insuficiente como orientación para la acción. Probablemente la antigüedad con la que fueron elaboradas dichas leyes haga que estén desfasadas o que no ayuden a satisfacer las necesidades públicas.

La misión orienta sobre las oportunidades y amenazas a considerar y cuáles desechar. Esto convierte a la planificación estratégica en una herramienta poderosa.

Como segunda etapa se hace un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta se llama la etapa de diagnóstico y suele brindar una fotografía sobre el contexto de la institución tanto interno como externo. Es necesario entender que las oportunidades no son fijas, estáticas ni definitivas.

El tercer momento lo conforma la determinación de los objetivos estratégicos. Estos son los logros que la organización pretende alcanzar en un plazo determinado guardando siempre coherencia con la misión y con el análisis interno y externo. Los objetivos pueden ser al interior o al exterior de la organización.

Cuando se han determinado los objetivos estratégicos, corresponde entonces, determinar las estrategias para alcanzarlos. Las estrategias son la síntesis del proceso. Al terminar de definir las se continúa con la incorporación de éstas al proceso recurrente de planificación y control.

El plan debe ser revisado por los distintos estamentos de la organización, en ciclos desde la dirección hasta los niveles operativos. Cuando se tienen cuantificados los planes de acción se elabora el presupuesto y con él se reparten recursos en todas las áreas y/o programas. Esto convierte al presupuesto en cifras objetivo y no meras estimaciones, previsiones y pronósticos.

El paso siguiente es introducir criterios que permitan medir logros en la gestión. El sistema requiere poner a disposición de los responsables de la administración las magnitudes objetivas y los indicadores de gestión que permitan medir la actuación de los órganos desde la perspectiva de los resultados y los recursos utilizados.

El uso de indicadores supone que se sepa qué es lo que se quiere medir, conocer los factores determinantes para el logro de los objetivos y qué aspectos clave de estos factores deben medirse. En segundo lugar, que se sepa cómo medir. La implantación de indicadores genera ciertas resistencias incluidas las derivadas de la dificultad del proceso.

El CMI integra los indicadores financieros con indicadores no financieros y los interrelaciona con un esquema que ayuda a entender las interdependencias entre las instancias, la coherencia con la estrategia y la visión que constituyen el centro del modelo.

El *benchmark* es un punto de referencia respecto del cual podemos hacer una medición. Esto implica tener indicadores de gestión de manera que se reconozcan las diferencias existentes y los objetivos que se deben perseguir para alcanzarlos. El benchmarking es el proceso de identificar e importar las mejores prácticas para mejorar la gestión (Rodríguez, 2004).

## **II.12.5 Cristina Aibar**

Aibar en su documento “Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral” comenta que la modernización de la gestión pública se ha caracterizado por una revisión profunda de los sistemas de información y control introduciendo técnicas e instrumentos del sector privado.

A través de los indicadores una entidad pública puede evaluar las distintas actividades y políticas llevadas a cabo y comparar los resultados con los objetivos previamente establecidos así como las desviaciones.

Los indicadores pueden presentar algunas limitaciones que dificulten su uso. Por ejemplo la utilización de un número elevado de indicadores da lugar a un incremento en el trabajo directivo; cosa contraria a la razón de la existencia de los mismos. Es por eso que contar con un conjunto de indicadores hace necesario contar con un modelo que permita analizarlos en conjunto.

Se recomienda que los indicadores se dispongan de manera que el detalle de rendimiento vaya aumentando conforme se desciende por la jerarquía organizativa. Dicho de otra manera, a la dirección sólo se le entrega una perspectiva general que permitiría profundizar hasta llegar al grado de detalle deseado.

Los principales modelos propuestos para el manejo de indicadores son: la pirámide de rendimiento, elaborada por Cross y Lynch (Cross; Lynch, 1992) el cual permite vincular los diferentes niveles de responsabilidad de la entidad; el árbol de rendimiento de levas diseñada por Armitage (1994). Existen propuestas también de desarrollar vectores de indicadores de output por Anthony y Young; Mayston propone el establecimiento de una matriz de indicadores que recogería las distintas actividades realizadas por un área concreta. Existe también el Cuadro de Mando Integral que mide el rendimiento con respecto a los objetivos a través de perspectivas.

La diferencia con otros tableros de control es que vincula la misión y la estrategia organizativa. El introducir la visión estratégica favorece la conducción de las entidades públicas. El modelo permite que exista congruencia entre los diferentes niveles de objetivos y las acciones desarrolladas por los gestores de la organización.

En el caso de las entidades públicas los pesos a las perspectivas deberán ser diferentes a una institución privada. Por ejemplo se le debe dar mayor enfoque a la perspectiva de cliente reduciendo la perspectiva financiera (Aibar, 2003).

### **II.12.6 Ana Yetano**

Por otra parte Yetano en “El cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la administración local” refiere que el CMI fue diseñado con el fin de eliminar la perspectiva de uso exclusivo de indicadores financieros en las empresas. En la actualidad ya es considerada también como una herramienta estratégica.

Ya que el CMI fue diseñado para la administración privada es necesario hacerle algunos ajustes cuando se lleva a la administración pública. La misión representa la razón de ser de la entidad. Establecerla implica determinar en qué forma la institución rendirá cuentas y cómo guiará su actividad.

Existen dos formas de definir la visión. Algunos la consideran como una definición de principios y valores y otros como el último objetivo o cómo se ven en el largo plazo. Ambas perspectivas deberán incluirse en el CMI.

Después se sigue con la estrategia de establecer el conjunto de actividades e iniciativas para lograr los objetivos de la institución. En estos cuatro conceptos, misión, visión, principios y estrategia, no hay variaciones con respecto a una entidad privada. Son pocas las instituciones que saben poner los conceptos en pocas palabras y mucho menos las que tienen planes estratégicos operativos.

Una de las principales características del CMI es su flexibilidad. Así las perspectivas pueden variar en cuanto a número, contenido y orden. En la implantación se deberán reflejar los diferentes grupos de interés, los servicios prestados, la ausencia de lucro como objetivo principal en las perspectivas.

Las perspectivas deben incluir todos los objetivos estratégicos pero se deben reducir de manera que no conviertan el CMI en inmanejable. Después se introducen los indicadores que permitan evaluar cada uno de los objetivos y las iniciativas para lograrlos.

El mapa estratégico es una importante aportación de Kaplan y Norton ya que refleja las relaciones causa-efecto. La elaboración de este mapa no debe ser de manera sistemática. Este mapa establece relaciones causa-efecto que guiarán a la realización de la estrategia. Esto permitirá a los empleados y gestores encontrar un modo más simple y esquemático hacia la satisfacción de los objetivos. Es necesario revisar este mapa de manera posterior para irlo adaptando a las necesidades que se vayan presentando.

Una administración local encontrará diversas ventajas al implementar un CMI. El principal es el aprendizaje continuo que permitirá mejorar las relaciones causa efecto. Planificación racional, estableciendo los recursos necesarios para lograr los objetivos de acuerdo con el plan estratégico. Mejora continua ya que se analizan los procesos que fallan y se mejoran. Por último una mejora en las relaciones con los grupos de interés teniendo transparencia y rendición de cuentas (Yetano, 2005).

### **II.12.7 Jordi Turull y Carlos Vivas**

Turull y Vivas en su artículo “El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès” describen que el CMI resulta muy útil ya que ayuda a medir vía indicadores, financieros y no financieros, y otorga transparencia en todas sus operaciones. Este cuadro es un conjunto de indicadores que permite comprender el nexo entre la misión-visión a mediano y largo plazo y los objetivos a corto plazo.



La formulación del CMI se construye con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que participan en el proceso así como en el despliegue estratégico de la organización. Los indicadores se estructuran con cuatro estructuras clave, los empleados, procesos internos, clientes y resultados económicos financieros. La estrategia debe tomarse en cuenta para realizarse el CMI.

Las perspectivas se encuentran relacionadas entre sí. Pongamos el ejemplo que una empresa capacita a sus empleados y esto logra que se mejoren los procesos internos lo que a su vez se traduce en beneficios para los clientes o los grupos de interés y en el caso de una institución sin fines de lucro beneficios para los usuarios.

El CMI además de informar, ayuda a elaborar la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y de los empleados entre otros. Permite introducir variables que no son del tipo financiero. El CMI en el futuro significará romper con la planificación determinista que representan los mandos políticos, generalmente estrategias para cuatro o 6 años, y vincular los proyectos a objetivos preestablecidos.

Dentro de las ventajas que se encuentran al aplicar el Cuadro de Mando, encontramos una mayor transparencia de parte de las entidades, una cultura más emprendedora en la gestión pública y se da un balance entre las acciones a corto y largo plazo.

La perspectiva de clientes pasa al primer lugar en una institución pública. Generalmente los clientes, o en este caso los usuarios, valorarán una reducción en el tiempo del desarrollo del proceso así como la calidad en la prestación del servicio (Turull & Vivas, 2003).

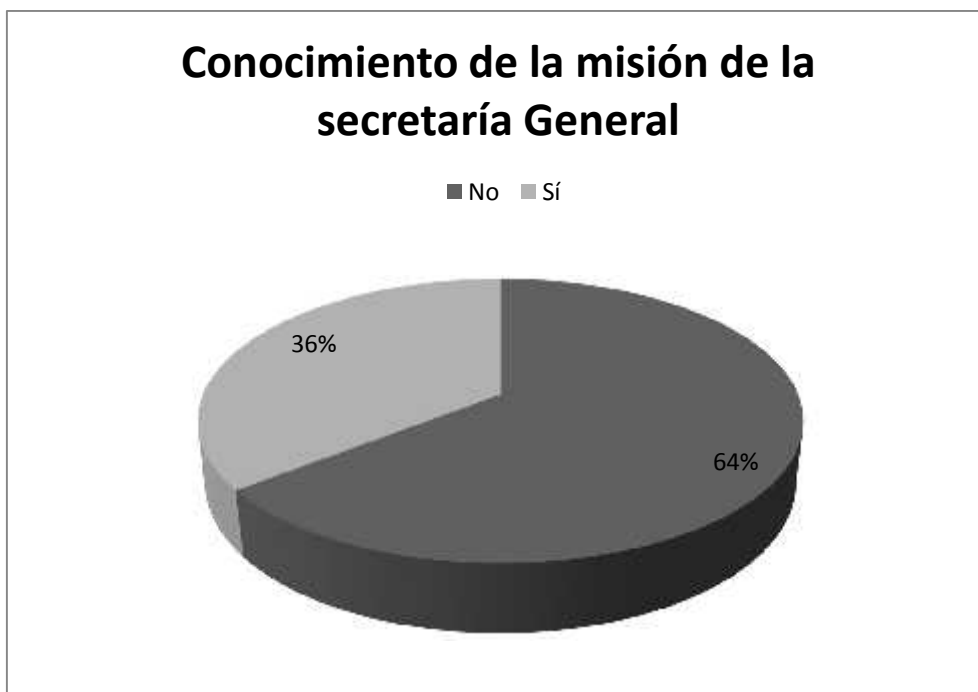
### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL PROCESO**

En este capítulo se presentan los resultados que se obtienen después de un minucioso análisis de los datos empíricos obtenidos en el trabajo de campo a través de un procedimiento de triangulación y categorías. De las entrevistas realizadas se desprende que se lleva el CMI sin embargo no existe un conocimiento profundo del mismo, ni una comprensión en la forma de gestionarlo.

### III.1 Conocimiento de la misión de la Secretaría por parte de los empleados.

La misión de una institución hace referencia a la función de la misma. Establecer la misión nos dirá en qué términos la organización rendirá frutos en el futuro y da la pauta para guiar su actividad (Yetano, 2005). En esta investigación se evaluó el conocimiento de la misión de una porción de los trabajadores de la Secretaría General de Gobierno y se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfica 3.1



Dentro del cuestionario aplicado se les pidió a los encuestados que enunciaran la misión de la secretaría general. La mayoría de los empleados no fueron capaces de enunciar la misión

de la secretaría. Los encuestados que enunciaron la misión de la Secretaría lo hicieron de manera correcta.

Ninguno de los directivos de la dependencia entrevistados mencionó que los indicadores de gestión estuvieran apegados a la misión de la Secretaría General de Gobierno. Es bien sabido que un ciudadano común y corriente puede hacer cualquier cosa que no le prohíba la ley. Un funcionario público, sólo puede hacer lo permitido por la ley.

Como se observa existe un desconocimiento generalizado de la misión de la dependencia por parte de los empleados de la Secretaría General de Gobierno. Para poder lograr los objetivos estratégicos a largo plazo es necesario orientar el comportamiento individual hacia dichos objetivos. Es imprescindible establecer la misión y estrategia, comunicándolas y vinculando con las mismas a todos los integrantes de la Organización para generar una visión compartida (Doyle, 2005).

Para Beatriz Rodríguez, los objetivos deben ser relevantes a la misión de servicio de la institución, ya sea por el impacto dentro o fuera de la misma; estos deben ser especificados en resultados y tareas para las personas con plazos determinados y la asignación de recursos (Rodríguez, 2004).

### **III.2 Problemas en la implementación de sistemas de medición.**

Se entrevistó al oficial mayor de gobierno de la dependencia, encargado de establecer los sistemas de medición así como de la administración de la misma. Al preguntársele sobre la forma de administrar la secretaría y qué técnicas daban fundamento contestó:

[...] nosotros tenemos un sistema de tablero o table, que le llamamos nosotros *eje pro*, pero, si bien es cierto que el del gobernador se puede hablar de los indicadores de gestión, el *eje pro*, serían los indicadores de desempeño del personal, porque generalmente son los que pactan el resultado final. Por otro lado estamos implementando la técnica de cinco “s” en todas las oficinas del gobierno, de la Secretaría General de Gobierno; estamos en la implementación también del nuevo sistema de... la herramienta 360 y tenemos también implementados el sistema de capacitación básico. (E1 41-48).

Al preguntarle el sustento teórico de las técnicas utilizadas, el alto funcionario refirió:

[...] en los [...] elementos fundamentales que plantea la teoría de (...4:10...) no sé cómo se pronuncia, de este cómo se llama [...] (4:18) que menciona eso llamado scorecard, ahí se mantienen los principios fundamentales (E1 51-54)

En una encuesta que se aplicó a cincuenta y nueve empleados de la Secretaría General, se les preguntó si conocían algún método por el cual eran evaluados 32 personas contestaron que sí conocían y 27 personas contestaron que no.

Gráfica 3.2



Un Director de Área de la Secretaría refirió diversas formas como evalúan a su personal y el desempeño.

Fundamentalmente los indicadores de desempeño, e [sic] utilizamos otras herramientas como lo son los focos rojos, o un sistema que nos permite lanzar alertas sobre procesos que se vienen en su propia operación presentan problemas; trabajamos además con un sistema de administración de documentos que son los insumos fundamentales para ejecución de nuestras tareas que se ha diseñado aquí en la secretaría llamado “docunet” y un sistema de administración de tareas. (E2 43-49).

[...] en la teoría de los focos rojos y en otro los indicadores de desempeño por sí mismos, tienen su propia teoría y la administración de tareas, todos estos tienen su base en el balanced scorecard. (E2 52-55).

Tanto el alto funcionario como el director de área concordaron en algunos sistemas de medición. De los treinta y dos que contestaron que sí conocían la forma de ser evaluados se les pidió que contestaran cuáles eran los métodos por los cuáles eran medidos. Sólo 27 describieron los métodos por los cuáles eran evaluados. Como podemos observar no hay un

conocimiento sobre el método por el cual los empleados sean evaluados y los altos directivos tampoco concuerdan en los sistemas de medición, lo que va en contra de la propuesta de Rodríguez. La planificación, y la forma de evaluación del desempeño del personal, debe ser incluyente y comprometer a la mayoría de los empleados. Con esto se asegurará la legitimidad, un alto nivel de adhesión y el logro de los objetivos estratégicos (Rodríguez, 2004). Cuando la mayoría desconoce la forma como es evaluado, los procesos de planificación del sistema son poco incluyentes y por lo tanto el nivel de adhesión es bajo o es muy probable que no se logren los objetivos estratégicos.

Con respecto a la implementación de algún sistema de administración el alto funcionario refiere lo siguiente:

La falta de cultura de los servidores públicos es el primer error que tenemos, el segundo, la tendencia generalizada que tenemos aquí de no aceptar el cambio como un elemento de... práctica común en las oficinas, y el tercero la disparidad de conocimientos de la gente (E1 67-68)

Al preguntársele al Director de Área sobre los problemas encontrados a la hora de querer implementar algún cambio o simplemente un sistema de administración comentó: “La resistencia del personal que estaba acostumbrado a trabajar sin ser medido y el personal que no tiene el enfoque del resultado como objetivo fundamental del servicio y la premisa de la atención al cliente interno o externo como algo fundamental (E2 59-62)”.

Por lo anterior se deduce que es necesario que los empleados sean conscientes de la manera en la que son evaluados o medidos ya que medir una actividad, servicio o fenómeno realizado en la institución es el medio para tomar conciencia si estamos cumpliendo o no con los objetivos estratégicos de la organización. Dicho de otra manera los objetivos son el fin y la forma de medirlos el medio para saber si se llegó a ellos (Fernández, 2001).

Como establece Fernández las claves del éxito en la implementación de un Cuadro de Mando Integral son el compromiso y liderazgo de la alta dirección, así como la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo además de una buena comunicación y

participación de estos. (Fernández, 2001). Sin embargo las entrevistas muestran que en la Secretaría General de Gobierno no se puede lograr el compromiso de los equipos de trabajo, ni establecer canales concretos de comunicación y medición para el logro de objetivos, porque los empleados y altos funcionarios no tienen claro su papel dentro de la estrategia global de la institución y no son conscientes de la forma como son evaluados y la relación existente de la evaluación y su compromiso con los objetivos y metas a alcanzar. Su falta de conocimiento del uso e instrumentación del CMI implica que aun cuando este se aplica, no obtienen los resultados deseados, restando eficiencia y eficacia al tiempo de trabajo invertido y a los recursos empleados.



### III.3 Indicadores

#### III.3.1 Estableciendo Indicadores

El alto funcionario de la dependencia considera que un indicador sólo debe existir mientras no llegue a su tope máximo por un determinado tiempo.

[...] aquí tenemos el sistema de indicadores *idex*, desempeño personal en el que, al cabo de tres meses que un indicador está en su tope máximo, durante más de tres meses, consideramos nosotros que es parte ya de la cultura o del proceso y en consecuencia ya no hay que medir eso, porque eso ya se corrigió y habrá que establecer un indicador nuevo, con medidas nuevas quizá. (E1 87-92)

Con respecto a qué debe llevar un indicador, el alto funcionario de la secretaría explica:

“[...] todos los indicadores son diferentes para cada persona. Aunque hay tres grandes elementos que se consideran variables, que deberán estar implícitos en todo elemento de medición del personal; el factor tiempo de respuesta, el factor satisfacción del usuario y el factor errores dentro del proceso. Esos tres podrían medir de manera genérica todas las actividades del personal, muy en particular cada dependencia tendrá otras cuestiones que analizar. O en todos los casos, si bien es que el tiempo será un elemento a medir, en algunos casos es el porcentaje de tiempo empleado, algunos es el minuto o tiempo de retraso y algunos son el tiempo de distancia etcétera. Si bien es cierto que el factor tiempo es el determinante o es la variable, cada particularidad de la función de cada servidor público determina que es lo que voy a medir del tiempo, por ejemplo. (E1 94-105)”.

Para el Director de Área, existe el mismo criterio con respecto a los indicadores, sólo debe existir hasta que logre un tope máximo por determinado tiempo.

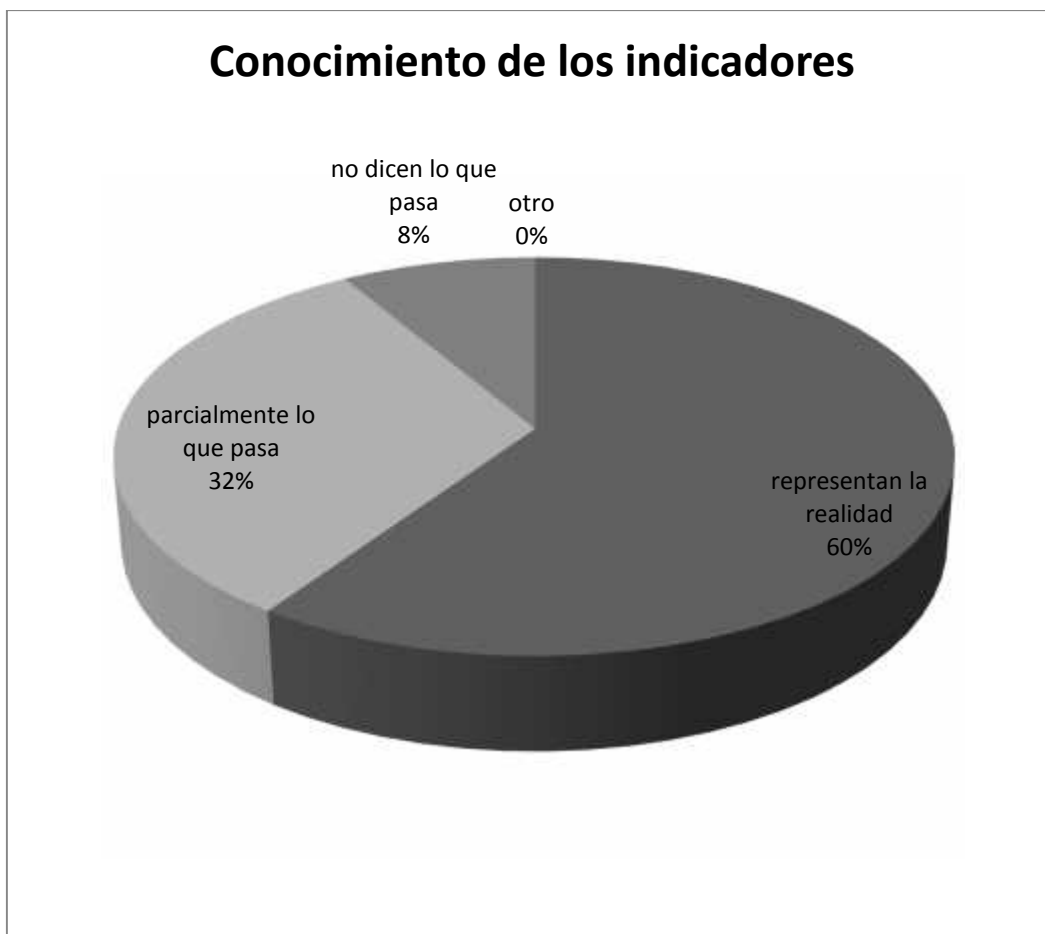
Cuando el indicador ha cumplido con el nivel no solamente con el satisfactorio sino sobresaliente, cuando ha alcanzado el nivel sobresaliente en su cumplimiento, de una manera reiterada ese indicador tiene que modificarse o eliminarse para hacer el proceso mucho más eficiente o finalmente prescindir de él, del indicador (E2 87-91).

La dependencia utiliza un método de implementación de indicadores adecuado de acuerdo con lo que mencionan González y Cañadas; los indicadores se establecen eligiendo la variable más representativa o la que más caracterice los aspectos del fenómeno, proceso, servicio o actividad que se esté evaluando. El siguiente paso es establecer las unidades de medida a utilizar. Al final si se comprueba que no arrojaron la información necesaria, se revisan y se adecúan con la información existente (González Quintana & Cañadas Molina, 2008).

### III.3.2 Conocimiento de los indicadores

Los empleados de la secretaría que conocen los indicadores de su área, expresaron lo siguiente en las encuestas con relación a los mismos. Con respecto al conocimiento de indicadores utilizados las encuestas generaron los siguientes resultados:

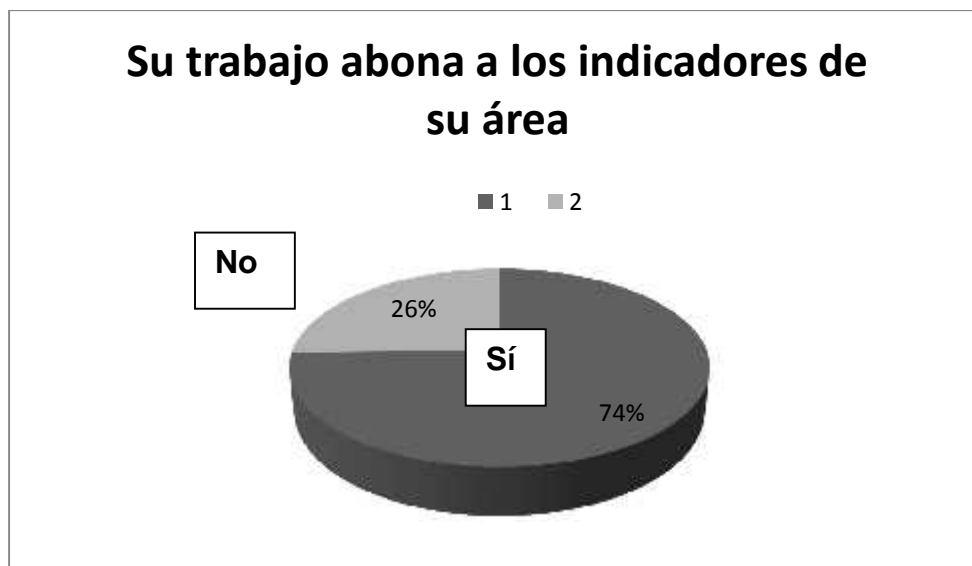
Gráfica 3.3



La gráfica muestra que sólo el 60% considera que reflejan la realidad, mientras que el 32% piensa que sólo lo reflejan parcialmente (gráfica3).

Al preguntarles a los que conocían los indicadores de su área si su trabajo abonaba de alguna manera a los indicadores, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 3.4



Con respecto a la pregunta de que sí trabajo abona a los indicadores de su área, el 74% consideró que sí, sin embargo dicho porcentaje es bajo, debería ser el 100% de los entrevistados los que contesten afirmativamente para lograr las metas y los objetivos buscados y con ello dar un buen servicio a la ciudadanía.

En este rubro, la institución no sigue un procedimiento adecuado de instauración de indicadores ya que como mencionan González y Cañadas para que estos sean adecuados se debe hacer participar a los responsables de las actividades ya que los conocimientos aportados por los responsables permiten centrar los indicadores en lo que es esencial. También es indispensable que a los que se les va a poner un sistema de indicadores acepte juzgar y ser juzgado (González Quintana & Cañadas Molina, 2008).

### III.3.3 Manejo de los indicadores

Para evitar que un indicador de la Secretaría General de Gobierno sea manipulado, el funcionario de alto nivel comentó lo siguiente:

[...] tengo dos indicadores para los directores, yo debo de confiar en la información que ellos me pasan y si ellos me dicen que un indicador de ellos está al 90 por ciento, 95 por ciento de

rendimiento pues yo quiero creer que así es, además podría ser obvio verlo en los resultados finales, sin embargo, si hay una queja de un usuario sobre un servicio que está calificado como excelente por parte del director, es prueba máxima de que está mintiendo, entonces, tres mentiras por parte de un director, implica que necesitaríamos, incluso la posibilidad del cambio del director, porque no podemos estar basando nosotros nuestro éxito en las mentiras de un director, ¿no?, entonces esa sería una. Y segundo, practicamos auditorias aleatorias a procesos que a juicio de nosotros tienen ciertas particularidades que en papel, no parece ser que fuera correcto o adecuado, lo que están planteando, entonces cuando esto sucede hacemos nosotros auditorias de manera aleatoria a algunos procesos y verificamos la evidencia que tiene el director de que eso que dice ahí el papel es correcto. (E1 111-125).

El director de área al ser cuestionado sobre el mismo asunto comentó:

Mira, lo que nos exigen a nosotros es que presentemos las evidencias concretas de que estamos cumpliendo en tiempo forma, si decimos que ese determinado proceso dura 24 horas o 72 horas necesitamos la evidencia contundente y física de que efectivamente se concluyó en ese proceso en ese tiempo,...(E2 94-98).

Evidentemente, nosotros, de cada informe que presentamos de indicadores por ejemplo, estamos obligados a ser auditados para que se evalúe si efectivamente se cumple con las evidencias necesarias. (E2 102-104).

La mayoría de los empleados concuerdan con la apreciación de los directivos de la secretaría general, tanto el funcionario de alto nivel como el director de área. Los indicadores que tienen en su área representan la realidad. De cualquier forma existe un número considerable de empleados que piensan que los indicadores que tienen no son útiles, o no reflejan lo que en realidad sucede. Con respecto a esto Cristina Aibar refiere que en ocasiones existe el riesgo de perder de vista los indicadores del conjunto total de información cuando estos son en gran cantidad (Aibar, 2003).

## **CONCLUSIONES**

La pregunta de investigación motivo de este proceso quedó planteada de la siguiente manera ¿Qué relación existe entre los indicadores de gestión y la misión de la Secretaría General de Gobierno? Antes de responder la pregunta se deben considerar los siguientes puntos:

El tener cerca de 13 dependencias y más de mil empleados complica la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos y se convierte en una odisea sin los instrumentos adecuados de medición. Kaplan y Norton proponen el Cuadro de Mando Integral (CMI) como la solución para implementar la estrategia y medir el desempeño de una organización completa sea del tamaño que sea. (Kaplan & Norton, 1996)

El Oficial Mayor de Gobierno, encargado de la administración de la dependencia, refiere que el CMI es utilizado como herramienta de administración.

En los elementos fundamentales que plantea la teoría de (4:10) (4:18) que menciona el llamado scorecard, se mantienen los principios fundamentales (E1 51-54).

La forma correcta de implementar el CMI de acuerdo con Rodríguez y Yetano debe comenzar por definir la misión. En el caso que nos ocupa es probable que haya sido creada con base en una ley muy antigua y que por lo tanto esté desfasada o fuera de utilidad. En segundo término debe hacerse un análisis de las fortalezas, oportunidades y amenazas y con él determinar los objetivos estratégicos con sus tácticas para alcanzarlos. Seguido se instalan criterios para medirlos y se definen los indicadores de gestión. Para finalizar los indicadores se integran en un mapa estratégico con perspectivas relacionando las causas-efectos de cada objetivo. (Rodríguez, 2004) (Yetano, 2005).

En función de estos tres puntos y para la realización de una evaluación adecuada se cita de nuevo la misión de la Secretaría General de Gobierno:

Ser la dependencia encargada de promover la gobernabilidad democrática; actuando a favor de las personas y de las instituciones, garantizando la seguridad; fomentando las relaciones

entre los poderes constitucionalmente establecidos, la cooperación, el acuerdo y la concertación entre los diversos actores políticos y los ámbitos de gobierno; vigilando la legalidad de los actos del Ejecutivo e impulsando la concurrencia de la sociedad en las acciones de gobierno (Secretaría General de Gobierno, 2011).

Al pedirles a los empleados que enunciaran la misión de la dependencia, el 36% no fue capaz de responder (gráfica 3.1). Para Rodríguez y Doyle es imprescindible que de la misión emanen los objetivos estratégicos y que de estos surjan los indicadores y que todo esto se establezca en un mapa estratégico ya que la comunicación de dicho proceso es elemental para el buen manejo del Cuadro de Mando Integral (Doyle, 2005) (Rodríguez, 2004).

A lo largo de esta investigación se ha resaltado que es importante que los indicadores de gestión y su conocimiento por parte de los empleados de cualquier nivel sean claros y profundos. De esta forma y de acuerdo con Rodríguez el plan estratégico completo puede ser revisado en ciclos desde la dirección hasta los niveles operativos (Rodríguez, 2004).

Al preguntarles a los empleados si conocían alguna forma por la cual eran medidos, podemos ver en la gráfica número 2 que sólo el 54% de los empleados encuestados conocían la misión de la secretaría.

Para Rodríguez la planificación y por ende la forma de evaluar el desempeño del personal debe ser incluyente y comprometer a la mayoría de los empleados pues ellos asegura el logro de los objetivos y la mejora continua, lo que a su vez se asegurará la legitimidad y un alto nivel de adhesión (Rodríguez, 2004).

Como resultado de esta investigación queda claro que el proceso por el cual se implementó el CMI en la Secretaría no es el adecuado ya que la misión de la Secretaría no es conocida por la mayoría de los empleados encuestados arrojando poca pertenencia a los objetivos planteados de los cuales emanen los indicadores como lo demuestra la gráfica 3.3 donde el 40% refiere que los indicadores no dicen lo que pasa o lo dicen parcialmente.



Es probable que los directivos se sientan satisfechos con los resultados arrojados por el personal de la dependencia en lo general, pero es necesario que todo el personal sea consciente de la responsabilidad que le compete en dicha estrategia. Como refiere Fernández en su artículo, es necesario tener un modelo que no aumente la burocracia, sino por el contrario que facilite la gestión así como generar un lenguaje común, no importando si es inventado, pero sí consensuado (Fernández, 2001).

La correcta aplicación del CMI es prueba de que los indicadores de una organización son congruentes en primer lugar con los objetivos estratégicos y estos a su vez con la misión por la cual fue creada. Por lo tanto si el CMI no está aplicado correctamente los indicadores no serán congruentes con la misión de la dependencia. Al no ser congruentes aumenta la vulnerabilidad de la ciudadanía y los servicios proporcionados por ella emanarán de meras ocurrencias, o dependerán en gran medida de la capacidad del funcionario titular de cada dirección. Cualquier camino que se tome se considerará adecuado para los miembros de la dependencia, aun cuando no lo sean, y los funcionarios estarán adivinando los requerimientos de la ciudadanía así como el punto en común a dónde llegar. Al ser la encargada de dictar los criterios de relación con los demás poderes y no tener objetivos congruentes con su misión, podría afectar el trabajo no sólo de esta dependencia, sino del poder ejecutivo estatal completo; incluso la agenda política podría ser dictada por factores externos como poderes fácticos, como los medios de comunicación, por grupos de choque, entre otros.

Un CMI bien aplicado con indicadores claros y conocidos apoya a la ciudadanía, al capital político, y a la continuidad del gobierno en turno a largo plazo.

Los indicadores claros y por lo tanto un CMI bien aplicado otorga la oportunidad de brindar transparencia en la gestión pública. Si algunos gobiernos no son transparentes en sus indicadores es porque ni si quiera los generan. Indicadores claros y concisos, que permitan a la gente la consulta periódica desde una página web, y de los cuales los mismos empleados estén al tanto y orgullosos de su trabajo se convierten en los principales promotores de la institución ante la ciudadanía.

El CMI bien aplicado brinda eficiencia en la gestión de los recursos, brindando prestigio político y brindándole al político la posibilidad de la continuidad a largo plazo.

Uno de los principales resultados de esta investigación es que a pesar de existir el tablero del gobernador, ninguno de los funcionarios de alto mando entrevistados lo relacionó con el CMI o el mapa estratégico. El tablero del gobernador está al acceso de cualquier ciudadano en una página web (ver imagen 3.1). A continuación se muestran varias imágenes donde se brinda el acceso a la información de cada dependencia y se agrupa en un mapa estratégico.

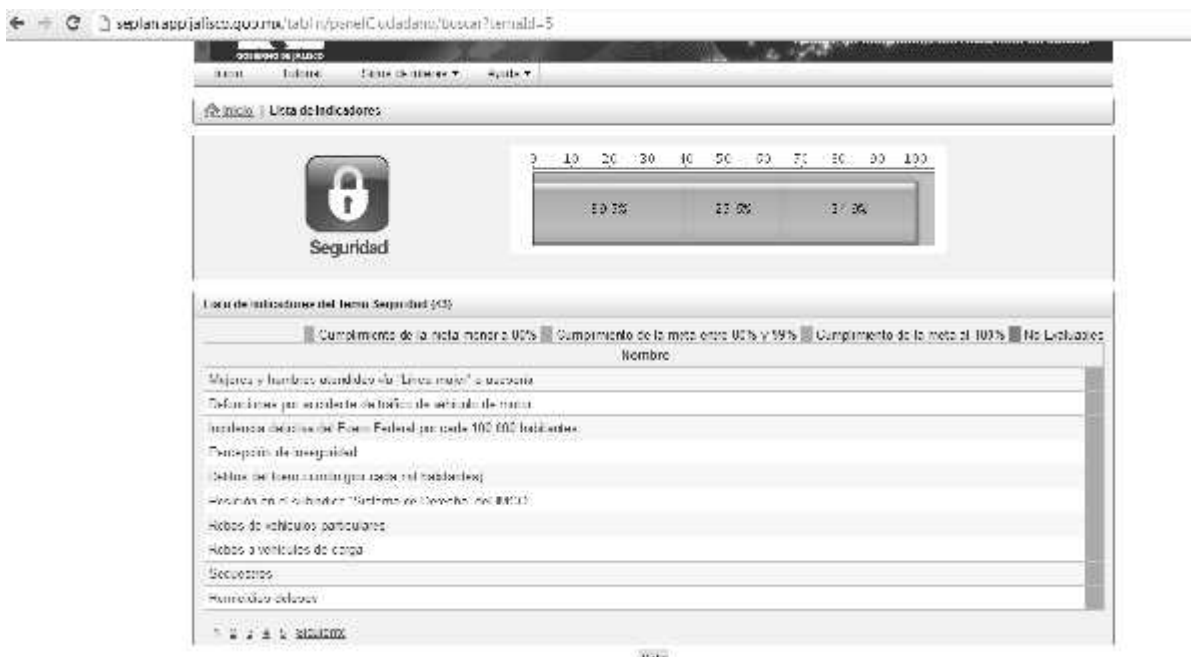
Imagen 3.1 Mapa Estratégico<sup>12</sup>



Al acceder a seguridad se despliega la lista de indicadores como puede observarse en la imagen 3.2.

Imagen 3.2 Lista de Indicadores<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Fuente: (Planeación, 2013)



Como se observa el tablero de mando del gobernador es un mapa estratégico del CMI. El funcionario de alto nivel de la Secretaría no pudo relacionar el tablero del gobernador como evidencia de uso del CMI en la dependencia. Incluso los empleados no pudieron mencionar la herramienta siendo que esta se encuentra al acceso del público en general.

El CMI bien implementado genera involucramiento de la organización en todos sus niveles. En la Secretaría General de Gobierno se podría implementar una campaña de comunicación integral sobre la estrategia y el rol de cada integrante en ella. Lo importante es hacer sentir al empleado parte de ella y que sean conscientes del impacto generado por sus acciones. Que salgan de la mentalidad robótica sin visualizar la trascendencia de las acciones.

Se propone una campaña que a través de conferencias y talleres involucren a los empleados. A continuación se muestra un ejemplo proable de la carta descriptiva de la campaña:

### Campaña “Sirviendo para trascender”

<sup>13</sup> Fuente: (Planeación, 2013)

El impacto del servicio público en la sociedad

Desarrollo Comunitario

Pensar global actuar local

Planeación Estratégica: Misión Visión y Valores

Taller: mi rol en la estrategia global

La campaña incluye cartelones, posters y diversos elementos de diseño que se muestran a continuación:





**Talleres**

*El impacto del servicio público en la sociedad*

*Desarrollo Comunitario*

*Pensar global actuar local*

*Planeación Estratégica: Misión Visión y Valores*

*Taller: mi rol en la estrategia global*

*Horarios: 10 a.m. a 12p.m. y 5:00p.m. a 7p.m.*

[contacto@sirviendoparatrascender.com](mailto:contacto@sirviendoparatrascender.com)



[www.facebook.com/sirviendoparatrascender](https://www.facebook.com/sirviendoparatrascender)



[@sirviendo para trascender](https://twitter.com/sirviendo para trascender)

[www.sirviendoparatrascender.com.mx](http://www.sirviendoparatrascender.com.mx)



Con ello se logrará que exista un conocimiento de todos los empleados de la estrategia global de la dependencia reflejada en el CMI. Los directivos asegurarán la legitimidad y un alto nivel de adhesión por parte de los funcionarios públicos. Al tener claro el rol que juega cada empleado dentro de la estrategia se generará un compromiso alto con los objetivos y metas a alcanzar para así dar cumplimiento a ellos. De la misma manera al verse logrados los objetivos, se reduciría la incertidumbre y la vulnerabilidad por parte de la ciudadanía.

## BIBLIOGRAFÍA

Aibar, G. C. (2003). Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral. *Auditoría y Gestión de los fondos públicos*, 14-23.

Constitución Política de Jalisco. (12 de Enero de 2007). Recuperado el 9 de Enero de 2011, de

[http://app.jalisco.gob.mx/PortalTransparencia.nsf/TodosWeb/F5A37E719617C0F186257466005EB90E/\\$FILE/Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20del%20Estado%20de%20Jalisco.pdf](http://app.jalisco.gob.mx/PortalTransparencia.nsf/TodosWeb/F5A37E719617C0F186257466005EB90E/$FILE/Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20del%20Estado%20de%20Jalisco.pdf)

Cook, T. D., & Reichardt, C. S. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.

Correa Uribe, S., Puerta Zapata, A., & Restrepo Gómez, B. (1996). *Investigación Evaluativa*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.

Doyle, S. (2005). Cuadro de Mando Integral en la Gestión Pública. Algunas Consideraciones para su Implementación. *Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental* (págs. 1-8). Buenos Aires: Asociación de Administradores Gubernamentales.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard, ayudando a implementar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos*, 1-9.

González Quintana, M. J., & Cañadas Molina, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Red de revistas científicas de América Latina*, 227-252.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Planeación, S. d. (enero de 2013). <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/indicadores>. Recuperado el 18 de enero de 2013

Pública, L. O. (20 de septiembre de 2011). *Secretaría de Gobernación*. Recuperado el 30 de Enero de 2013, de [http://www.gobernacion.gob.mx/es\\_mx/SEGOB/Atribuciones](http://www.gobernacion.gob.mx/es_mx/SEGOB/Atribuciones)

Rodríguez, P. B. (2004). MARCO TEÓRICO INTEGRADO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO PÚBLICO. *Revista de Administración Pública* 110, 297-314.



- Santos, M. Á. (2008). *Hacer Visible lo Cotidiano*. Madrid: Ediciones Akal.
- Secretaría General de Gobierno. (2010). *Palacio de Gobierno*. Guadalajara, Jalisco: Dirección de Publicaciones del Gobierno de Jalisco.
- Secretaría General de Gobierno. (2010). *Historia de la Secretaría General de Gobierno*. Guadalajara: Gobierno de Jalisco.
- Secretaría General de Gobierno. (2011). Recuperado el 9 de 01 de 2011, de [www.jalisco.gob.mx](http://www.jalisco.gob.mx)
- Turull, i. N., & Vivas, U. C. (2003). El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès. *VIII Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 28-31.
- Yetano, A. (2005). El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Administración Local. *Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos*, 39-46.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 Guía de preguntas para entrevista con funcionarios de la Secretaría General de Gobierno

- ¿Qué le apasiona de la administración?
- ¿Cuál fue la experiencia más gratificante que ha tenido como oficial mayor?
- ¿En qué otras dependencias ha trabajado?
- ¿Sólo ha trabajado en la administración pública?
- ¿Cuáles considera que son las técnicas de administración más importantes de la época?
- ¿Actualmente qué técnica de administración utiliza su institución?
- ¿Qué problemas le ha representado en la implementación?
- ¿Conoce las formas como se medía anteriormente la secretaría?
- ¿Cómo le hace usted para darse cuenta que un indicador ya no mide lo necesario?
- ¿Qué medidas se toman?
- ¿Cómo se asegura de la confiabilidad de lo que dice el indicador es lo que realmente pasa?
- ¿En su dependencia existe algún sistema de revisión de los indicadores de gestión?
- ¿Cuántas dependencias de la secretaría tienen contacto con el ciudadano?
- ¿Cuál es el procedimiento para establecer indicadores para todas las dependencias de la sria?
- ¿Existe alguna diferenciación sobre las dependencias que tienen contacto con la gente y las que sólo atienden funcionarios?
- ¿las quejas de los ciudadanos forman parte de los indicadores?
- ¿Cuál es el procedimiento para revisar los indicadores en la alta dirección?
- ¿Usted tiene que hacerle muchas modificaciones a la información antes de pasarla al secretario?
- ¿Cree usted que su superior tiene el tiempo para leer todos los informes que se elaboran en la secretaría?
- ¿Existe reticencia por parte de los directores por ser medidos?

## ANEXO 2 Cuestionario Mixto para Funcionarios de la SGG

No. Control\_\_\_\_

Favor de llenar los datos que abajo se piden. Se garantiza la confidencialidad de la información aquí proporcionada.

### DATOS GENERALES

Edad \_\_\_\_ escolaridad\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_ Tiempo trabajando en la función pública\_\_\_\_

Para usted la medición es

Una evaluación

Un juicio de valor

Permite tomar una decisión

Otra\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Conoce usted los indicadores de su área?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ (Pase a la pregunta 5)

Para usted los indicadores de su área representan:

Una representación de la realidad

Parcialmente lo que pasa

No dicen lo que en realidad pasa

Otra\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Su trabajo abona a los indicadores de su área?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

¿De qué manera?\_\_\_\_\_

¿Conoce algún mecanismo por el cuál es usted evaluado?

Sí\_\_\_\_ (pase a la 6)

No\_\_\_\_ (pase a la 7)

Descríbalos.

Enuncie la misión de la Secretaría General de Gobierno

Enuncie los objetivos de la Secretaría General de Gobierno

## ANEXO 3 METODOLOGÍA

### Método

Esta es una investigación de corte cualitativa donde se está trabajando con método de investigación evaluativa ya que busca la comprensión de la forma de establecer los indicadores de la Secretaría General de Gobierno del estado de Jalisco por parte de los altos funcionarios.

Como mencionan Cook y Reichardt las investigaciones evaluativas se convierten en la actualidad en una fuente de directrices ya que indica el grado de eficiencia o deficiencia en los programas sociales y orienta el camino a tomar para reorganizarlo y reformularlo. Para ellos la evaluación es llegar mediante ciertos criterios al éxito del proceso (Cook & Reichardt, 2005).

Se reúne la información de una manera sistemática. Las pruebas y testimonios de una forma representativa sobre el programa o unidad a evaluar, los resultados los compara con criterios previamente establecidos y genera sus propias conclusiones.

En la investigación evaluativa el evaluador tiene muy poco control sobre las variables que evalúa y los resultados son poco generalizables. La investigación evaluativa tiene en común con otros tipos de investigaciones. La evaluativa también intenta descubrir las relaciones entre las variables y establecer la relación causal. Se utilizan varios métodos para recabar información: entrevistas, cuestionarios, observación, análisis de documentos, entre otros. (Correa Uribe, Puerta Zapata, & Restrepo Gómez, 1996)

Para realizar esta investigación se les pidió al Director General de Gobierno y al Oficial Mayor de Gobierno que contestaran un cuestionario referente a la metodología seguida en la dependencia para establecer indicadores.

También se elaboraron encuestas con empleados de la Secretaría para evaluar el grado de involucramiento en el proceso de informar resultados a sus superiores y si son conscientes del impacto que tiene su trabajo en la estrategia.

### Objetivo

Evaluar si los indicadores de gestión de la Secretaría General de Gobierno no tienen relación con el método Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

### Hipótesis

Los indicadores no toman en cuenta lo expresado en la misión de la Secretaría General de Gobierno del estado de Jalisco.

### Triangulación

La triangulación es la contrastación de los datos obtenidos por diferentes métodos. Esto permite detectar y corregir cualquier parcialidad y así depurar la información obtenida. Ninguno de los métodos es perfecto y el hecho de triangular ayuda a erradicar las limitaciones de cada uno.

El hecho de tener heterogeneidad no impide la comparación y compatibilidad en la información. Simplemente se evita la parcialidad en la información. Se puede aprovechar esta situación para incluso reinterpretar la realidad. (Santos, 2008)

## TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

### OFICIAL MAYOR DE GOBIERNO

**LR.-** Buenos días estamos con el Oficial Mayor del Gobierno del estado de Jalisco, le agradezco por su tiempo Sr. Licenciado José Luis Sánchez, esteee... yo se que está muy ocupado, le quería hacer unas preguntas para lo de mi tesis, la primera es esteee, ¿usted ha trabajado en otras dependencias verdad, antes?

**JS.-** Desde hace aproximadamente... 15 años estoy en el servicio público

**LR.-** 15 años, ¿en qué otras dependencias ha trabajado?

**JS.-** Ayuntamiento de Guadalajara, en el gobierno de César Col Carabias, en el gobierno del estado de Jalisco, en Secretaría de Seguridad, en el Congreso del Estado, nuevamente en Ayuntamiento de Guadalajara y hoy aquí en el Gobierno del Estado

**JR.-** Y ¿sólo ha trabajado en administración pública? O ¿en algún otro lado?

**LS.-** No, yo de hecho la mayor parte de mi tiempo laboral lo he dedicado al sector privado, este... donde ha sido la mayor parte de mi tiempo laboral y profesional

**LR.-** ok, oiga y dentro de su experiencia ¿Cuáles considera que sean las técnicas de administración más importantes de esta época?

**JS.-** déjame y te digo la administración del futuro, habla de que un elemento fundamental es la gestión eficaz, y entendiendo la gestión como todo aquello que debe de hacer un líder para poder tener el resultado deseado, sin embargo, la ciencia de la administración requiere de algunos insumos o elementos que puedan facilitarle esa gestación adecuada ¿no?, me parece que hoy los tableros de control, los sistemas de indicadores, las... administración de proyectos, la administración del conocimiento, la administración de procesos, son herramientas que pueden facilitar mucho la labor de una oficina, de una empresa.

**LR.-** ¿cada una de esas que menciona son técnicas diferentes?

**JS.-** todas, si, todas son diferentes y algunas de ellas hasta tienen ramificaciones

**LR.-** ok, y actualmente ¿Qué técnica utiliza aquí en la institución en la Secretaría General?

**JS.-** es una mezcla, tiene que ver con el tema de... hay otro que no te mencione, el tema de capacitación, ese todavía no está bien fundamentado, pero sobre los que te menciono, como gobierno, como gobierno tenemos implementado un sistema que le llaman el *table*, que es



un sistema de indicadores de gestión del gobierno, que le permite al señor gobernador estar al tanto de aquellos elementos fundamentales de buen gobierno, en todos sus ámbitos y en todas sus Secretarías; eso le reduce tiempo para analizar información, revisar las estrategias, sobre todo la minucia de detalles y estados de lo que se acuerdan en el gabinete. Igual que él nosotros tenemos un sistema de tablero o table, que le llamamos nosotros *eje pro*, pero, si bien es cierto que el del gobernador se puede hablar de los indicadores de gestión, el eje pro, serían los indicadores de desempeño del personal, porque generalmente son los que pactan el resultado final. Por otro lado estamos implementando la técnica de cinco “s” en todas las oficinas del gobierno, de la Secretaría General de Gobierno; estamos en la implementación también del nuevo sistema de... la herramienta 360 y tenemos también implementados el sistema de capacitación básico.

**LR.-** el sistema table y el de aquí de la Secretaría, ¿se basan en algún... en cuál principio de los de administración?

**JS.-** si como no, en los... elementos fundamentales que plantea la teoría de (...4:10...) no sé cómo se pronuncia, de este cómo se llama... (...4:18) que menciona eso llamado scorecard, ahí se mantienen los principios fundamentales

**LR.-** entonces lo que se utiliza actualmente, básicamente podría decirse que es ¿el balanced scorecard?

**JS.-** si, es una variación porque el balanced scorecard inicia como una herramienta de solución o de análisis para las empresas, en el sector empresarial, en el gobierno se ve que la herramienta es buena, sin embargo, no tiene un mecanismo de aplicación, porque aquí hay algunos temas que no son compatibles con los intereses empresariales, entonces, la adecuación práctica que nosotros tenemos del balanced scorecard es el sistema table.

**LR.-** oye y ¿Qué problemas le ha representado la implementación de este sistema?

**JS.-** la falta de cultura de los servidores públicos es el primer error que tenemos, el segundo, la tendencia generalizada que tenemos aquí de no aceptar el cambio como un elemento de... práctica común en las oficinas, y el tercero la disparidad de conocimientos de la gente, hay directores que tienen o acaban de titularse, pero hay directores que tienen 20 años con el título, 30 años con el título y ya no tienen actualizaciones que le permitan entrar al ranking de los nuevos conocimientos administrativos, entonces yo creo que el

desconocimiento. La apatía de las gentes y este... rechazo de cambios son los tres principales obstáculos.

**LR.-** oiga y... ¿conoce las formas como se media anteriormente la Secretaría? ¿Cómo? Antes de que ustedes llegaran aquí...

**JS.-** si, fundamentalmente el desempeño de las diferentes Secretarías era verificar el gasto nada más, se les asignaba un presupuesto para ciertas funciones y luego se verificaba que el gasto cumpliera con los requisitos que marcaban las leyes, las normas, para el gasto del dinero... y hasta ahí nada más.

**LR.-** osea que sólo el dinero era lo que se media, no había...desempeño...

**JS.-** no había desempeño, no había resultados basados en indicadores, no había establecimiento de metas concretas

**LR.-** oiga y ¿cómo le hace usted para darse cuenta de que un indicador que han establecido ya no mide lo necesario?

**JS.-** aquí tenemos el sistema de indicadores index, desempeño personal en el que, al cabo de tres meses que un indicador está en su tope máximo, durante más de tres meses, consideramos nosotros que es parte ya de la cultura o del proceso y en consecuencia ya no hay que medir eso, porque eso ya se corrigió y habrá que establecer un indicador nuevo, con medidas nuevas quizá

**LR.-** y ¿cuáles son estas medidas?.. O sea qué medidas se toman

**JS.-** todos, todos los indicadores son diferentes para cada persona. Aunque eee hay tres grandes elementos que se consideran variables, que deberán estar implícitos en todo elemento de medición del personal; el factor tiempo de respuesta, el factor satisfacción del usuario y el factor errores dentro del proceso. Esos tres podrían medir de manera genérica todas las actividades del personal, muy en particular cada dependencia tendrá otras cuestiones que analizar. O en todos los casos, si bien es que el tiempo será un elemento a medir, en algunos casos es el porcentaje de tiempo empleado, algunos es el minuto o tiempo de retraso y algunos son el tiempo de distancia etcétera. Si bien es cierto que el factor tiempo es el determinante o es la variable, cada particularidad de la función de cada servidor público determina que es lo que voy a medir del tiempo, por ejemplo.

**LR.-** oiga y cómo se asegura de queee, de la confiabilidad de lo que dice el indicador es lo que realmente pasa, o sea que no lo engañen, o que no se manipule el indicador.

**JS.-** aquí nosotros, y eso estoy hablando de la Secretaría General de Gobierno, tenemos dos maneras de asegurarnos esto: la primera es que tengo dos indicadores para los directores, yo debo de confiar en la información que ellos me pasan y si ellos me dicen que un indicador de ellos está al 90 por ciento, 95 por ciento de rendimiento pues yo quiero creer que así es, además podría ser obvio verlo en los resultados finales, sin embargo, si hay una queja de un usuario sobre un servicio que está calificado como excelente por parte del director, es prueba máxima de que está mintiendo, entonces, tres mentiras por parte de un director, implica que necesitaríamos, incluso la posibilidad del cambio del director, porque no podemos estar basando nosotros nuestro éxito en las mentiras de un director, ¿no?, entonces esa sería una. Y segundo, practicamos auditorías aleatorias a procesos que a juicio de nosotros tienen ciertas particularidades que en papel, no parece ser que fuera correcto o adecuado, lo que están planteando, entonces cuando esto sucede hacemos nosotros auditorías de manera aleatoria a algunos procesos y verificamos la evidencia que tiene el director de que eso que dice ahí el papel es correcto.

**LR.-** oiga, y ustedes ¿son encargados de evaluar, solo las dependencias que tiene a su cargo, o de toda la Secretaría General de Gobierno? El desempeño de ustedes o de todas las... incluidas las OPD'S como el Trompo Mágico o como Ciencias Forenses

**JS.-** yo creo que ahí hay dos cosas, la primera es, que cada dependencia por ser organismos autónomos tendrían la obligación de ellos estar revisando esta información, sin embargo hay en algunos casos en los que a nosotros si nos obliga la ley a ser responsables del cuidado y del control, y por lo tanto es ahí donde tenemos indicadores genéricos con todas las gentes, ahí que estamos midiendo a toda la Secretaría, generalmente es sobre el uso de recursos, los bienes materiales, el dinero, las personas... que es ahí donde si nosotros tenemos ingerencia, y si nosotros estamos estee regulando o verificando esos indicadores.

**LR.-** oiga y ¿Cuál es el procedimiento entonces para establecer los indicadores en todas las dependencias?, se sienta usted con el director, o ¿qué es lo que sucede?

**JS.-** normalmente lo que hacemos nosotros es un proceso de negociación con los directores y ampliándonos los beneficios que ya tenemos quienes estamos midiendo los resultados, porque en el servicio público tenemos dos vicios que están arraigados de años y que son producto y resultado del proceso sindicalista que se ha dado en México que ha sido muy sui géneris, o sea el sindicalismo en México es muy particular yo creo que no se ve en ninguna

parte del mundo, y nos dejaron dos vicios; una que a todo trabajo igual debe de obligar una remuneración igual, lo cual no es correcto porque ninguna persona, ni siquiera en las maquiladoras que pareciera que así es, pero ni siquiera ahí, ninguna persona hace el mismo trabajo con la misma intensidad, calidad, cantidad, devoción etcétera. Entonces, esto...pero es un vicio ¿no? Que tenemos. Y el otro vicio es el de que una vez que ingresas al servicio público difícilmente te pueden sacar, entonces una vez que ingresas, el desempeño tuyo parece ser que no tiene ningún o poco sentido, si haces bien tu chamba te pagan, y si la haces mal de todas maneras te pagan. Son de los elementos que contravienen mucho este proceso, entonces; lo primero es que hay que negociar con el director, después hay que negociar con el personal porque el tema de indicadores a los primeros, contrario a lo que cualquiera pueda pensar, a los primeros que beneficia es a los servidores públicos ¿por qué?, les brinda la oportunidad de ahora si darse cuenta de las cargas horarias que hay, las cargas de trabajo que se tienen, se dan cuenta de cómo pueden eficientar el trabajo personal y se dan cuenta de los logros personales.

**LR.-** ok, oiga y existe alguna diferenciación con las dependencias que tienen contacto con la gente y a los que solo atienden a los funcionarios con respecto a los indicadores, o sea ¿se miden de manere diferente? oooo

**JS.-** si, eh acuérdate que te estaba mencionando que hay tres variables que pueden ser genéricas, la variable tiempo, la variable satisfacción y la variable esteeee errores cometidos dentro del proceso, esas son genéricas sin embargo habría que ver las particularidades, en el caso muy concreto en donde tenemos atención al público, la variable satisfacción el usuario y la variable tiempo son determinantes en este caso para medirlas ¿no?

**LR.-**Ok. Y con respecto ahora de la alta dirección los directores generales y todo eso, ¿cómo son medidos ellos? ¿Cómo se evalúa? ¿Cuál es el procedimiento para evaluarlos?

**JS.-** bueno, en el caso muy concreto de los niveles directivos habrá que remontarse al COA y al table que de alguna manera están vinculados

**LR.-** ¿el COA que es?

**JS.-** el COA es un sistema de medición deee bueno donde nosotros reflejamos el presupuesto basado en metas que tenemos que cumplir es decir, a nosotros se nos asigna un dinero y a diferencia del pasado que se te pedía cuanto como gastaste en que gastaste, pero

no se media para que y el cumplimiento de objetivos, hoy, todo el recurso debe de estar eeee amarrado con algunas metas de resultados tangibles ..... tenses la manera de medir los direcciones más que al director porque finalmente ahí se miden el cumplimiento de todas las unidades de trabajo, lo que miden son el resultado de las metas cumplidas, en función del recurso aplicado. Tenses es así como el table se puede verificar el cumplimiento de metas.

**LR.-** ok, este ¿para pasarle a la información usted al secretario tiene que hacerle modificaciones de cómo las recibe o de las personas que están más abajo que usted?

**JS.-** noooo, de hecho déjame te digo una cosa ni si quiera, ni si quiera es manipulable el sistema, o sea cada que hay diferentes niveles deeeee de dentro del sistema hay quien está solamente autorizado para ingresar información hay quien está autorizado para revisarla y modificarla y hay quien está solamente autorizado para verla.... En este caso los directores están autorizados para verla no la pueden modificar ellos la información.

**LR.-** ¿entonces eee la información ya presentada usted la pasa tal cual directamente a su superior?

**JS.-** más que pasarla, porque acuérdate que es un sistema que está en la web el acceso directo por parte del secretario

**LR.-** mmm, ok y cree ¿usted que él tiene el tiempo para revisarla?

**JS.-** hay... mmm mira, independientemente digo porque hay gente que en este aspecto es mucho mas técnica que otros y hay gente que esta mas acostumbra a tener relaciones personales o entrevistas personales para ver asuntos y hay otros que son mas tecnológicos gente que via web via correo o viaaaa el chat etcétera puede tener interacción con sus directores. En este caso independientemente de que el tenga acceso directo para estar monitoreando los indicadores, lo cierto es que en las reuniones de gabinete se evidencian los resultados

**LR.-** ok

**JS.-** osea, siempre el va a estar enterado sea porque él tenga la voluntad de tener acceso o sea porque en la reunión de gabinete allí hacen mención de los resultados.

**LR.-** ya por ultimo estee ¿existe alguna resistencia ooo por parte de los directores o de los funcionarios a ser medidos?

**JS.-** totalmente, en México eee yo creo que en México diceee esteeee Héctor Aguilar camina en su libro regreso al futuro que en México....

**LR.-** aja

**JS.-** el sistema esteee estamos negados a la evolución, parece ser que es una cosa que no está dentro de nuestra idiosincrasia... es parte cultural del mexicano....nos da miedo ser medidos... en nuestro desempeño como padres, en nuestro desempeño como esposos, en nuestro desempeño como hijos en nuestro desempeño como estudiantes, oseaaa hay un rechazo natural del mexicano a ser evaluado.... Mientras que en otros países por ejemplo cuando una persona ingresa a trabajar independientemente del puesto que puedan lograr al inicio, siempre preguntan ¿Cómo voy a ser medido? De manera que yo sepa cómo voy avanzar en la escala de deee la vertical ascendente en una empresa, aquí en México no sucede así nooo, nos da miedo, si si hay resistencia y la resistencia creo que es fundamental para evidenciar los resultados la luz delllll a la luz del trabajo efectivo y del liderazgo de los directores.

**LR.-** bueno, le agradezco su tiempo señor oficial mayor y muchas gracias.

## DIRECTOR DE ÁREA

LR.- Buenas tardes estamos con el director de Recursos materiales del gobierno de Jalisco, de la Secretaria General de gobierno, el licenciado Francisco Sánchez, gracias por su tiempo licenciado.

FS.- A sus órdenes

LR.- Le quería hacer unas preguntas, como le había comentado, ¿usted a trabajado en alguna otra dependencia?

FS.- Sí como no, he trabajado en ayuntamiento de Guadalajara, en el ayuntamiento de Tepatlán, he trabajado para el juzgado de primera instancia de Tepatlán, Jalisco en material penal, y el gobierno de Jalisco

LR.- ¿O sea que has trabajado en el Poder Ejecutivo y Poder Judicial?

FS.- Así es

LR.- ¿Hay mucha diferencia entre uno y otro?

FS.- Muchísima, yo diría que el atrajo, capacitación, equipos, medidas administrativas, profesionalización del personal. Entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial es abismal, el Poder Judicial tiene un atrajo significativo, importante, en los ámbitos tanto en lo administrativo, de personal, de profesionalización, de organización, que a mi juicio debilitan seriamente su capacidad de respuesta

LR.- ¿A qué cree que se deba? ¿Por qué el Poder Judicial lleva un retraso?

FS.- Mira fue hace años, y te estoy hablando que esto fue en el 2002, pero evidentemente a la fecha no conozco ninguna de sus actualizaciones, pero yo podía leer en aquel entonces que se debía a la concentración de privilegios en los altos mandos del poder judicial mientras que en el trabajo operativo se le daba poca relevancia al capital humano

LR.- ¿Y usted cree que eso no pasa en el Poder Ejecutivo o que pasa con menos frecuencia?

FS.- Yo creo que el Poder Ejecutivo de unos años a la fecha ha tenido procesos de modernización que permiten sacar los criterios personales o discrecionales de los altos mandos y que ayudan a homologar criterios administrativos de profesionalización en toda la estructura del gobierno, del Poder Ejecutivo y eso fortalece sin duda la capacidad de respuesta, mientras que en el Poder Judicial seguimos trabajo con manejo deeee manejo discrecional de recursos, de personal etcétera

LR.- ¿Solamente ha trabajado usted en administración pública o también en empresa privada?

FS.- he trabajado para empresas privadas y también para el servicio público

LR.- Ok, ¿en qué otras empresas ha trabajado?

FS.- He trabajado en empresas de consultaría administrativa y consultaría política, he trabajado para despachos de materiales de construcción y fundamentalmente para el área restaurantera

LR.- Oiga y actualmente ¿qué técnica de administración utiliza la institución en donde usted, que usted administra?

FS.- Fundamentalmente los indicadores de desempeño, e [sic] utilizamos otras herramientas como lo son los *focos rojos*, o un sistema que nos permite lanzar alertas sobre procesos que se vienen en su propia operación presentan problemas; trabajamos además con un sistema de administración de documentos que son los insumos fundamentales para ejecución de nuestras tareas que se ha diseñado aquí en la secretaría llamado *docunet* y un sistema de administración de tareas

LR.- ¿Conoce usted la teoría en la cual se basan ese tipo de técnicas o simplemente algún director tuvo alguna buena idea para realizarlas?

FS.- No, creo que tiene sentido, está basado en algunos casos en la teoría de los focos rojos y en otro los indicadores de desempeño por si mismos, tienen su propia teoría y la administración de tareas, todos estos tienen su base en el *balanced scorecard*.

LR.- ¿A la hora de implementar se han encontrado con algún problema?

FR.- muchísimos

LR.- ¿Podría enunciar algunos?

FR.- La resistencia del personal que estaba acostumbrado a trabajar sin ser medido y el personal que no tiene el enfoque del resultado como objetivo fundamental del servicio y la premisa de la atención al cliente interno o externo como algo fundamental

LR.- ¿Cómo lidian con la resistencia del personal, se les obliga, o de que manera?

FS.- Tiene que haber un proceso de sensibilización, una herramienta fundamental en esto es la capacitación, es darles capacidades competencias a los empleados y para poder comunicar exactamente que es lo que se quiere y que ellos tengan los incentivos necesarios para formarse en las filas de estos nuevos sistemas



LR.- La persona que no se adapte o no logre aceptar esta técnica, ¿Qué pasa con ella?

FS.- Es evidente que hay gente que todavía mantiene resistencia pero comienza a rezagarse en las propias dependencias y se empieza a evidenciar que no responde y no esta adaptándose a los nuevos esquemas de trabajo, y si no hay respuesta después de, deee esquemas que buscan incentivarla se tiene que, queeee buscar que la persona se adecue a esto o que busque otras opciones de trabajo

LR.- Ok, ¿Conoce usted las formas como se medía anteriormente el área donde usted labora? antes de que usted llegara.

FS.- Mira, reconozco que había algunos esquemas manualizados pero que no se llevaban a cabo de manera concreta, eeeh había mediciones respecto a lo que duraban los procesos pero nunca se validaba que los procesos se llevaran a cabo en determinados tiempos y con determinadas especificaciones, si los había en papel pero en teoría nunca se llevaba un registro

LR.- Ok ¿cómo le hace usted para darse cuenta que un indicador ya no mide lo necesario?

FS.- Cuando el indicador ha cumplido con el nivel no solamente con el satisfactorio sino sobresaliente, cuando ha alcanzado el nivel sobresaliente en su cumplimiento, de una manera reiterada ese indicador tiene que modificarse o eliminarse para hacer el proceso mucho más eficiente o finalmente prescindir de él, del indicador.

LR.- ¿Cómo se aseguran ustedes de la confiabilidad, de lo que dice el indicador es lo que realmente sucede?

FS.- Mira, lo que nos exigen a nosotros es que presentemos las evidencias concretas de que estamos cumpliendo en tiempo forma, si decimos que ese determinado proceso dura 24 horas o 72 horas necesitamos la evidencia contundente y física de que efectivamente se concluyó en ese proceso en ese tiempo, depende del proceso y del propio indicador cual es la evidencia que se presenta pero todo debe tener un tangible, un entregable concreto, que permita validar el cumplimiento del indicador.

LR.- ¿Entonces se hacen auditorias?

FS.- Evidentemente, nosotros, de cada informe que presentamos de indicadores por ejemplo estamos obligados a ser auditados para que se evalúe si efectivamente se cumple con las evidencias necesarias

LR.- ¿Existe algún sistema de revisión de estos indicadores periódicamente?

FS.- De hecho hay una consulta que se puede hacer a través del propio sistema de cómputo todos los días aunque el registro se modifique de manera mensual y se entregue un informe al superior inmediato... cada 30 días

LR.- ¿Cuántas dependencias de su dependencia o de su dirección tienen contacto con la gente?

FS.- en nuestro caso tenemos contacto permanente básicamente con proveedores y prestadores de servicios

LR.- Ok, pero gente me refiero a que no sean funcionarios públicos

FS.- Exactamente son usuarios o funcionarios externos aunque en realidad son prestadores de servicio, aunque nosotros los vemos como clientes, así es.

LR.- Ok, ¿existe alguna diferenciación?... eeeh más bien, ¿ustedes tienen algún formato para recibir quejas de ciudadanos, se dan cuenta o simplemente no tienen contacto directo con algún ciudadano, algún proveedor o algo así?

FS.- Mira, los principales clientes son efectivamente los empleados de gobierno de Jalisco, sin embargo hemos abierto las puertas a mecanismos a través de correos electrónicos o depósitos para sugerencias con los propios proveedores y espacios dentro de los mismos temas de seguimiento o formatos del seguimiento del proceso para que los proveedores externen ahí su sugerencia

LR.- ¿Entonces ellos, si existe el mecanismo en caso de que un proveedor tuviera alguna queja o sugerencia para hacérselo llegar directamente a usted?

FS.- En la retroalimentación la buscamos hacer a través de los propios formatos con los que se les asigna una compra o un servicio

LR.- Ok, con respecto a la información que se acumula en la dependencia, ¿usted tiene que hacerle muchas modificaciones para después pasarlo a su superior o ya está organizado de alguna manera?

FS.- ¿Qué tipo de información?

LR.- O sea de indicadores, reportes del personal...

FS.- Hay un formato preestablecido por parte de nuestro superior a través del cual se ha estandarizado la información y se reporta al superior y evidente si hay dudas se tiene que eee replantear, pero el formato esta preestablecido, esta prediseñado y estandarizado cuando menos con las direcciones de la Oficialía Mayor

LR.- Ok, entonces no se le tiene que hacer muchas modificaciones

FS.- Al ser estandarizados estamos restringidos, hay modificaciones cuando tu supervisas con tus compañeros de trabajo que efectivamente los indicadores que se están presentando en las diversas áreas que dependen de ti eeeh sean los correctos y estés validándolos, pero eso responde a juntarnos al formato establecido y previamente estandarizado, para reportar.

LR.- Ok, otra pregunta sería, ¿cree usted que su superior tiene el tiempo de leer todos los informes que se laboran de las dependencias similares a usted?

FS.- Mi superior creo que si, porque justamente diseñó el sistema de indicadores o de reportes de manera que a él le sea mucho muy sencillo el leer la cantidad de reportes que se envían y dar seguimiento a las tareas

LR.- bueno pues le agradezco por su tiempo y muchísimas gracias

FS.- A sus órdenes.