



Lineamientos 2010 para la Evaluación de Servicios Públicos

**Subcontraloría de Desarrollo
Administrativo, Seguimiento y Control**

Número de Registro: AP0811/RLIN/CM07/009/051110

Índice

I.	Introducción	3
II.	Responsables y Responsabilidades	4
III.	Operación	6
IV.	Metodología de Verificación	10
V.	Herramientas Estadísticas	12
VI.	Glosario de términos	15
VII.	Legislación Aplicable	18
VIII.	Firmas de Autorización	18

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Municipal estableció en el Eje “Gobernanza, Innovación y Transparencia” del Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011:

- Operar de manera permanente, esquemas y programas innovadores para la mejora de trámites y procesos, así como el incremento en la calidad y cobertura de los servicios públicos.
- Consolidar un sistema de evaluación integral del desempeño y resultados del gobierno municipal, con base en las prioridades de los ciudadanos y con transparencia en su cálculo y ejecución.

En el ánimo de contribuir al logro de las metas planteadas, se pretende ofrecer a los ciudadanos esquemas de atención eficientes, ágiles, con certeza jurídica y con el propósito de reducir tiempos y costos con base en los siguientes objetivos:

- a) Aportar información a los titulares responsables de los servicios para la mejor toma de decisiones en relación con la prestación de servicios públicos*
- b) Promover el aprendizaje para mejorar el desarrollo organizacional en las dependencias y entidades del H. Ayuntamiento contribuyendo a aumentar su rendimiento.*
- c) Incrementar la orientación de la Administración al ciudadano, que resulte en un mejor servicio.*

La Evaluación y Verificación de los Servicios Públicos constituye un proceso integral y continuo basado en evidencias que considera los niveles de prestación de los servicios en relación con las expectativas ciudadanas y la medición del grado de cumplimiento de compromisos previamente establecidos, constituyendo a partir de los datos obtenidos, programas de mejora; por lo que sus resultados, conclusiones y áreas de mejora deben ser públicos.

RESPONSABLES Y RESPONSABILIDADES

- I. El Programa de Evaluación de Servicios Públicos estará coordinado por la Contraloría Municipal a través del Departamento de Evaluación y Verificación de Servicios Públicos de la Subcontraloría de Desarrollo Administrativo, Seguimiento y Control.
- II. El personal del Departamento de Evaluación y Verificación de Servicios Públicos se encargará únicamente de verificar, evaluar y entregar las áreas de oportunidad detectadas; por lo tanto, las dependencias y organismos evaluados, serán los responsables de gestionar todo lo necesario para aplicar las mejoras recomendadas. Por lo anterior, las responsabilidades de la Contraloría Municipal estarán centradas en:
 - a) Difundir los lineamientos y criterios del programa.
 - b) Coordinar las acciones a desarrollar.
 - c) Evaluar el cumplimiento y aplicación efectiva del programa.
 - d) Establecer un cronograma de actividades y evaluaciones.
 - e) Entregar diagnósticos y resultados.
 - f) Verificar la aplicación de las mejoras.
- III. Los Titulares, Directores y/o Jefes de Departamento de las dependencias y organismos del gobierno municipal participarán activa y proactivamente ya que son los responsables de la implementación y cumplimiento de las áreas de oportunidad detectadas en las verificaciones. En caso de no dar el seguimiento adecuado a lo anteriormente mencionado, se turnará la información al Departamento de Responsabilidades de la Contraloría Municipal para dictaminar las sanciones administrativas correspondientes.
- IV. En estricto apego a la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Puebla, todos los colaboradores del Ayuntamiento serán responsables de llevar a cabo las actividades necesarias para el cumplimiento del Programa.
- V. El Departamento de Evaluación y Verificación de Servicios Públicos evaluará las actividades relacionadas con el presente lineamiento:

- a) Todas las áreas atención ciudadana del H. Ayuntamiento son candidatas a ser evaluadas.
 - b) El periodo de visitas y verificaciones será al azar, quedando abierta la posibilidad de recibir evaluaciones, tantas veces como considere necesarias la Contraloría Municipal.
 - c) Las evaluaciones podrán contemplar la participación ciudadana, verificación de procesos, visitas a las instalaciones, solicitud de evidencias y aplicación de encuestas.
- VI. En el caso de la evaluación de procesos, el Departamento de Evaluación y Verificación de Servicios Públicos turnará las áreas de oportunidad detectadas al Departamento de Desarrollo Administrativo de la Contraloría Municipal, con la finalidad de que a través del Programa Mejora de Procesos elaboren la reingeniería del mismo, y este a su vez turnará nuevamente al Departamento de Evaluación y Verificación de los Servicios Públicos las acciones a implementar. Cabe mencionar que para la revisión de los procesos, se tomarán como base los Manuales de Procesos revisados y aprobados por la Contraloría Municipal a través del Departamento de Organización y Normatividad Administrativa.
- VII. El informe de resultados se entregará al titular de la dependencia u organismo involucrado de manera oficial de parte del Contralor Municipal con la finalidad de que se apliquen mejoras a las áreas de oportunidad detectadas en el tiempo establecido en dicho informe.
- VIII. La Contraloría Municipal no otorgará prórrogas al tiempo establecido para la aplicación de las indicaciones y observaciones señaladas.
- IX. Estrategias de implementación:
- a) Mejorar las áreas de atención ciudadana existentes.
 - b) Dotar de elementos para mejorar la calidad en la prestación del servicio.
 - c) Revisar los procesos para valorar su rediseño con el apoyo del Departamento de Desarrollo Administrativo.
 - d) Reducir tiempos.
 - e) Apoyo interinstitucional: Presidencia / Secretaría de Administración y Tecnologías de la Información / Tesorería Municipal / Coordinación General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental.

OPERACIÓN

Las actividades de este programa, están dirigidas a mejorar las necesidades ciudadanas a través de acciones inmediatas en las áreas de atención al público donde se realizan los principales trámites y servicios que ofrece el Gobierno Municipal.

Lo anterior debido a que los usuarios de los servicios públicos esperan que al realizar un trámite o al recibir un servicio cumpla con determinadas necesidades y expectativas que deben ser satisfechas con criterios de excelencia.

La operación del sistema de evaluación integral, coordina programas o acciones para impulsar la mejora continua de los servicios públicos en la Administración del Gobierno Municipal, y son los siguientes:

1. Participación Ciudadana.

Promover la participación ciudadana en las tareas de gobierno, con una perspectiva de corresponsabilidad.

Tiene como objetivo someter al escrutinio ciudadano las acciones del gobierno, para recibir propuestas de mejora que contribuyan a la calidad de los servicios públicos que prestan las dependencias y entidades municipales.

2. Compromiso de Calidad en los Servicios:

Son documentos a través de los cuales las dependencias y entidades municipales informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios, los derechos y los compromisos de calidad que se tienen en su prestación, ya que se pública y proporciona a la ciudadanía la información necesaria para realizar un trámite o solicitar un servicio.

El objetivo es contribuir a incrementar la confianza y credibilidad de los ciudadanos, al hacer públicos los Compromisos de Calidad en la prestación de los servicios municipales, orientado a mejorar significativamente la atención a los ciudadanos así como a satisfacer sus demandas y necesidades, bajo criterios de honestidad, calidad, oportunidad y amabilidad, a demás de promover la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas.

3. Usuario Simulado.

Para mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía, es preciso conocer cómo se prestan, las buenas prácticas de gestión y los aspectos que se deben modificar, con el fin de mejorar el rendimiento y la prestación del mismo.

Es una herramienta que permite captar permanentemente información sobre la calidad y transparencia de los servicios públicos; identificación, detección y combate a la corrupción así como presentación de propuestas de solución y seguimiento a compromisos de mejora.

4. Evaluación de procesos de los Servicios Públicos.

El objetivo primordial de la evaluación de procesos es establecer de una manera clara, cualitativa y cuantitativamente, el cumplimiento y desempeño de las organizaciones con base en el desarrollo y aplicación de sus procesos con base en lo establecido en los Manuales de Procesos de cada Institución..

Una vez evaluados y verificados los procesos, se elaborará la reingeniería de los mismos (en caso de requerirse) con la finalidad de aplicar acciones de progreso y generar un ciclo de mejora continua.

5. CALIFICA (Tel, Móvil y Net).

La evaluación de servicios públicos desde la óptica de los usuarios tiene por objeto identificar en qué medida los servicios públicos se adaptan a las demandas de los ciudadanos y favorecer la mejora de dichos servicios.

Esta actividad consiste en la realización de evaluaciones integrales de determinados servicios públicos mediante la utilización de diversas metodologías. Las evaluaciones de servicios públicos permiten conocer las expectativas y necesidades de los usuarios y otros grupos de interés respecto del servicio, analizar el grado de cumplimiento de dichas expectativas, su percepción sobre la forma en la que el servicio se presta y constituyen una valoración independiente, argumentada y rigurosa que suministra a los gestores públicos la información necesaria para la mejora de los servicios públicos evaluados.

- Califica Tel: Línea telefónica sin costo para evaluar servicios, recibir quejas y sugerencias para mejorar los servicios públicos.
- Califica Móvil: Módulo itinerante que realiza visitas a las dependencias y entidades para evaluar la calidad de los servicios públicos prioritarios mediante una breve encuesta a los ciudadanos, recepción de quejas y denuncias por mala atención y corrupción en el servicio, las cuales serán canalizadas a las áreas evaluadas y a la Contraloría Municipal.
- Califica Net: Página electrónica en el portal del gobierno que servirá para evaluar servicios públicos, temas de interés público y seguimiento a solicitudes de servicios tramitadas por los ciudadanos.

6. Blindaje Electoral.

Para contribuir al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Programa Integral de Blindaje Electoral, se pondrán en marcha actividades de supervisión con la finalidad de evaluar a l@s servidores públicos de mandos medios y superiores del H. Ayuntamiento.

La actividad de supervisión que estará coordinada por el Departamento de Evaluación y Verificación será la aplicación de una encuesta para monitorear el conocimiento y la aplicación de conocimientos sobre el programa del Blindaje Electoral.

7. Programa de Calidad:

Es una de las estrategias implementadas por el gobierno municipal, a fin de contar con programas que promuevan el establecimiento de políticas de eficiencia, buen uso y mantenimiento de los recursos materiales para obtener mayor rentabilidad y permitir el desarrollo continuo de los procesos y servicios.

Con base en las evaluaciones anteriores y a las recomendaciones proporcionadas, la Contraloría Municipal a través del Departamento de Verificación y Evaluación dará seguimiento a las actividades y propuestas de mejora aplicadas.

Cabe mencionar que:

- Todas las áreas del ayuntamiento serán candidatas a ser evaluadas.
- La periodicidad de las visitas será al azar en cada una de las dependencias y organismos, quedando abierta la posibilidad de recibir evaluaciones, tantas veces como considere necesarias la Contraloría Municipal.

Las evaluaciones podrán contemplar:

- Visitas a las instalaciones.
- Solicitud de evidencias sobre la implementación de las tareas.
- Solicitud de reportes que permitan a la Contraloría hacer las mediciones necesarias en materia de consumo de recursos

METODOLOGÍA DE VERIFICACIÓN

Como elemento indispensable y previo a la implementación de la metodología se deberá lograr el compromiso efectivo de los titulares de cada dependencia u organismo como elemento rector de cualquier cambio y de los colaboradores como ejecutores directos y factor decisivo en la concreción del mejoramiento de los procesos.

Las ventajas de verificar los servicios públicos y sus procesos son:

- Proporcionar la ayuda necesaria para que los titulares tengan pleno conocimiento del estado de los sistemas de organización y de administración.
- Facilitar una evaluación global y objetiva de los problemas y áreas de oportunidad, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos involucrados.
- Poner a disposición de los titulares el conocimiento necesario sobre la operación y funcionamiento de los servicios públicos otorgados a la ciudadanía.
- Evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrolla en el ámbito gubernamental.

La metodología que el Departamento de Evaluación y Verificación de Servicios Públicos ejecutará para verificar el desarrollo y funcionalidad de los procesos de dichos servicios será el siguiente:

1. Planeación

Se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la verificación, el tiempo que requiere, los criterios y la definición de los recursos que se considerarán en la evaluación.

El enfoque puede orientarse hacia la selección de los problemas y debilidades conocidas e identificación de áreas importantes no verificadas con anterioridad.

2. Ejecución

La fase de ejecución de la verificación esta focalizada en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes. Los papeles de trabajo son los documentos elaborados u obtenidos durante las fases de planeamiento y ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe (acta de verificación, Formato de Acciones Correctivas).

3. Informe

El informe de verificación es el producto final del trabajo de la evaluación, en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Por esta razón el informe cubre dos funciones basicas:

- Comunica los resultados de la verificación.
- Persuade a los titulares para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llamar su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

El contenido del informe estará formado con el siguiente contenido:

- Síntesis gerencial.
- Introducción.
- Datos estadísticos y resultados.
- Conclusiones.
- Observaciones y recomendaciones.

HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS

El control de los procesos es una actividad de vital importancia para cualquier institución u organización, ya que permite visualizar su posición respecto a la planificación inicial de sus actividades y en función de esta tomar las decisiones pertinentes a cada caso.

Las actuales tendencias generan la necesidad de prestarle mayor importancia al ciudadano y con base en ello, se han diseñado herramientas que permiten el control y análisis de los procesos, con el fin de optimizarlos y asegurar la calidad en la prestación del servicio.

1. **Técnicas de Control:** El control de procesos consiste en asegurar que las actividades realizadas se ajusten a las planificadas. Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control: Cantidad, Tiempo, Costo y Calidad. Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo.

Para controlar las actividades mediante indicadores se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir el indicador o variable representativa del proceso a controlar (tiempo, costos, cantidad, atributos de calidad y otros).
- Establecer los métodos de cálculo y anotación o recolección de la información.
- Observar e interpretar los resultados obtenidos en los pasos anteriores.
- Investigar las causas que originan las desviaciones del indicador.
- Tomar una decisión o plan de acción según lo observado.
- Comprobar la efectividad de las acciones o decisiones tomadas.

Para definir el indicador es necesario tener claro que el interés principal en el estudio de un indicador es el de observar la tendencia que muestran los valores a través del tiempo, para tomar medidas correctivas en cuanto se aparten del plan general o de la programación específica.

2. **Diagrama de Causa-Efecto:** El diagrama de causa-efecto o Gráfico de Ishikawa, tiene como propósito representar gráficamente las relaciones entre un "efecto" (problema), y todas las posibles "causas" (factores) que la producen. Para la elaboración del diagrama previamente se debe:
 - Definir el problema (efecto) claramente.
 - Realizar sesión para lluvia de ideas.
 - Clasificar las causas en categorías.
 - Dar prioridad a la Causa: designarle a cada causa su importancia y jerarquizarlas en función del grado de acción sobre el efecto.
 - Elaborar plan de acción.

3. **Histograma:** El histograma de frecuencia, es una herramienta estadística que se utiliza para representar la distribución de variables. En este gráfico las bases de cada barra indican los intervalos de valores de la variable que se estudia. La altura de cada barra es la frecuencia de ocurrencia de intervalo de valores de dicha variable. Las variaciones observadas en los resultados de un proceso de trabajo influyen en la calidad del producto o en el servicio que se presta, variaciones que a su vez son determinantes en el nivel de satisfacción del cliente.

4. **Diagrama de Dispersión:** El diagrama de correlación muestra la relación existente entre dos variables ya que es casi imposible encontrar actividades aisladas
 - Línea recta y en forma ascendente - correlación directa perfecta.
 - Forma ascendente y desordenada pero cercanos a una recta - correlación directa pero en menor grado que la directa perfecta.
 - Forma ascendente y desordenada - correlación directa pero en un menor grado que la altamente positiva.
 - Línea recta y en forma descendente - correlación inversa perfecta.
 - Forma descendente y desordenada pero cercanos a una recta - correlación inversa pero en menor grado que la inversa perfecta.

- Forma descendente y desordenada - correlación inversa pero en menor grado que la altamente negativa.
- Valores esparcidos - no hay correlación.

5. Diagrama de Pareto: Es una herramienta de análisis administrativo que se utiliza para mostrar el porcentaje de incidencia de cada causa en el problema. Se conoce también como el diagrama 20/80 ya que generalmente el 80% de un problema se debe al 20% de las causas. Los pasos par elaborar este diagrama son:

- Se debe cuantificar las concurrencias de cada causa del problema, para ello se puede utilizar cualquiera de las siguientes herramientas; cuestionario, observación, entrevistas o encuestas.
- Tabular la información bajo el siguiente esquema: Causa, Concurrencias, % relativo y % acumulado.
- Realizar un diagrama de barras y de líneas simultáneamente: Las barras grafican el porcentaje relativo que representan el porcentaje de incidencia de cada causa dentro del problema y las líneas se grafican con el porcentaje acumulado representando la incidencia de la unión de las causas dentro del problema.
- Generar estrategias con base en los resultados obtenidos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Área de atención:** Lugar o espacio físico en el cual se proporciona al ciudadano un conjunto de actividades interrelacionadas con el fin de que obtenga el producto y /o servicio en el momento adecuado.
- **Área de mejora / oportunidad:** Identificación de debilidades en relación al entorno que envuelve a la institución con la finalidad de desarrollar acciones o actividades para de superarlas a través de las fortalezas.
- **Calidad en la prestación del servicio:** Es “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a todo el Gobierno Municipal, tanto en la forma de atender al ciudadano como en la forma de atender a los colaboradores del H. Ayuntamiento.
- **Ciudadano:** es un ser vivo de una comunidad política que tiene una serie de deberes para conseguir sus obligaciones. La condición de miembro de dicha comunidad se conoce como ciudadanía, y conlleva una serie de deberes y una serie de derechos.
- **Datos estadísticos:** Son el producto de las observaciones efectuadas en las personas y objetos durante una verificación y/o evaluación en los cuales se produce el fenómeno que queremos estudiar; es decir, son los antecedentes (en cifras) necesarios para llegar al conocimiento de un hecho o para reducir las consecuencias de este.
- **Desarrollo Organizacional:** El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los proceso y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema Es un esfuerzo libre e incesante que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

- **Eficiencia:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Respecto del uso y consumo de bienes y servicios, la eficiencia de un producto para el consumidor/usuario está determinada por la relación entre los beneficios (utilidad) que dicha acción le reporta y aquellas características que, por tratarse de un producto imperfecto (fabricado con la intervención del hombre) no benefician directamente a la persona (costos por el uso/consumo).
- **Evaluación y Verificación:** Se denomina así al proceso dinámico a través del cual se pueden conocer los rendimientos, logros y flaquezas de una empresa, organización o institución. Son funciones de control, de rendición de cuentas y de servicio presididas por el cumplimiento de exigencias técnicas y éticas hacia los responsables y ejecutores de los trámites y servicios.
- **Evidencias:** Información, registros o declaraciones de hecho verificables. La evidencia puede ser cualitativa o cuantitativa y es utilizada para determinar cuando se cumple con los criterios de evaluación y verificación. Las evidencias se basan típicamente en entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades y condiciones, resultados de mediciones y pruebas.
- **Informe de resultados:** Resultados de la evaluación de la evidencia recopilada comparada contra los criterios acordados ya que los resultados proveen la base para el informe.
- **Interinstitucional:** Se refiere a dos o más instituciones relacionadas entre sí.
- **Necesidades ciudadanas:** Son un motivo natural por el que un individuo precisa, requiere o demanda algo; es decir, las instituciones, especialmente cuando se habla de servicios, pueden brindar satisfactores que colmen las expectativas del ciudadano.

- Participación ciudadana: Mecanismo que pretende impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al quehacer político.
- Proactivo: Actitud en la que un sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa y responsabilidad en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
- Proceso: Conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se realizan o suceden alternativa o simultáneamente con un fin determinado.
- Prórroga: Alargamiento de un plazo o de la duración de algo.
- Sanción Administrativa: Acto administrativo que consiste en una privación de derechos como consecuencia de una conducta ilícita del administrado. Han sido definidas como cualquier mal infringido por la Administración a un administrado como consecuencia de una conducta ilegal, a resultas de un procedimiento administrativo.
- Servicios Públicos: Actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por Constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda.



LEGISLACIÓN APLICABLE

Reglamento Interior de la Contraloría Municipal del H. Ayuntamiento de Puebla con fundamento en el Artículo 138 Fracciones VII y XVIII de la Ley Orgánica Municipal, aprobado en Sesión Ordinaria de Cabildo de fecha 11 de julio de 2007.


FIRMAS DE AUTORIZACIÓN



C.P. Mauro Uscanga Villalobos
Contralor Municipal



Mtra. Luz María Aguirre Barbosa
Subcontralora de Desarrollo Administrativo,
Seguimiento y Control



Lic. Marco A. Molina Sánchez
Jefe de Departamento de Evaluación y
Verificación de Servicios Públicos