

Proyecto Regional del PNUD  
Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión  
para la Gobernabilidad Democrática (SIGOB)

Sistema de Gestión para la Gobernabilidad

# Experiencia SIGOB en los Estados Unidos Mexicanos (2008-2013)

SIGOB



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*



# Índice

<b>I. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>II. Resumen Ejecutivo</b>	<b>6</b>
<b>III. Objetivo y dimensiones de la gestión que se fortalecen con el SIGOB</b>	<b>10</b>
<b>IV. Módulos SIGOB implementados en México</b>	<b>11</b>
1. Sistema de Metas (METAS)	12
2. Sistema de Centro de Gestión (CG)	14
3. Sistema de Acciones Comunicacionales (ACOM)	16
4. Sistema de Monitoreo de Actores y Temas (SIMAT)	18
5. Sistema de Transparencia Documental (TRANSDOC)	20
<b>V. Indicadores de impacto y resultados obtenidos</b>	<b>22</b>
1. Impactos Sistema de Metas	24
2. Impactos Centro de Gestión	29
3. Impactos Sistema de Acciones Comunicacionales	34
4. Impactos Sistema de Monitoreo de Actores y Temas	36
5. Sistema de Transparencia Documental (TRANSDOC)	38
5. Consolidación de resultados	40
<b>VI. Los resultados a nivel de producto</b>	<b>43</b>
1. Sistema de Metas	43
1.1 Gobierno del Distrito Federal	43
1.2 Sistema de Aguas de la Ciudad de México (SACM)	47
1.3 Gobierno del Estado de Zacatecas	49
1.4 Gobierno del Estado de Oaxaca	52
2. Sistema Centro de Gestión	55
2.1 Gobierno del Estado de Oaxaca	55
2.2 Gobierno del Estado de Zacatecas	58
3. Sistema de Acciones Comunicacionales en el Poder Judicial del Estado de Michoacán	60
4. Sistema de Monitoreo de Actores y Temas en el Poder Judicial del Estado de Michoacán	65
5. Sistema de Transparencia Documental en la Dirección General del Sistema de Aguas de la Ciudad de México	68



SIGOB  
Zacatecas

SIGOB  
Michoacán

SIGOB  
D.F.

SIGOB  
Oaxaca

## I. Introducción

El proyecto regional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión para la Gobernabilidad (SIGOB) es un producto del Buró Regional para América Latina y el Caribe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Su objetivo es fortalecer las capacidades de gestión de la alta dirección del Estado para generar y/o mantener las condiciones de gobernabilidad democrática. El SIGOB aporta metodologías de gestión y herramientas informáticas a organizaciones tanto del Poder Ejecutivo, como Legislativo o Judicial, en sus niveles central, sub nacional y local.

El SIGOB cuenta con más de 22 años de experiencia en 17 países de la región. Sus sistemas de trabajo se han implementado en 14 presidencias, 6 gobiernos sub nacionales y 7 gobiernos locales, 4 cortes supremas, 2 congresos nacionales, 23 ministerios y varias agencias públicas especializadas. Actualmente, cerca de 15 mil funcionarios de diversas nacionalidades trabajan en las redes de gestión SIGOB y la labor del proyecto ha sido evaluada positivamente en 2006, 2007, 2008 y en 2012 por consultores externos especializados.

En este contexto, el documento que presentamos a continuación busca sistematizar la práctica que el proyecto SIGOB ha desarrollado en diversas organizaciones públicas de los Estados Unidos Mexicanos desde mediados de 2008.

En una primera sección se analiza el enfoque de trabajo del SIGOB y las dimensiones que a nivel de impacto se espera lograr con la implementación de sus sistemas de trabajo. En la segunda se describe, de manera sucinta, los módulos implementados en diversas organizaciones públicas mexicanas. En una tercera sección se definen a nivel operativo cada una de las dimensiones que busca fortalecer el proyecto, sus escalas de medición y los resultados obtenidos a nivel de impacto en las diferentes experiencias de implementación. Finalmente se detallan, para cada caso, los principales indicadores de producto obtenidos.

Esperamos que la sistematización de estas experiencias sean útiles a los lectores y reflejen el compromiso del PNUD México y del Proyecto Regional SIGOB con el fortalecimiento de la capacidad de gestión y la efectividad de las organizaciones públicas de México, esfuerzo que tiene como fin último el perfeccionamiento permanente de las acciones dirigidas al bienestar y desarrollo de los ciudadanos.

Miguel Cereceda  
Coordinador Regional del Proyecto PNUD-SIGOB

## II. Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente documento es describir los principales resultados obtenidos a partir de la implementación en México de los sistemas de gestión del Proyecto Regional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión para la Gobernabilidad (SIGOB) del PNUD.

El propósito del SIGOB es fortalecer las capacidades de gestión de la alta dirección del Estado para generar y/o mantener las condiciones de gobernabilidad democrática. El SIGOB aporta metodologías de gestión y herramientas informáticas a organizaciones tanto del Poder Ejecutivo, como Legislativo o Judicial, en sus niveles central, sub nacional y local.

El proyecto regional enfatiza en su labor los roles distintivos de la alta dirección para la articulación, coordinación y monitoreo de los procesos de trabajo gubernamental claves y sobre los actores públicos y privados involucrados. Las dimensiones que se privilegian en los sistemas de trabajo del SIGOB son:

1. Una gestión por resultados que favorezca la efectividad.
2. El desarrollo de visiones estratégicas que conjuguen el plan de acción sectorial o del gobierno, con la agenda de los actores involucrados.
3. La interacción intra e interinstitucional de las organizaciones públicas y con la sociedad civil, en la búsqueda de mayor asociatividad para el desarrollo de políticas públicas de transformación.
4. La generación de mecanismos de transparencia interna y externa, propiciando la simplificación de procesos, monitoreo de la acción gubernamental frente a la asignación de recursos y la rendición de cuentas al ciudadano.
5. El desarrollo de una acción comunicacional más efectiva y el seguimiento del nivel de favorabilidad con la cual la acción pública graficada ante la opinión pública.

Cada uno de los *sistemas de trabajo* que se analizan está compuesto por: un enfoque metodológico; el desarrollo y/o adaptación de procedimientos de trabajo específicos; la utilización de instrumentos informáticos que crecen y aprenden mediante su aplicación, además de un mecanismo de implementación ad hoc. A estos elementos se suma la formación de los funcionarios públicos que trabajan en la implementación y utilización de dichos sistemas.

Entre 2008 y 2013, el SIGOB ha realizado seis proyectos que consideraron la implementación de 16 módulos en los Estados Unidos Mexicanos. El presente documento recoge en detalle la experiencia de nueve de esas experiencias, considerando casos que cuentan con más de seis meses en ejecución, que ya habían finalizado a inicios de 2013 y que están ligadas al ciclo de toma de decisiones de la alta dirección de las instituciones donde fueron ejecutados.

El Cuadro Resumen N° 1 grafica todos los proyectos desarrollados por el proyecto SIGOB en México entre los años 2008 y 2013. De ellos, el presente documento analiza cinco (siguiendo los criterios descritos más arriba): Sistema de Metas, Centro de Gestión, Acciones Comunicacionales, Sistema de Monitoreo de Actores y Temas y Transparencia Documental, los que son brevemente descritos a continuación.

## Cuadro resumen N°1: Experiencias SIGOB en México (2008 - 2013)

Organizaciones públicas/ Sistemas de trabajo del SIGOB	Sistema de Metas (METAS)	Centro de Gestión (CG)	Acciones Comunicacionales (ACOM)	Sistema de Monitoreo de Actores y Metas (SIMAT)	Sistema de Correspondencia (TRANSDOC)	Seguimiento a Acuerdos*	Sistema de Indicadores	Agendas Interinstitucionales
Gobierno del Distrito Federal	Junio 2008 - Agosto 2009	Junio 2008 - Agosto 2009						Junio 2008 - agosto 2009
Sistema de Aguas de la Ciudad de México	Abril 2009 - Junio 2010				Agosto 2009 - Febrero 2010			
Gobierno del Estado de Zacatecas	Junio 2011 - Diciembre 2012	Junio - Septiembre 2011						
Gobierno del Estado de Oaxaca	Abril 2012 - Marzo 2013	Abril - Noviembre 2012						
Poder Judicial del Estado de Michoacán	Febrero 2013- Diciembre 2013	Febrero 2013- Diciembre 2013	Febrero 2012 - Febrero 2013	Abril 2012 - Febrero 2013		Febrero 2013- Marzo 2014*		
Secretaría Ejecutiva del Programa de Derechos Humanos del DF							Febrero 2012- Diciembre 2013	
Secretaría de Educación de Michoacán			Marzo 2013 - Diciembre 2014					

\*En el Poder Judicial de Michoacán se implementaron dos módulos del Sistema de Programación y Gestión de Acuerdos: Uno en el Consejo del Poder Judicial y otro en la Comisión de Administración.

**Sistema de Metas:** Orientado a gestionar y monitorear proyectos prioritarios para la gestión, a través del seguimiento de las principales acciones que determinan su materialización. Este sistema, puede monitorear y gestionar acciones de una organización pública, de un conjunto de ellas que ejecutan proyectos intersectoriales, o los programas de gobierno de carácter prioritario que se vinculan a diversos sectores.

Esta metodología de trabajo soporta y fomenta una acción proactiva y coordinada para la solución oportuna de problemas y restricciones, además de permitir la identificación de oportunidades comunicacionales.

**Centro de Gestión:** Sistema de trabajo que permite programar, gestionar y monitorear las actividades de la agenda cotidiana de un líder y autoridad pública, alineándola con la agenda política y de prioridades de su gestión, además de organizar las tareas preparatorias y de seguimiento para una acción ejecutiva más efectiva.

Este método de trabajo soporta la gestión de todo el ciclo de la organización de una agenda, incluyendo la evaluación de solicitudes e invitaciones, así como actividades tentativas propuestas; la programación estratégica de las actividades en la agenda; la gestión de tareas sustantivas y logísticas preparatorias de esa actividad, además del registro y seguimiento de los compromisos adquiridos por el líder público.

*Sistema de Acciones Comunicacionales (ACOM):* Sistema de trabajo orientado a establecer criterios estratégicos de comunicación institucional, mejorar las metodologías de trabajo y el flujo de toma de decisiones para la planificación, programación, puesta en escena, cobertura y difusión de las acciones de comunicación de la organización pública y su líder.

ACOM define e implementa metodologías de trabajo para la construcción de una agenda pública ligada a los objetivos de gestión, además de generar los ajustes necesarios en los ámbitos de puesta en escena, cobertura y entrega de contenidos a los medios de comunicación y los públicos relevantes para la institución.

*Sistema Monitoreo de Actores y Temas (SIMAT):* Módulo de trabajo integrado por metodologías y herramientas informáticas que busca identificar, registrar y analizar la presencia de la organización pública, sus actores y temas prioritarios y de interés en los medios de comunicación. A partir de un monitoreo constante del acontecer medial, este sistema analiza la favorabilidad con que los medios construyen la imagen de la institución, sus actores y temas, lo que permite establecer acciones de intervención político comunicacional.

El SIMAT establece un servicio permanente de información que genera reportes, alertas y seguimiento respecto de apariciones de la organización y de los actores de interés en los medios de comunicación, midiendo su favorabilidad. Ello se logra mediante informes base (clipping de noticias), además de análisis que permiten la toma de decisiones específicas en función de la detección de amenazas y la adecuación de estrategias de comunicación a partir de las mediciones de favorabilidad.

*Sistema de Transparencia Documental (TRANSDOC):* Módulo de trabajo que permite la recepción, seguimiento y administración de grandes flujos de correspondencia externa, la elaboración y manejo de la correspondencia interna, además de la búsqueda y recuperación de información en los archivos oficiales, incorporando rutinas de trabajo y herramientas informáticas orientadas a una mayor eficiencia y seguridad en la gestión de documental.

TRANSDOC ha sido implementado en más de 30 instituciones de la región y considera tres objetivos principales: lograr eficiencia en la gestión y la aplicación de políticas de “papel cero”; simplificar los procesos de trabajo en la gestión de documentos, y generar transparencia interna en la gestión y rendición de cuentas al ciudadano.

Los resultados a nivel de impacto obtenidos por los sistemas de trabajo descritos en cada organización pública son los que se detallan el Cuadro N° 2.

## Impactos Sistemas SIGOB

IMPACTOS	IMPACTO SISTEMA DE METAS				IMPACTO SISTEMA CENTRO DE GESTION		IMPACTO SISTEMAS ACOM Y SIMAT		IMPACTO SISTEMA TRANSDOC
	Gobierno del Distrito Federal	Sistema de Aguas del Distrito Federal	Gobierno del Estado de Zacatecas	Gobierno del Estado de Oaxaca	Gobierno del Estado de Zacatecas	Gobierno del Estado de Oaxaca	ACOM Poder Judicial del Estado de Michoacán	SIMAT Poder Judicial del Estado de Michoacán	Dirección General del Sistema de Aguas Distrito Federal.
1. Mejorar la toma de decisiones de autoridades con base en información oportuna y evidencias sistemáticas.	●	●	●	●	◐	●	●	●	●
2. Optimizar la coordinación intra e interinstitucional entre la alta dirección y las instancias técnico-administrativas para lograr los objetivos de la organización.	●	◐	●	◐	●	●	◐	No aplica	No aplica
3. Fortalecer la efectividad de la acción pública a través del mejoramiento de la capacidad de monitoreo de la alta dirección sobre las políticas, acciones y programas públicos.	●	●	●	◐	●	◐	●	●	●
4. Fortalecer la eficiencia a través de la simplificación de los procesos de gestión técnico-administrativos.	●	●	●	◐	●	◐	◐	No aplica	●
5. Contribuir al perfeccionamiento de los mecanismos de rendición de cuentas hacia la sociedad y la transparencia interna de la gestión hacia la misma organización.	◐	◐	◐	◐	●	◐	●	◐	◐
6. Fortalecer el nivel de profesionalización de los funcionarios públicos.	●	●	●	◐	●	◐	●	●	●

● Avanzado

◐ Intermedio

◑ Básico

### III. Objetivo y dimensiones de la gestión que se fortalecen con el SIGOB

El objetivo central del SIGOB es *mejorar la capacidad y efectividad de las organizaciones públicas para proveer servicios públicos de calidad y hacer cumplir las normas que las rigen*. En este sentido, el proyecto vincula su acción a los objetivos definidos en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF por su sigla en inglés) orientado a “Consolidar la democracia para el cumplimiento efectivo de los derechos a través de la participación efectiva de la sociedad y de un fortalecimiento institucional que responda a la pluralidad política, social y cultural del país”. Además, se relaciona con la línea de servicio del Marco de Financiación Multianual (MYFF por su sigla en inglés) y las definiciones del Programa de Cooperación del PNUD con México (CPD, por su sigla en inglés) que se plantean en los resultados 9: “Se ha incrementado la calidad de las instituciones democrática y de sus servicios” y 10: “fortalecimiento del ejercicio de la ciudadanía”.

El proyecto regional enfatiza en su labor las funciones distintivas de la alta dirección para la articulación, coordinación y monitoreo de los procesos de trabajo gubernamental claves, y sobre los actores públicos y privados involucrados. Las dimensiones que se privilegian en los sistemas de trabajo del SIGOB son:

1. Una gestión por resultados que favorezca la efectividad de la acción gubernamental.
2. El desarrollo de visiones estratégicas que conjuguen adecuadamente el plan de acción del gobierno o de una organización pública específica con la agenda de los actores involucrados, propiciando un alto nivel de anticipación que favorezca la proactividad.
3. La interacción intra e interinstitucional de las organizaciones públicas y con la sociedad civil, para generar los grados de asociatividad necesarios para el desarrollo de políticas públicas de transformación.
4. La generación de mecanismos de transparencia interna y externa en la acción pública, propiciando la simplificación de los procesos y el monitoreo de la acción gubernamental frente a la asignación de recursos, además de la necesaria rendición de cuentas al ciudadano.
5. El desarrollo de una acción comunicacional más efectiva del gobierno o de una organización pública y el seguimiento del nivel de favorabilidad con la cual la acción pública es evaluada por la ciudadanía a partir de la labor de los medios de comunicación.

Cada uno de los *sistemas de trabajo* que se analizan en este informe –cinco de los once que conforman la oferta corporativa- está compuesto por: un enfoque metodológico; el desarrollo y/o adaptación de procedimientos de trabajo específicos; la utilización de instrumentos informáticos que crecen y aprenden mediante su aplicación, además de un mecanismo de implementación ad hoc. A estos elementos se suma la formación de los funcionarios públicos que trabajan en la implementación de los sistemas y sobre todo en la utilización de los mismos.

En la siguiente sección, se describen las características de los cinco módulos<sup>1</sup> implementados en los diferentes proyectos ejecutados en México entre los años 2008 y 2013.

1. En el presente documento se utilizan indistintamente los conceptos módulo y sistema de trabajo para describir el conjunto de metodologías y herramientas informáticas implementados por SIGOB en áreas específicas de gestión.

## IV. Módulos SIGOB implementados en México

### Sistemas SIGOB implementados en los Estados Unidos Mexicanos

Organizaciones públicas/Sistemas de trabajo del SIGOB	 Sistema de Metas (METAS)	 Centro de Gestión (CG)	 Acciones Comunicacionales (ACOM)	 Sistema de Monitoreo de Actores y Metas (SIMAT)	 Sistema de Transparencia Documental (TRANSDOC)
Gobierno del Distrito Federal	Junio 2008 - agosto 2009				
Sistema de Aguas de la Ciudad de México	Abril 2009 - junio 2010				Agosto 2009 - febrero 2010
Gobierno del Estado de Zacatecas	Junio 2011 - diciembre 2012	Junio - septiembre 2011			
Gobierno del Estado de Oaxaca	Abril 2012 - marzo 2013	Abril - noviembre 2012			
Poder Judicial del Estado de Michoacán			Febrero 2012 - febrero 2013	Abril 2012 - febrero 2013	

Entre los años 2008 y 2013, el proyecto SIGOB en coordinación con la Oficina PNUD México ha desarrollado seis proyectos en diversas instituciones públicas de los Estados Unidos Mexicanos. Estas experiencias han considerado la implementación de 16 módulos de trabajo.

El presente documento recoge la experiencia de módulos de trabajo que cuentan con más de seis meses en ejecución, que ya habían finalizado sus períodos de implementación a inicios de 2013 y que están ligadas directamente al ciclo de toma de decisiones de la alta dirección de las organizaciones donde fueron ejecutados.

De esta forma se analizan iniciativas ligadas a cinco módulos SIGOB, que representan una parte de los 11 sistemas que integran la oferta corporativa. Se trata de los sistemas de Metas, Centro de Gestión, Acciones Comunicacionales, Monitoreo de Actores y Temas y Transparencia Documental, cuyos objetivos, mecanismos de gestión y productos esperados son descritos a continuación.

## 1. Sistema de Metas (METAS)

### ¿Qué es?

Es un sistema de trabajo<sup>2</sup> orientado a gestionar y monitorear proyectos prioritarios, a través del seguimiento de las principales acciones que determinan su materialización. Con el sistema se puede monitorear y gestionar acciones de una organización pública, de un conjunto de organizaciones públicas que ejecutan proyectos intersectoriales, o los programas prioritarios de un gobierno vinculados a diversos sectores.

El módulo reúne cuatro elementos estrechamente relacionados: a) un enfoque de gobernabilidad de cada meta (proyecto); b) procedimientos de trabajo que organizan una red de gestión de personas que tienen responsabilidades directas en el logro de las metas propuestas y que son capaces de movilizar recursos públicos, presupuestarios, jurídicos, administrativos, comunicacionales y políticos para que estas se cumplan; c) soportes informáticos en redes que concretan las operaciones de registro, comunicaciones y almacenamiento de la información orientada a la transparencia y rendición de cuentas; y d) un método de implementación que ha sido diseñado como producto de la experiencia en varias instituciones, conformando un robusto mecanismo de apropiación progresiva por parte de la institución.

Esta metodología de trabajo soporta y fomenta una acción proactiva y coordinada para la solución oportuna de problemas y restricciones, además de permitir la identificación de oportunidades comunicacionales.

### ¿Cómo funciona?

Se organiza el trabajo de los funcionarios involucrados en la gestión de los programas, proyectos y acciones en diferentes redes de trabajo, según los niveles de decisión y responsabilidad operativa, intermedia y estratégica.

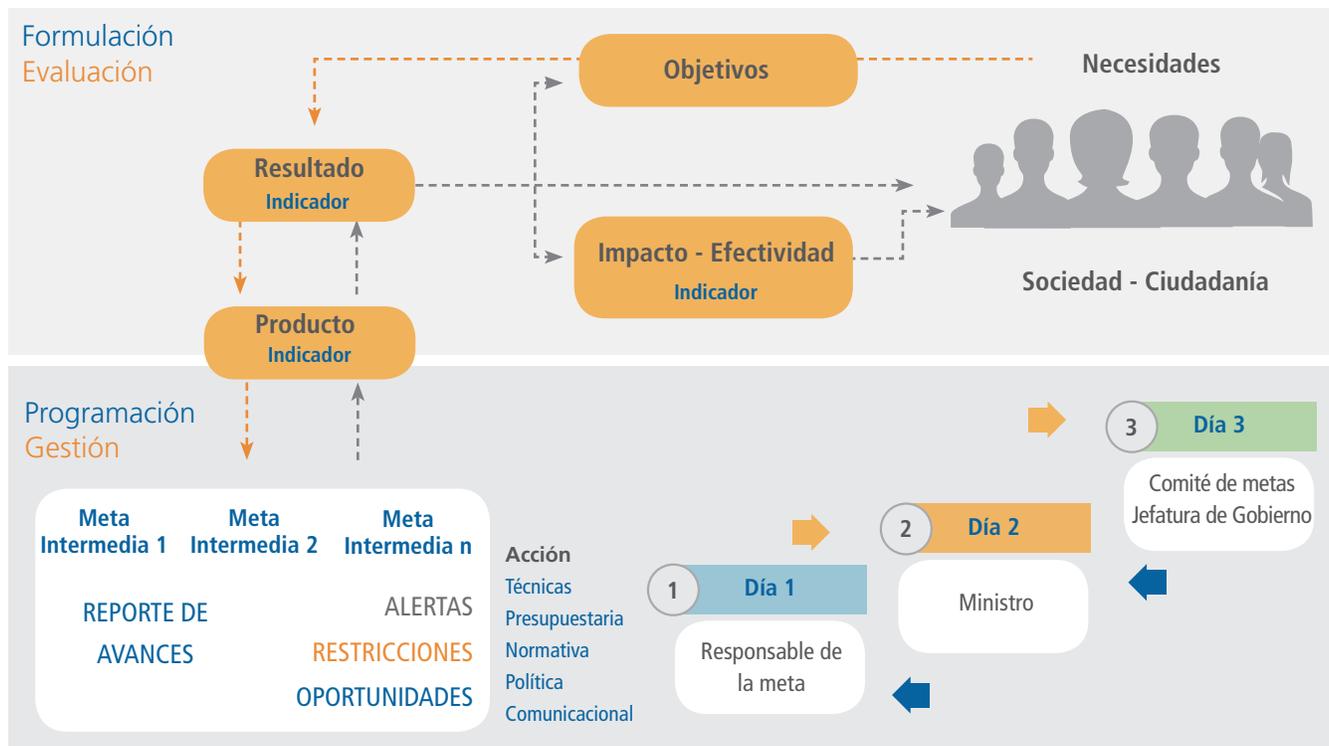
El sistema de trabajo se basa en un método de programación de tareas, lo cual permite identificar las metas intermedias para cada uno de los proyectos priorizados, así como definir los indicadores correspondientes. Cada una de estas metas intermedias tiene asignado un responsable institucional concreto, y un conjunto de restricciones y alertas identificadas a las que puede estar expuesta.

El módulo permite registrar el avance de cada proyecto a través de la gestión de las metas intermedias que lo componen, así como de sus:

- Restricciones políticas, financieras, administrativas, legales u otras que impidan su concreción.
- Alertas sobre posibles impedimentos.
- Oportunidades de acción comunicacional que se presentan en la dinámica de su desarrollo.
- Indicadores de avance.

---

2. Para conocer los elementos que conforman un sistema de trabajo, remitirse a la definición de la sección precedente.



El esquema describe los dos grandes momentos del proceso de trabajo: a) la selección y la formulación de los proyectos y programas prioritarios y; b) la programación y gestión de la metas intermedias de cada uno estos proyectos y programas.

En el primero, la organización debe seleccionar aquellos proyectos y programas que dan solución a necesidades básicas de la ciudadanía en base a la estrategia de desarrollo establecida. Definidos, y como parte del segundo momento, se establece el conjunto de metas intermedias que permiten alcanzar los productos (i.e. docentes capacitados) que generarán los resultados esperados (i.e. mejor calidad de educación primaria).

Sobre dichas metas intermedias se realiza la gestión semanal o quincenal de las alertas, restricciones y oportunidades por los tres niveles de coordinación que prevé el sistema: 1) el responsable de una meta; 2) el ministro responsable de un proyecto o programa prioritario sectorial; 3) el comité estratégico, responsable de la gestión del conjunto de los programas prioritarios.

Las dimensiones sobre las que se realiza la gestión de las metas intermedias son: técnicas, presupuestales, políticas, normativas y comunicacionales.

## ¿Qué resultados o productos aporta a la organización y a la alta dirección?

- Mejora la toma de decisiones vinculadas a la ejecución de los proyectos basados en el análisis de reportes ejecutivos de los avances, restricciones, alertas y oportunidades comunicacionales de cada iniciativa prioritaria y sus metas intermedias.
- Optimiza niveles de coordinación intra e inter organizacional para el logro de las metas intermedias y los proyectos prioritarios acoplado las instancias políticas con las técnico-administrativas. Esto facilita la transparencia interna con respecto a funciones y responsabilidades en las redes de trabajo.
- Fortalece la capacidad de monitoreo y seguimiento vinculado a las metas intermedias de cada programa prioritario mediante la consulta de información de su avance cuantitativo y cualitativo.
- Dispone de información sobre los niveles de avance de los proyectos prioritarios, facilitando la rendición de cuentas de las mismas a la ciudadanía y a los actores externos de la organización.
- Simplifica los procesos de gestión de las metas intermedias y la elaboración de los reportes.

## 2. Sistema de Centro de Gestión (CG)

### ¿Qué es?

Es un sistema de trabajo dirigido a programar, gestionar y monitorear las actividades de la agenda cotidiana de un líder y autoridad pública, alineándola con la agenda política y de prioridades de su gestión, y organizar las tareas preparatorias y de seguimiento para una acción ejecutiva más efectiva.

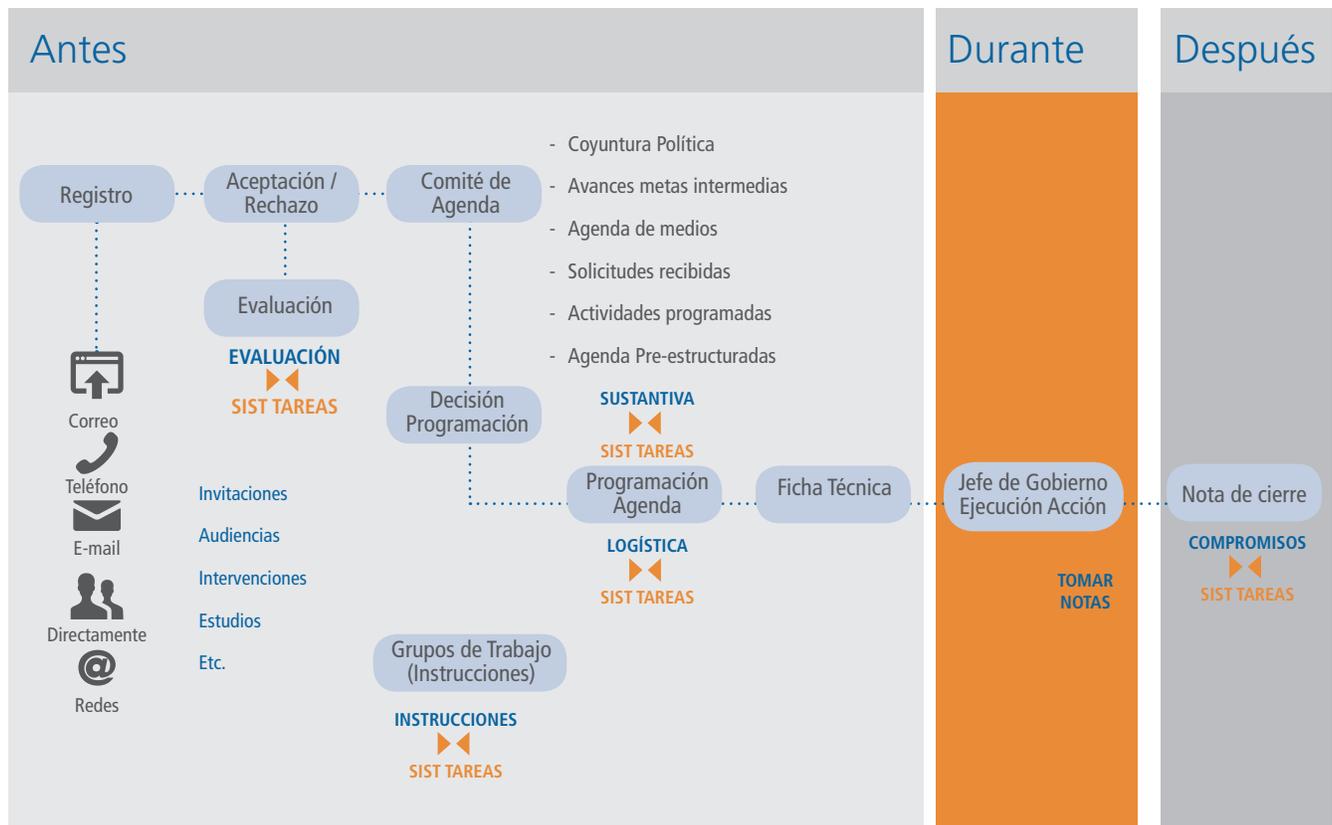
Este método de trabajo soporta la gestión de todo el ciclo de la organización de una agenda, incluyendo la evaluación de solicitudes e invitaciones, así como actividades tentativas propuestas, la programación estratégica de las actividades en la agenda, la gestión de tareas sustantivas y logísticas preparatorias a la actividad, además del registro y seguimiento de los compromisos adquiridos por el líder público.

### ¿Cómo funciona?

El trabajo se organiza para centrar la agenda del líder y autoridad pública en torno a la coordinación y el monitoreo de las acciones prioritarias; las actividades de coordinación intersectorial o gestión horizontal con otras organizaciones del Estado; las actividades de articulación con actores de la sociedad civil, y las actividades propiamente informativas y de gestión básica.

El sistema de trabajo ordena y filtra, como insumos, las solicitudes externas recibidas y las actividades tentativas sugeridas por la propia organización y otros servicios públicos, e incorpora, además, los elementos de la coyuntura que deben ser atendidos en la agenda. A continuación, se planifica la agenda con las actividades de las siguientes dos semanas que debe ser validado por la autoridad, lo que permite desencadenar la preparación de las tareas sustantivas y logísticas de soporte de las actividades.

Realizadas las actividades y registrados los compromisos adquiridos, éstos son sujetos a seguimiento y monitoreo, cuyos resultados permiten la retroalimentación de la agenda.



El esquema describe el flujo de trabajo de la programación y gestión de la agenda de actividades de una autoridad pública, dividida en tres momentos: el antes, el durante y el después de la actividad.

En el primero, se reciben y gestionan las solicitudes de audiencia e invitaciones que son evaluados y filtrados para luego ser analizados por un comité de agenda. Dicho comité -compuesto por miembros del gabinete privado de la autoridad-, recoge adicionalmente insumos de la coyuntura y en función de las prioridades políticas genera una propuesta de programación de agenda.

Posteriormente, se desarrollan las tareas preparatorias para la actividad, que incluyen fichas con puntos de discusión, discursos, notas de prensa, coordinación con los medios y las tareas logísticas requeridas.

En el segundo momento tiene lugar propiamente la actividad de la autoridad que es acompañado(a) por un miembro del gabinete que toma nota de temas y compromisos tratados. En el tercer momento, dichos compromisos son derivados a los órganos de línea u organizaciones responsables para el seguimiento respectivo.

## ¿Qué resultados o productos aporta a la organización y a la alta dirección?

- Mejora la pertinencia y oportunidad en la toma de decisiones al promover una mayor articulación entre la agenda política y las prioridades con la agenda operativa del líder y autoridad pública.
- Optimiza niveles de coordinación intra e inter organizacional en la gestión de las tareas preparatorias y de seguimiento de la agenda operativa, y la gestión de las solicitudes.
- Fortalece la capacidad de monitoreo y seguimiento de todo el proceso de programación y gestión de la agenda por parte de los responsables del gabinete del líder público. Especialmente hay un énfasis en el monitoreo de los compromisos adquiridos.
- Organiza y transparenta internamente el flujo de información y la división del trabajo entre los equipos (jefe de gabinete, asesores, comunicación, protocolo y logística) que trabajan en torno a la gestión de la agenda.

### 3. Sistema de Acciones Comunicacionales (ACOM)

#### ¿Qué es?

Es un sistema de trabajo orientado a establecer criterios estratégicos de comunicación institucional, mejorar las metodologías de trabajo y el flujo de toma de decisiones para la planificación, programación, puesta en escena, cobertura y difusión de las acciones comunicacionales de la organización pública y su líder.

De esta forma, el sistema define e implementa metodologías de trabajo para la construcción de una agenda pública ligada con los objetivos de gestión, además de generar los ajustes necesarios en los ámbitos de puesta en escena, cobertura y entrega de contenidos a los medios de comunicación y los públicos relevantes para la institución.

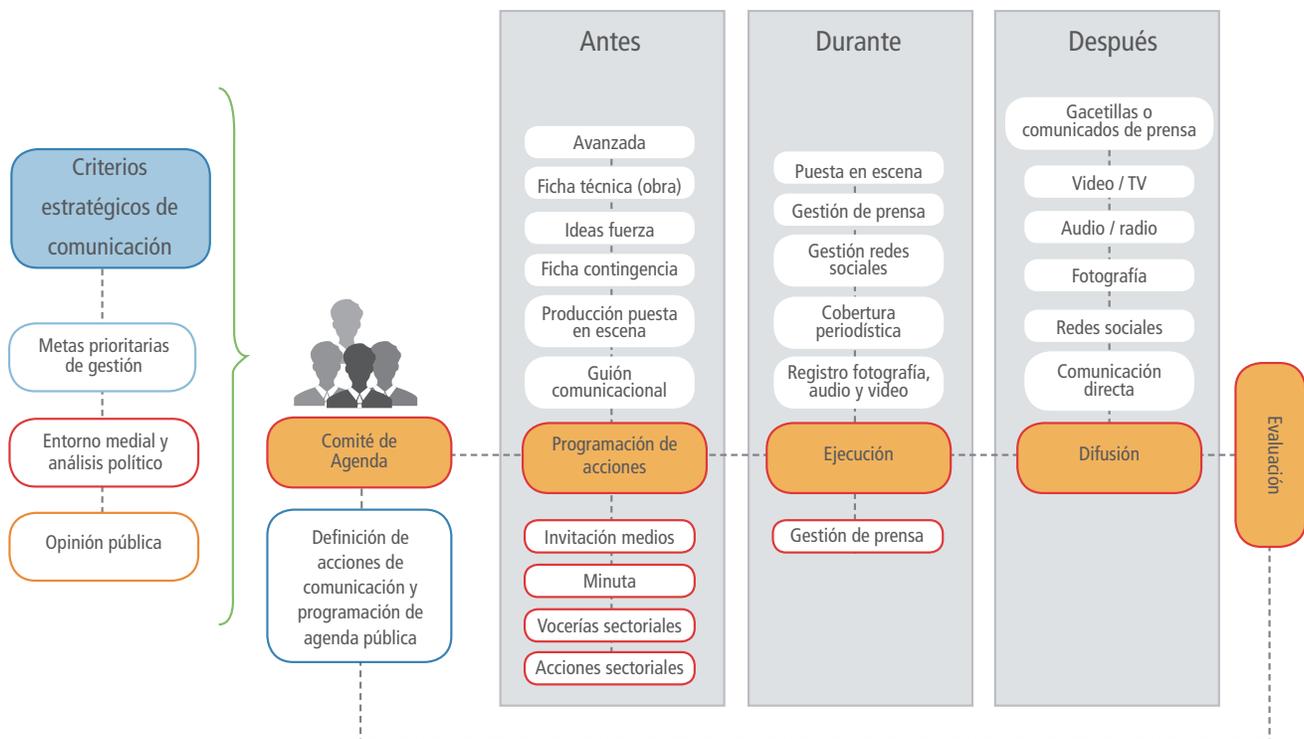
#### ¿Cómo funciona?

En el ámbito estratégico, el sistema busca alinear la actividad comunicacional de la institución con sus ejes de gestión para la articulación de una agenda comunicacional proactiva, capaz de superar una relación reactiva frente a los hechos de la contingencia y los requerimientos de los medios.

Con este objetivo, el sistema incorpora mecanismos de toma de decisiones y detección de oportunidades y amenazas para la construcción de una agenda pública institucional, capaz de posicionar en la opinión pública sus avances y logros, además de enfrentar situaciones críticas.

Asimismo, ACOM incorpora una propuesta metodológica y herramientas informáticas específicas para perfeccionar la labor de los equipos de comunicación y producción a cargo de la preparación, puesta en escena y difusión medial de las actividades públicas de la institución, además del posicionamiento y construcción de imagen de su líder.

En este ámbito, incorpora una plataforma informática que centraliza la planificación, gestión y difusión de piezas y productos comunicacionales dirigidos a los medios de comunicación y públicos directos de la organización, tanto internos como externos.



El esquema describe el flujo de trabajo de la acción comunicacional asociada a la agenda de una autoridad pública (ver Centro de Gestión). En el momento de la programación estratégica se definen los criterios básicos para la gestión comunicacional, estableciendo cuáles son los temas prioritarios, el entorno medial y los segmentos de la opinión pública a la que se quiere comunicar.

Un comité de agenda comunicacional se encarga de proponer las acciones – tipos actividades, líneas argumentativas, puestas en escena, etc.-, a incorporar en la agenda pública de la autoridad.

A continuación, el flujo de trabajo se divide en tres momentos: un antes, durante y después de la acción comunicacional, siguiendo la lógica de un proceso de pre producción, producción y post producción de piezas comunicacionales.

## ¿Qué resultados o productos aporta a la organización y a la alta dirección?

- Mejora la capacidad de planificación estratégico comunicacional de la organización y de los procesos de toma de decisiones de sus autoridades para la construcción de la agenda pública.
- Articula una política de comunicación proactiva.
- Optimiza los niveles de coordinación intra e inter organizacional para el mejoramiento permanente de su actividad comunicacional y el posicionamiento de sus avances y logros en el desarrollo de sus objetivos y proyectos institucionales.
- Fortalece la capacidad de monitoreo y seguimiento del proceso de programación y gestión de la agenda pública por parte de los responsables del gabinete del líder público, considerando la contingencia político comunicacional, sus amenazas y oportunidades.
- Dispone de métodos y herramientas informáticas para el perfeccionamiento de la labor de los equipos del área comunicacional, además de perfeccionar el soporte para difusión de productos comunicacionales a los medios de comunicación y los públicos priorizados..
- Establece un flujo de planificación y gestión para la comunicación pública, claro y evaluable.

## 4. Sistema de Monitoreo de Actores y Temas (SIMAT)

### ¿Qué es?

Es un sistema integrado por metodologías de trabajo y herramientas informáticas que busca identificar, registrar y analizar la presencia de la organización pública, sus actores y temas prioritarios y de interés en los medios de comunicación. A partir de un monitoreo constante del acontecer medial, este sistema analiza la favorabilidad con que los medios construyen la imagen de la institución, sus actores y temas, lo que permite establecer acciones de intervención político comunicacional.

El SIMAT establece un servicio permanente de información que genera reportes, alertas y seguimiento respecto de apariciones de la organización y de los actores de interés en los medios de comunicación, midiendo su favorabilidad. Ello se logra mediante informes base (clipping de noticias), además de análisis que permiten la toma de decisiones específicas en función de la detección de amenazas y la adecuación de estrategias de comunicación a partir de las mediciones de favorabilidad.

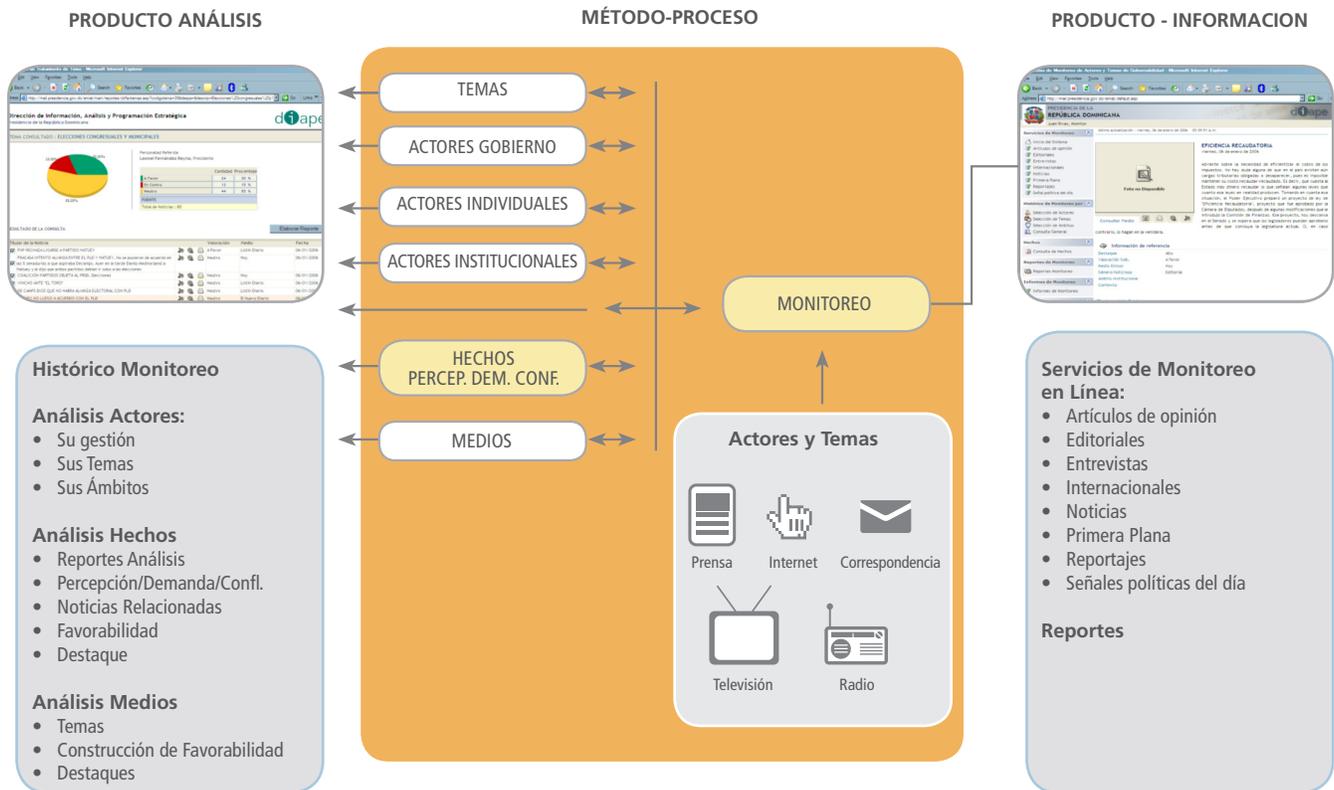
### ¿Cómo funciona?

El SIMAT establece una metodología de trabajo y herramientas informáticas para el monitoreo, registro y análisis de la favorabilidad con que los medios de comunicación construyen los actores y temas de la institución. De esta forma, suma el trabajo de monitores y analistas, con el objetivo de establecer una observación permanente de la organización en prensa escrita, radios, televisión, medios electrónicos y redes sociales.

Estos procesos permiten generar informes inmediatos frente a los temas que requieren un rápido tratamiento por parte del gobierno u organización pública, además de reportes estructurados según las necesidades cotidianas (clipping) e informes de análisis para la toma de decisiones de mediano y largo plazo a partir de la identificación de la favorabilidad con que la institución es construida en el discurso de los medios.

Esta modalidad de trabajo entrega información en línea para los diversos actores institucionales, además de establecer un constante análisis que determina el nivel de favorabilidad con que los medios de comunicación tratan los temas, voceros y actores referenciales para el gobierno u organización pública. Consecuentemente, brinda información sobre cómo la percepción ciudadana puede estarse construyendo a través de la exposición a los medios.

De esta forma, el SIMAT responde a los requerimientos de intervención política o comunicacional inmediata y contingente que debe enfrentar la institución, así como a aquellas líneas de desarrollo estratégico de mediano plazo que buscan establecer el perfeccionamiento permanente de la forma en que es percibida por la sociedad.



En el cuadro del centro focalizado sobre el método de trabajo, presenta la definición de cuatro elementos claves para el monitoreo de la coyuntura: 1) los actores institucionales de gobierno y los voceros individuales a seguir a través de los medios; 2) los temas prioritarios o programas y acciones de gobierno a monitorear; 3) los hechos que deben ser analizados y; 4) los medios –prensa escrita, televisión, radio, redes sociales- que deben ser seguidos.

En el cuadro del lado izquierdo se presenta la forma en que las piezas de información acumuladas bajo diversos criterios permiten el análisis de distintos tipos de la coyuntura: por actores, por hechos, por medios, por fechas, por nivel de favorabilidad de la pieza comunicacional o una combinación de los criterios precedentes.

El cuadro del lado derecho permite observar la diversidad de reportes de análisis que pueden estructurarse sobre distintos aspectos de la coyuntura y que pueden ser transferidos a varios actores (presidente, gobernador, ministros, etc.), por diversos medios disponibles (por email, consulta en línea, reportes impresos, etc.).

## ¿Qué resultados o productos aporta a la organización y a la alta dirección?

- Mejora la capacidad de reacción frente a la contingencia y de planificación estratégico comunicacional de la organización pública a través de productos sistematizados y un servicio permanente.
- Fortalece la calidad de los insumos y análisis disponibles para la toma de decisiones coyunturales y de estrategia comunicacional.
- Optimiza la entrega de información que requieren los diversos actores institucionales para la toma de decisiones, a través de un sistema de reportes a medida de los requerimientos institucionales.
- Fortalece la capacidad de monitoreo y seguimiento medial, analizando pormenorizadamente el tratamiento público de las temáticas prioritarias y los actores institucionales, lo que permite planificar, controlar y evaluar los esfuerzos político comunicacionales.

---

## 5. Sistema de Transparencia Documental (TRANSDOC)

### ¿Qué es?

Es un sistema de trabajo que permite gestionar de forma ágil la correspondencia externa, la elaboración y gestión de la correspondencia interna y la búsqueda y recuperación de la información en los archivos oficiales.

Al centrarse en la eficiencia de la gestión promueve una reducción sustancial del uso del papel y la simplificación de los procesos de trabajo que no generan valor agregado en el trámite documental.

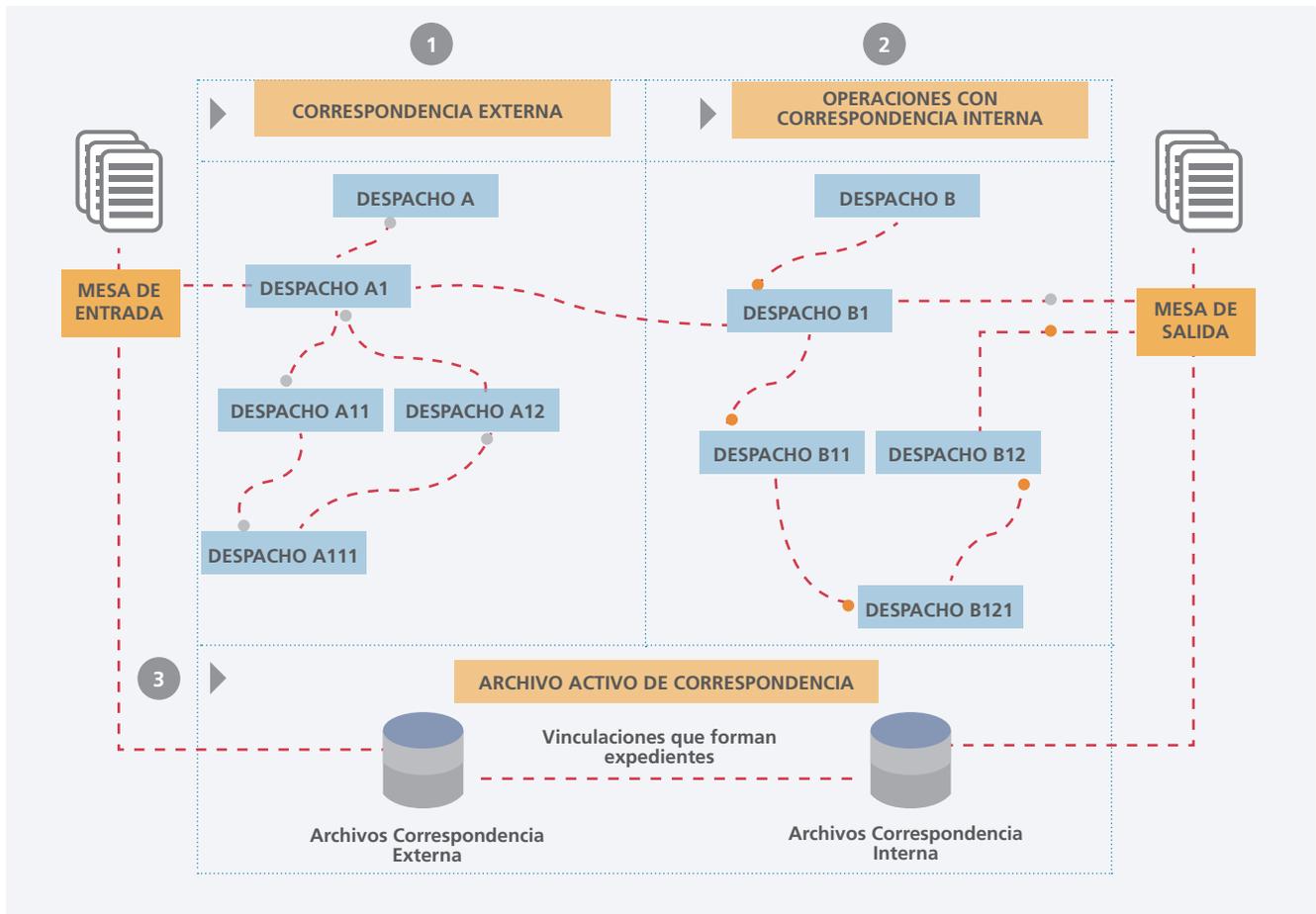
### ¿Cómo funciona?

La correspondencia de origen externa permite todas las operaciones de la mesa entrada y la distribución de los documentos escaneados a los destinatarios, permitiendo luego, el seguimiento de los mismo por los diferentes despachos que intervienen en su gestión y las acciones tomadas.

La correspondencia de origen interna facilita las operaciones relacionadas con la elaboración, control y su posterior despacho al exterior o como comunicación interna. Cuenta con formatos estandarizados y códigos automatizados de manera de normalizar los procesos de trabajo.

La gestión de la correspondencia en los archivos electrónicos permite búsquedas y la recuperación de documentos bajo múltiples criterios: fechas, emisor, receptor, tema, etc.

Estos archivos, no sólo tienen la correspondencia concreta, sino también la historia de su gestión y permite la búsqueda de expedientes con diferentes documentos relacionados, configurándose en verdaderas memorias institucionales.



## ¿Qué resultados o productos aporta a la organización y a la alta dirección?

- Mejora y agiliza el envío, respuesta y consulta de información vinculada a los documentos oficiales de correspondencia. Esto facilita el uso de la correspondencia como un antecedente para la toma de decisiones.
- Monitorea el conjunto de la gestión documental –externos, internos y en archivos- de la organización, utilizando diversos criterios de seguimiento tales como: área o funcionario responsable, fechas de gestión, temas y asuntos asociados al documento o destinatarios y/o emisores externos e internos.
- Simplifica las mesas de entrada y salida, y los procesos de trabajo asociados, así como los tiempos para las transferencias internas de la documentación.
- Transparenta la gestión documental dentro de la organización y, en caso que sea pertinente, facilita el acceso a la consulta ciudadana para algunos documentos.

## V. Indicadores de impacto y resultados obtenidos

Descritos los cinco módulos que grafican la labor del SIGOB entre 2008 y 2013 en México, en la siguiente sección se analizan los indicadores de impacto de los proyectos implementados. Para cada uno de los sistemas de trabajo se examinan seis indicadores que buscan medir el aporte de cada sistema en su ámbito específico de trabajo.

Los indicadores de impacto del SIGOB son seis (6) y permiten medir el nivel alcanzado por los distintos sistemas de trabajo en la transformación y/o ajuste de determinados conocimientos, procedimientos y prácticas de trabajo de la organización pública contraparte. En algunos casos, pueden ser aplicados el total de indicadores para medir el nivel de logro de un módulo, mientras que en otros solamente se pueden utilizar algunos. Los indicadores definidos son los siguientes:

### 1. Toma de decisiones

**Mejorar la toma de decisiones** de autoridades con base en información oportuna y evidencias sistemáticas: Se trata de optimizar el proceso para decidir o resolver un asunto a nivel de la alta dirección, después de analizar la información y alternativas de acción pertinentes provistos de forma metódica por otras instancias de la organización.

### 2. Coordinación

**Optimizar la coordinación** intra e interinstitucional entre la alta dirección y las instancias técnico-administrativas para lograr los objetivos de la organización: Fortalecimiento de la capacidad de la alta dirección pública para organizar los objetivos, procesos de trabajo y acciones de diferentes instancias de la organización y otros actores involucrados para trabajar de manera conjunta y efectiva.

### 3. Efectividad

**Fortalecer la efectividad de la acción pública** a través de mejorar la capacidad de monitoreo de la alta dirección sobre las políticas, acciones y programas públicos: Mejorar la capacidad de seguimiento sobre políticas, acciones y programas para comprobar que los resultados obtenidos responden a los objetivos institucionales definidos originalmente por la alta dirección.

### 4. Eficiencia

**Fortalecer la eficiencia** a través de la simplificación de los procesos de gestión técnico-administrativos: Simplificar actividades o procesos de trabajo claves sin alterar objetivos ni resultados, ateniéndose a la normativa legal.

### 5. Transparencia

**Contribuir al perfeccionamiento de los mecanismos de rendición de cuentas hacia la sociedad y la transparencia interna de la gestión hacia la misma organización:** La rendición de cuentas se logra promoviendo procedimientos que permitan el escrutinio del ciudadano sobre acciones y decisiones tomadas por la organización pública, que deben justificarse. La transparencia interna se logra con procedimientos que permitan que actividades o tareas internas vinculadas a un proceso de trabajo específico estén abiertas al escrutinio de otros miembros o áreas de la organización involucradas en dicho proceso.

## 6. Profesionalización

**Fortalecer el nivel de profesionalización de los funcionarios públicos:** Consolidar las habilidades y competencias adecuadas para desarrollar las funciones y tareas de un puesto. En el SIGOB los funcionarios se dividen en dos grupos: a) aquellos formados especialmente como monitores o formadores de sus colegas en las nuevas metodologías de trabajo, incluidos los responsables informáticos, y b) aquellos que operan directamente en los sistemas de trabajo realizando las actividades cotidianas asociadas.

Cada indicador está dividido en una escala simple que busca medir el nivel de logro alcanzado. Las categorías usadas son tres –básico, intermedio y avanzado-, y la definición de su significado específico para cada sistema de trabajo se analiza en los cinco cuadros siguientes, los que consideran un color distintivo para cada uno de los módulos.

A continuación se detalla cada uno de estos indicadores y sus respectivas escalas para los cinco sistemas de trabajo analizados.

## 1. Impactos del Sistema de Metas

1. Toma de decisiones	
<p> <b>Básico</b></p>	<p>Los grupos de estrategia y de coordinación institucional se reúnen esporádicamente y no generan reportes y/o estos informes no impactan en las decisiones de las autoridades del nivel medio y alto de la organización.</p> <p>Los integrantes de la red de gestión cumplen con sus proceso de trabajo básico, actualizando y revisando periódicamente la información de los proyectos prioritarios. Los reportes son útiles para las decisiones técnico/ administrativas de las autoridades a nivel directivo/operativo (gerencia del proyecto).</p>
<p> <b>Intermedio</b></p>	<p>Los grupos de estrategia y de coordinación institucional se reúnen regularmente (cada 7 o 14 días) y sus reportes impactan eventualmente en las decisiones de las autoridades del nivel medio y alto de la organización.</p> <p>Los integrantes de la red de gestión cumplen con sus procesos de trabajo actualizando y revisando, periódicamente, la información de los proyectos prioritarios. Los reportes son útiles para el seguimiento y gestión del proyectos e impactan en las decisiones de las autoridades a nivel directivo/operativo y también del titular de la organización (coordinación institucional).</p>
<p> <b>Avanzado</b></p>	<p>Los grupos de estrategia y de coordinación institucional se reúnen regularmente (cada 7 o 14 días) y sus reportes impactan directamente en las decisiones de las autoridades del nivel medio y alto de la organización</p> <p>Los integrantes de la red de gestión cumplen con sus procesos de trabajo, actualizando y revisando periódicamente la información de los proyectos prioritarios. Los reportes son útiles para evaluar e instruir cursos de acción e impactan directamente en las decisiones de las autoridades del nivel más alto de la organización (grupo de estrategia y/o máxima autoridad), además de los niveles directivos precedentes.</p>
2. Coordinación	
<p> <b>Básico</b></p>	<p>Líderes de metas, equipos de coordinación institucional y grupo de estrategia no delimitan en las metas las responsabilidades sobre los tipos de alertas y restricciones que cada nivel debe atender.</p> <p>Se establecen canales de comunicación y mecanismos de coordinación de las instancias técnico/administrativas directamente responsables de una meta-producto.</p>
<p> <b>Intermedio</b></p>	<p>Líderes de metas, equipos de coordinación institucional y grupo de estrategia no delimitan en algunas metas las responsabilidades sobre los tipos de alertas y restricciones que cada nivel debe atender.</p> <p>Se establecen mecanismos de coordinación intrainstitucionales desde el nivel técnico/administrativa hasta el nivel político de la dependencia (coordinación institucional).</p> <p>Se cuenta con una programación, gestión periódica y un canal de coordinación para la atención de dificultades con el nivel político.</p>

<p> <b>Avanzado</b></p>	<p>Líderes de metas, equipos de coordinación institucional y grupo de estrategia delimitan en todas metas las responsabilidades sobre los tipos de alertas y restricciones que cada nivel debe atender.</p> <p>Se establecen mecanismos de coordinación intra e interinstitucional para el logro de las metas-producto establecidas como prioritarias por la máxima autoridad de la organización, con la participación de instancias técnico/administrativas, jurídicas y políticas al más alto nivel (grupo de estrategia y máxima autoridad).</p> <p>Se cuenta con una programación, gestión periódica y un ámbito de coordinación intra e interinstitucional para la atención de dificultades con el nivel político.</p>
<b>3. Efectividad</b>	
<p> <b>Básico</b></p>	<p>Alertas y restricciones no son atendidas en los niveles correspondientes y menos de un 59% de metas propuestas se cumplen según el calendario o han sido reprogramadas oportunamente.</p> <p>Los gerentes de meta actualizan regularmente las metas intermedias, reporte de avance a Indicadores para dar seguimiento a la meta-producto bajo su responsabilidad.</p> <p>La programación de metas intermedias existe y tiene una actualización bimestral.</p>
<p> <b>Intermedio</b></p>	<p>Alertas y restricciones no son atendidas regularmente en los niveles correspondientes, y entre un 60% y 79% de las metas se cumplen según calendario o han sido reprogramadas oportunamente.</p> <p>La coordinación institucional del proyecto se reúne regularmente para monitorear y dar seguimiento a las metas-producto ubicadas bajo su ámbito de competencia.</p> <p>La programación de metas intermedias existe y tiene una actualización mensual, con la participación de la autoridad institucional.</p>
<p> <b>Avanzado</b></p>	<p>Alertas y restricciones son atendidas en los niveles correspondientes y en 80% o más de las metas se cumplen según calendario o han sido reprogramadas oportunamente.</p> <p>El grupo de estrategia sesiona regularmente para monitorear el avance cuantitativo y cualitativo de los proyectos institucionales y dar seguimiento a la atención de alertas, restricciones y oportunidades.</p> <p>La programación de metas es actualizada mensualmente, la autoridad institucional participa del seguimiento y existe un grupo de estrategia que sesiona al menos una vez al mes, evaluando el avance y los resultados de las metas-producto.</p>

#### 4. Eficiencia

 <b>Básico</b>	<p>Se mantienen reportes tradicionales y reuniones paralelas a las propuestas por la metodología del Módulo de Metas para todas o casi todas las metas.</p> <p>Se definen los proyectos prioritarios y los ámbitos institucionales responsables de cada meta-producto. Se define la programación estratégica y se establece la red y los procesos de gestión para cada meta-producto.</p> <p>Los ámbitos administrativos conocen las prioridades pero no necesariamente responden ante los requerimientos específicos.</p>
 <b>Intermedio</b>	<p>Se mantienen reportes tradicionales y reuniones paralelas a las propuestas por la metodología del Módulo de Metas esporádicamente y/o para algunas metas.</p> <p>Además de las definiciones del nivel previo, se cumplen eventualmente los procesos de trabajo semanal y mensual a cargo de los integrantes de la red de gestión de las metas-producto: gerentes, coordinadores institucionales y grupo de estrategia.</p> <p>Los ámbitos administrativos conocen las prioridades y responden ante los requerimientos específicos</p>
 <b>Avanzado</b>	<p>Se utilizan únicamente los reportes y la reuniones definidas por la metodología del Módulo de Metas.</p> <p>Además de las definiciones del nivel básico, se cumplen, de acuerdo a la periodicidad establecida, los procesos de trabajo semanal y mensual a cargo de los integrantes de la red de gestión de las metas-producto: gerentes, coordinadores institucionales y grupo de estrategia.</p> <p>Los ámbitos administrativos conocen las prioridades y han trabajado en la simplificación de los procesos técnico-administrativos facilitando los trámites y disminuyendo la burocracia innecesaria</p>

5. Transparencia	
<p> <b>Básico</b></p>	<p>El Módulo de Metas no está abierto, vía web, a la consulta ciudadana y los funcionarios de cada red de gestión institucional de metas no conoce cómo, ni quiénes están gestionando las actividades, alertas y restricciones en su sector.</p> <p>Las instancias técnico-administrativas de cada institución y/o área de una organización, conocen los proyectos prioritarios institucionales e identifican a los funcionarios responsables. Cuentan con información para gestionar las actividades, alertas, restricciones y oportunidades de cada meta-producto.</p> <p>La Consulta Ciudadana del Sistema de Metas se encuentra instalada pero no en funcionamiento.</p>
<p> <b>Intermedio</b></p>	<p>El Módulo de Metas no está abierto, vía web, a la consulta ciudadana y los funcionarios de cada red de gestión institucional de metas conoce cómo y quiénes están gestionando las actividades, alertas y restricciones en su sector.</p> <p>Las instancias de decisión administrativa y política conocen los proyectos prioritarios institucionales. Cuentan con información actualizada permanentemente e intervienen en la gestión de las actividades, alertas, restricciones y oportunidades de cada meta-producto.</p> <p>La Consulta Ciudadana del Sistema de Metas se encuentra instalada y se ha realizado una sesión de presentación con los interesados.</p>
<p> <b>Avanzado</b></p>	<p>El Módulo de Metas está abierto vía web a la consulta ciudadana y los funcionarios de cada red de gestión institucional de metas conoce cómo y quiénes están gestionando las actividades, alertas y restricciones en su sector.</p> <p>La ciudadanía y algunos actores externos a la organización cuentan con acceso a información sobre los proyectos prioritarios institucionales, contribuyendo a la transparencia (máxima publicidad de las actividades públicas) y a la rendición de cuentas (pública y política).</p> <p>La Consulta Ciudadana del Sistema de Metas se encuentra instalada y existe una rutina de trabajo trimestral con medios de comunicación y principales representantes de los sectores sociales para la presentación de los avances y principales restricciones de las metas prioritarias. Observación: Esto se puede dar solo cuando se tiene un conjunto mayor de metas (debe ser mayor a las 10 prioridades de base con que se implementa el sistema).</p>

## 6. Profesionalización

 <b>Básico</b>	<p>Los funcionarios designados como equipo contraparte institucional están capacitados en el enfoque, método y procesos de trabajo, y pueden incorporar nuevas metas y capacitar a los nuevos participantes con el apoyo del SIGOB. Sobre el resto de funciones tienen capacidades muy limitadas.</p>
 <b>Intermedio</b>	<p>Los funcionarios en cada nivel de decisión están parcialmente formados y operan no siempre correctamente los procedimientos de la metodología y el sistema de trabajo. Los funcionarios designados como equipo contraparte pueden incorporar nuevas metas y capacitar a los nuevos participantes con el acompañamiento del SIGOB.</p> <p>Los funcionarios designados como equipo contraparte institucional están en condiciones de capacitar a los funcionarios públicos para que repliquen la metodología del Sistema de Metas.</p>
 <b>Avanzado</b>	<p>Los funcionarios en cada nivel de decisión son competentes y operan correctamente los procedimientos de la metodología y el sistema de trabajo. Los funcionarios designados como equipo contraparte pueden incorporar nuevas metas y capacitar a los nuevos participantes autónomamente.</p> <p>Los funcionarios de cada nivel de decisión, sin la participación del equipo contraparte, están en capacidad de reprogramar la meta o ampliar la programación o programar nuevas metas, siguiendo la metodología.</p>

## 2. Impactos Centro de Gestión

1. Toma de decisiones	
 <b>Básico</b>	<p>No existen o no están explícitas las prioridades políticas que permitan fijar, en la programación de la agenda, la atención en la información de las acciones públicas, acciones de terceros y acontecimientos de la coyuntura que las afectan.</p> <p>El Comité de Agenda no presenta un cronograma definido. Sus reuniones son sumamente esporádicas, y tanto los análisis coyunturales como las recomendaciones de allí surgidas, no impactan en la agenda del titular.</p> <p>Un número importante de actividades programadas cambian constantemente por iniciativa del titular y/o su equipo responsable, generando problemas para la gestión de tareas preparatorias. Muchas no son reprogramadas posteriormente.</p>
 <b>Intermedio</b>	<p>Algunas prioridades políticas están explícitas permitiendo fijar, en la programación de la agenda, la atención en la información de las acciones públicas, acciones de terceros y acontecimientos de la coyuntura que las afectan.</p> <p>El Comité de Agenda se reúne periódicamente -cada 7 a 14 días-, y sus recomendaciones de orden político, comunicacional y relacionadas a las metas prioritarias eventualmente llegan -en tiempo y forma- a impactar en la programación de la agenda del titular.</p> <p>Algunas actividades ya programadas aunque no las consideradas claves, cambian por iniciativa del titular y/o su equipo responsable, generando problemas para la gestión de tareas preparatorias. Generalmente son reprogramadas posteriormente.</p>
 <b>Avanzado</b>	<p>Las prioridades políticas están explícitas permitiendo fijar, en la programación de la agenda, la atención en la información de las acciones públicas, acciones de terceros y acontecimientos de la coyuntura que la afectan.</p> <p>El Comité de Agenda se reúne regularmente -cada 7 o 14 días-, y sus recomendaciones de orden político, comunicacional y relacionadas a las metas prioritarias impactan en la programación anticipada de la Agenda del titular. Muy eventualmente, y como producto de situaciones de coyuntura, las actividades programadas son cambiadas, pero posteriormente son reprogramadas.</p> <p>Se realizan periódicamente análisis de las estadísticas del Centro de Gestión, como insumo de relevancia para la toma de decisiones.</p>

## 2. Coordinación

### Básico

El proceso de trabajo se encuentra en redefinición considerando las funciones específicas. Esto impacta en la coordinación interna del despacho (entre actores técnico-burocráticos y decisionales). Existe una débil coordinación con otras áreas de la organización vinculadas a la agenda del titular como órganos de línea que proveen insumos de información, ceremonial, avanzada y comunicación.

### Intermedio

El proceso de trabajo se encuentra ya redefinido considerando funciones específicas para cada funcionario del despacho del titular, y se han delimitado sus responsabilidades sobre el tipo de acciones a llevar a cabo cotidianamente. Esto impacta en la coordinación interna del despacho (entre actores técnico-burocráticos y decisionales).

Existe coordinación frecuente con otras áreas de la organización vinculadas a la agenda del titular como órganos de línea que proveen insumos de información, ceremonial, avanzada y comunicación. El proceso de trabajo considera una interacción cotidiana, especialmente con las tareas preparatorias, que permite informarles sobre las actividades en las que participan, optimizando tanto la coordinación dentro del despacho del titular como con dichas áreas. Con el seguimiento de compromisos, el mecanismo no opera o lo hace eventualmente.

### Avanzado

El proceso de trabajo se encuentra definido considerando funciones específicas para cada funcionario del despacho del titular, delimitando sus responsabilidades sobre el tipo de acciones a llevar a cabo cotidianamente. Esto impacta en la coordinación interna del despacho (entre actores técnico-burocráticos y decisionales).

Existe coordinación institucionalizada con otras áreas de la organización vinculadas a la agenda del titular como órganos de línea que proveen insumos de información, ceremonial, avanzada y comunicación. El proceso de trabajo considera una interacción cotidiana, en la tareas preparatorias y de seguimiento de compromisos, que permite informarles sobre las actividades en las que participan, optimizando tanto la coordinación dentro del despacho del titular como con dichas áreas.

3. Efectividad	
 <b>Básico</b>	<p>Funcionarios de despacho del titular monitorean a través del Centro de Gestión principalmente la gestión de solicitudes y actividades.</p> <p>Un porcentaje bajo de las actividades de la agenda del titular están asociadas a la prioridades de la organización o de la agenda de Gobierno.</p>
 <b>Intermedio</b>	<p>Funcionarios de despacho del titular monitorean a través del Centro de Gestión principalmente la gestión solicitudes y actividades. Un porcentaje creciente de las actividades de la agenda del titular están asociadas a la prioridades de la organización o de la agenda de Gobierno. Hay conciencia de que la agenda debe centrarse en dichas prioridades.</p> <p>Asimismo, monitorean el cumplimiento de las tareas preparatorias asociadas a actividades, solicitudes y encargos directos.</p> <p>Se comienza a utilizar el Centro de Gestión como memoria institucional del despacho y para la acción ejecutiva del titular.</p>
 <b>Avanzado</b>	<p>Funcionarios de despacho del titular monitorean a través del Centro de Gestión principalmente la gestión solicitudes y actividades. Está institucionalizado en los responsables de programación de la agenda centrar las actividades en las prioridades de la organización o de la agenda de gobierno.</p> <p>Asimismo, monitorean el cumplimiento de las tareas preparatorias asociadas para actividades, solicitudes y encargos directos, particularmente las tareas relacionadas al cumplimiento de los compromisos asumidos por el titular</p> <p>Se utiliza el Centro de Gestión como memoria institucional del despacho y la acción ejecutiva del titular.</p>

#### 4. Eficiencia

##### Básico

Se utilizan sólo algunos de los procesos de trabajo y metodologías del Centro de Gestión, pero parcialmente se sigue canalizando información y comunicaciones vía correo electrónico y documentos impresos remitidos. Varios funcionarios consultan la agenda por correo electrónico.

Algunas de las acciones relativas a las tareas preparatorias y registro de compromisos en actividades de la agenda del titular se han ordenado, simplificado y sistematizado. Los tiempos de gestión se comienzan a reducir. Se cuenta con una memoria institucional sobre la información asociada a solicitudes, actividades y tareas preparatorias. Los datos estadísticos se utilizan con ninguna o poca frecuencia.

##### Intermedio

Se utilizan generalmente los procesos de trabajo y metodologías del Centro de Gestión y muy eventualmente se sigue canalizando información y comunicaciones, vía correo electrónico y documentos impresos remitidos.

La mayoría de las acciones relativas a las tareas preparatorias, registro de compromisos y tareas de seguimiento en actividades de la agenda del titular se han ordenado, simplificado y sistematizado. Los tiempos de gestión se han reducido. Se cuenta con una memoria institucional sobre la información asociada a solicitudes, actividades tareas preparatorias y de seguimiento. Los datos estadísticos se utilizan con poca frecuencia.

##### Avanzado

Se utilizan únicamente los procesos de trabajo y metodologías del Centro de Gestión, y no se canaliza información por otro medio.

El conjunto de las acciones relativas a las tareas preparatorias, registro de compromisos y tareas de seguimiento en actividades de la agenda del titular se han ordenado, simplificado y sistematizado. Los tiempos de gestión se han reducido. Se cuenta con una memoria institucional sobre la información asociada a solicitudes, actividades tareas preparatorias y de seguimiento. Los datos estadísticos se utilizan regularmente.

#### 5. Transparencia

##### Básico

Las actividades públicas del Centro de Gestión no se pueden consultar por la página web de la organización.

La mayoría de funcionarios de la red de gestión institucional, excluidos los del despacho, no tienen acceso a las actividades de la agenda del titular sobre la que tienen que operar a través de tareas.

##### Intermedio

Las actividades públicas del Centro de Gestión no se pueden consultar por la página web de la organización.

La mayoría de funcionarios de la red de gestión institucional tienen acceso a las actividades de la agenda del titular, sobre la que operan a través de tareas. Los participantes que forman parte de la red tienen acceso a conocer con anticipación las actividades en las que deben participar.

##### Avanzado

Las actividades públicas del Centro de Gestión son de conocimiento público a través de la página web de la organización.

La mayoría de funcionarios de la red de gestión institucional tienen acceso a las actividades de la agenda del titular, sobre la que operan a través de tareas. Los participantes que forman parte de la red tienen acceso a conocer con anticipación las actividades en las que deben participar

## 6. Profesionalización

<p> <b>Básico</b></p>	<p>Los funcionarios capacitados en la red de gestión institucional no han incorporado en su práctica y procedimientos de trabajo los nuevos procedimientos definidos.</p> <p>Los funcionarios designados como equipo contraparte institucional están capacitados en el enfoque, método y procesos de trabajo, y pueden incorporar nuevos usuarios con el apoyo del SIGOB. A nivel metodológico no pueden cumplir con tareas de capacitación y asistencia a nuevos usuarios.</p>
<p> <b>Intermedio</b></p>	<p>Los funcionarios capacitados en la red de gestión institucional han incorporado en su práctica los nuevos procedimientos definidos, especialmente en la gestión de solicitudes, programación de la agenda y gestión de tareas preparatorias.</p> <p>Los funcionarios designados como equipo contraparte institucional pueden cumplir con las funciones mencionadas para el nivel anterior, además de capacitar y dar asistencia técnica a nuevos usuarios en gestión de solicitudes, programar actividades y gestionar solicitudes. Se requiere aún el apoyo del equipo SIGOB.</p>
<p> <b>Avanzado</b></p>	<p>Los funcionarios capacitados en la red de gestión institucional han incorporado en su práctica los nuevos procedimientos definidos en la gestión de solicitudes, programación de la agenda, gestión de tareas preparatorias y de seguimiento, gestión de instrucciones y las tareas de monitoreo.</p> <p>Los funcionarios designados como equipo contraparte institucional están en capacidad de cumplir con todas las funciones y responder a las demandas institucionales autónomamente.</p>



### 3. Impactos Sistema de Acciones Comunicacionales

#### 1. Toma de decisiones

<b>Básico</b>	<p>Existe una coordinación esporádica entre el equipo de comunicación y las principales autoridades de la organización para la realización de acciones comunicacionales. La construcción de agenda pública no incluye análisis de monitoreo del entorno. El equipo de comunicaciones es informado sobre las actividades de la agenda pública institucional e interviene en forma discontinua en la planificación de las acciones y tratamiento de situaciones críticas de comunicación.</p>
<b>Intermedio</b>	<p>Se establece el Comité de Estrategia Comunicacional cuyas sesiones cuentan con regular periodicidad. De esta forma, las principales autoridades de la organización se reúnen con la unidad de comunicaciones para analizar el comportamiento medial, sin un impacto en la toma de decisiones a nivel estratégico. Existen informes de monitoreo del entorno que no incluyen análisis contextual.</p>
<b>Avanzado</b>	<p>El Comité de Estrategia Comunicacional se reúne periódicamente siguiendo una metodología preestructurada y cuenta con la participación de las principales autoridades de la organización. En cada sesión se analizan los informes estructurados de monitoreo del entorno, los que consideran información sobre el contexto político comunicacional, evaluación de impacto y favorabilidad, amenazas y oportunidades de comunicación. Con esta información se construye la agenda pública de la organización y su líder para el siguiente ciclo de gestión.</p> <p>Estos procesos decisionales consideran estrategias de comunicación predefinidas para los proyectos de desarrollo priorizados, además de la definición de criterios estratégicos de comunicación globales y de gestión de crisis como marco general para la definición de acciones en la agenda pública. Las definiciones del Comité de Estrategia Comunicacional permiten la coordinación de los equipos responsables de la planificación, ejecución, distribución de productos y evaluación.</p>

#### 2. Coordinación

<b>Básico</b>	<p>Se utiliza la información del sistema de metas u otras definiciones respecto de las prioridades de gestión para establecer oportunidades de comunicación generadas a partir de sus hitos de gestión. Esta responsabilidad recae en el equipo de comunicaciones, el que mantiene una relación esporádica con los líderes de meta.</p>
<b>Intermedio</b>	<p>Se establecen estrategias de comunicación específicas para los proyectos y acciones prioritarios de la organización incluyendo la visión de los líderes de metas en el proceso. Sin embargo, no se lleva un seguimiento periódico de su desarrollo, lo que impide que las oportunidades de comunicación generen acciones de comunicación incorporadas a la agenda pública de la organización.</p>
<b>Avanzado</b>	<p>Se establecen estrategias de comunicación específicas para los proyectos prioritarios de la organización, los que reciben un seguimiento y ajuste periódico, a través de la coordinación entre los responsables de cada meta con el equipo de comunicaciones. Las oportunidades de comunicación detectadas para cada meta son analizadas por el Comité de Agenda -del Centro de Gestión- e incluidas en la agenda pública de la organización. Los líderes de meta son retroalimentados respecto de las decisiones generadas y los ajustes requeridos.</p>

3. Efectividad	
 <b>Básico</b>	La gestión comunicacional se centra en las definiciones específicas generadas entre el equipo de comunicación y el líder de la organización, poniendo el acento en la acción de prensa y cobertura medial de actividades.
 <b>Intermedio</b>	La gestión comunicacional se centra en las definiciones de la principal autoridad de la organización, con la asesoría del equipo de comunicaciones, el que genera productos de análisis del contexto medial y seguimiento de objetivos propuestos para la agenda pública de la organización.
 <b>Avanzado</b>	La gestión comunicacional es definida a partir del involucramiento de las principales autoridades de la organización, quienes cuentan con productos de análisis periódicos de la contingencia medial, monitoreo del entorno y evaluación de impacto de acciones incluidas en la agenda pública. Asimismo, existen procesos de evaluación y ajuste, tanto para las definiciones de la agenda pública como para estrategias temáticas y global de la institución.
4. Eficiencia	
 <b>Básico</b>	Se mantiene la definición de acciones de comunicación a partir de la revisión diaria de la agenda pública, generando tareas de producción y ejecución con escaso margen de tiempo.
 <b>Intermedio</b>	El Comité de Comunicación Estratégica define las acciones de comunicación para un período definido, estableciendo tareas de producción y ejecución previsibles para los equipos implicados.
 <b>Avanzado</b>	El Comité de Comunicación Estratégica define las acciones de comunicación para un período definido. A partir de esta definiciones se inician rutinas de trabajo estructuradas para acometer los diversos aspectos de la producción y ejecución de acciones de comunicación. Se cuenta con reportes que registran información para los diversos procesos, facilitando la gestión de datos que serán utilizados en actividades futuras.
5. Transparencia	
 <b>Básico</b>	La actividad comunicacional y contenidos priorizados por la organización son difundidos a través de la página web institucional. Los canales institucionales de comunicación interna son casi inexistentes.
 <b>Intermedio</b>	La actividad comunicacional y contenidos priorizados por la organización cuenta con canales específicos de difusión hacia los medios de comunicación y público en general, basando los esfuerzos en la página web institucional. Los canales institucionales de comunicación interna son casi inexistentes.
 <b>Avanzado</b>	La organización cuenta con canales formales y diversificados para la difusión de su actividad comunicacional y contenidos priorizados considerando plataformas específicas dedicados a los medios de comunicación, los ciudadanos en general y los propios integrantes de la organización a través de medios de comunicación interna. La difusión de contenidos obedece a una agenda temática preestructurada que permite adecuar los mensajes a diversos públicos, estableciendo plataformas de información accesibles para los ciudadanos.
6. Profesionalización	
 <b>Básico</b>	Los profesionales de la unidad de comunicaciones operan con criterios netamente periodísticos, sin conocimientos específicos de procesos de planificación estrategia de comunicación. Existe bajo conocimiento y especialización en el manejo de redes sociales.
 <b>Intermedio</b>	No aplica nivel intermedio
 <b>Avanzado</b>	Los profesionales operan con visión y criterios estratégico-comunicacionales, manejan la metodología y conceptualización, y orientan la actividad hacia el posicionamiento de contenidos específicos. Asimismo, cuentan con conocimientos sobre planificación estratégica de comunicación y manejo de redes sociales.



## 4. Impactos Sistema de Monitoreo de Actores y Temas

### 1. Toma de decisiones

<input type="radio"/> <b>Básico</b>	Se generan y distribuyen reportes de análisis de favorabilidad de manera periódica, sin que exista retroalimentación por parte de las autoridades. Dichos informes no consideran análisis de tendencias o proyecciones sobre posibles escenarios futuros en el entorno medial.
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	No aplica nivel intermedio
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	Se generan reportes semanales y ante situaciones de crisis, los que incluyen análisis respecto a los principales temas/actores relacionados con la organización. Se trata de documentos que forman la base analítica para la toma de decisiones comunicacionales.

### 2. Coordinación

<input type="radio"/> <b>Básico</b>	No aplica
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	

### 3. Efectividad

<input type="radio"/> <b>Básico</b>	Se realiza un monitoreo restringido a la actividad pública de las principales autoridades de la organización, consignando las temáticas a través de la aparición de los mismos en los medios de comunicación.
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	No aplica nivel intermedio
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	Se realiza un monitoreo que contempla a los actores más relevantes, identificados de manera transversal por la organización, además de las temáticas previamente identificadas como prioritarias y/o estratégicas. Dicha información forma parte de reportes y análisis periódicos.

### 4. Eficiencia

<input type="radio"/> <b>Básico</b>	No aplica
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	

5. Transparencia	
<input type="radio"/> <b>Básico</b>	El Módulo de SIMAT no puede ser consultado vía web por los los funcionarios de la organización.
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	El Módulo de SIMAT puede ser consultado vía web por los funcionarios de la organización, sin embargo estos no conocen claramente su utilidad y la metodología que lo sustenta.
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	El Módulo de SIMAT puede ser consultado vía web por los funcionarios de la institución, quienes conocen claramente su utilidad y la metodología que lo sustenta.
6. Profesionalización	
<input type="radio"/> <b>Básico</b>	Los profesionales del equipo de monitoreo desarrollan una labor acotada al relevamiento de información medial. Esta información carece de procesos de análisis.
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	No aplica nivel intermedio
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	Los profesionales manejan la metodología y tienen conocimientos específicos de la actividad de monitoreo y análisis medial. Desarrollan reportes y análisis de hechos, agregando a la información cuantitativa los elementos cualitativos necesarios para darle valor agregado a los productos.



## 5. Impactos Sistema de Transparencia Documental

### 1. Toma de decisiones

<input type="radio"/> <b>Básico</b>	La falta de competencia en el uso no permite que la información contenida en el módulo facilite enviar, responder y actuar sobre documentos oficiales de forma oportuna y basándose antecedentes verificables: fecha, emisor, tema, acceso a texto completo documento, documentos asociados.
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	No aplica nivel intermedio
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	La competencia en el manejo y la información contenida en el módulo permite enviar, responder y actuar sobre documentos oficiales de forma oportuna y basándose antecedentes verificables: fecha, emisor, tema, acceso a texto completo documento, documentos asociados.

### 2. Coordinación

<input type="radio"/> <b>Básico</b>	No aplica
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	

### 3. Efectividad

<input type="radio"/> <b>Básico</b>	Autoridades y/o sus secretarías no hacen monitoreo de la gestión de documentos de los funcionarios de sus áreas y/o de toda la organización. La gestión de los documentos tanto internos como externos y en archivos demora el mismo tiempo que antes de la implementación del módulo
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	No aplica nivel intermedio
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	Autoridades y/o sus secretarías hacen monitoreo de la gestión de documentos externos e internos por los funcionarios de sus áreas y/o de toda la organización. La gestión de los documentos tanto internos como externos y en archivos demora menos días que antes de implementación del módulo.

### 4. Eficiencia

<input type="radio"/> <b>Básico</b>	No se han simplificado las mesas de entrada y salida y/o algunos de los documentos se transfieren en papel y otros en electrónico. Hay documentos internos que se redactan y gestionan fuera del módulo. Algunos documentos siguen fotocopiándose para archivos del área o personales.
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	Se han simplificado algunas de las mesas de entrada y salida y/o algunos de los documentos se transfieren en papel y otros en electrónico. Sobre algunos documentos se siguen sacando fotocopias para archivos del área o personales.
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	Se han simplificado las mesas de entrada y salida y los documentos en gestión internos y externos se transfieren electrónicamente. El documento externo físico queda con el destinatario o responsable y los internos se imprimen para la firma en despacho del firmante.

5. Transparencia	
<input type="radio"/> <b>Básico</b>	El módulo no está abierto vía web a la consulta ciudadana para ningún documento. Los funcionarios están parcialmente formados y no todos pueden hacer seguimiento a los documentos transferidos y aquellos en archivo.
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	El módulo está abierto vía web a la consulta ciudadana para algunos documentos. Los funcionarios pueden hacer seguimiento a los documentos transferidos y aquellos en archivo que gestionaron.
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	El módulo está abierto vía web a la consulta ciudadana para algunos documentos. Los funcionarios pueden hacer seguimiento a los documentos transferidos y aquellos en archivo que gestionaron.
6. Profesionalización	
<input type="radio"/> <b>Básico</b>	Los funcionarios de la mesa de entrada, de salida y los que gestionan documentos y archivos están parcialmente formados y no operan siempre correctamente los procedimientos de la metodología y el programa. Los funcionarios responsables pueden incorporar nuevos formatos y capacitar a los nuevos participantes con el apoyo del SIGOB.
<input type="radio"/> <b>Intermedio</b>	No aplica nivel intermedio
<input checked="" type="radio"/> <b>Avanzado</b>	Los funcionarios de la mesa de entrada, de salida y los que gestionan documentos y archivos son competentes y operan correctamente los procedimientos de la metodología y el programa. Los funcionarios responsables pueden incorporar nuevas formatos y capacitar a los nuevos participantes autónomamente

## Consolidación de resultados

En los siguientes cuadros se señalan los resultados obtenidos por cada sistema de trabajo en los proyectos donde han sido ejecutados. En función a una ponderación ad-hoc, se ha construido un índice que refleja el nivel de logro.

IMPACTO SISTEMA DE METAS				
Niveles	Gobierno del Distrito Federal (2008-2009)	Sistema de Aguas del Distrito Federal (2008-2010)	Gobierno del Estado de Zacatecas (2011-2012)	Gobierno del Estado de Oaxaca (2012-2013)
<b>1. Mejorar la toma de decisiones de autoridades con base en información oportuna y evidencias sistemáticas.</b>				
<input type="radio"/> Básico				
<input type="radio"/> Intermedio				
<input checked="" type="radio"/> Avanzado	✓	✓	✓	✓
<b>2. Optimizar la coordinación intra e interinstitucional entre la alta dirección y las instancias técnico-administrativas para lograr los objetivos de la organización.</b>				
<input type="radio"/> Básico				
<input type="radio"/> Intermedio		✓		✓
<input checked="" type="radio"/> Avanzado	✓		✓	
<b>3. Fortalecer la efectividad de la acción pública a través de mejorar la capacidad de monitoreo de la alta dirección sobre las políticas, acciones y programas públicos.</b>				
<input type="radio"/> Básico				
<input type="radio"/> Intermedio				✓
<input checked="" type="radio"/> Avanzado	✓	✓	✓	
<b>4. Fortalecer la eficiencia a través de la simplificación de los procesos de gestión técnico-administrativos.</b>				
<input type="radio"/> Básico				
<input type="radio"/> Intermedio				✓
<input checked="" type="radio"/> Avanzado	✓	✓	✓	
<b>5. Contribuir al perfeccionamiento de los mecanismos de rendición de cuentas hacia la sociedad y la transparencia interna de la gestión hacia la misma organización.</b>				
<input type="radio"/> Básico				✓
<input type="radio"/> Intermedio	✓	✓	✓	
<input checked="" type="radio"/> Avanzado				
<b>6. Fortalecer el nivel de profesionalización entre los funcionarios públicos.</b>				
<input type="radio"/> Básico				
<input type="radio"/> Intermedio				✓
<input checked="" type="radio"/> Avanzado	✓	✓	✓	
Índice de impacto	94%	89%	94%	67%

	IMPACTO SISTEMA CENTRO DE GESTION		IMPACTO SISTEMA ACOM	IMPACTO SISTEMA SIMAT	IMPACTO SISTEMA TRANSDOC
Niveles	Gobierno del Estado de Zacatecas (2011)	Gobierno del Estado de Oaxaca (2012)	ACOM - Poder Judicial del Estado de Michoacán (2012-2013)	SIMAT - Poder Judicial del Estado de Michoacán (2012-2013)	TRANSDOC - Sistema de Aguas del Distrito Federal (2009 – 2010)
<b>1. Mejorar la toma de decisiones de autoridades con base en información oportuna y evidencias sistemáticas.</b>					
<input type="radio"/> Básico					
<input type="radio"/> Intermedio	✓				
<input checked="" type="radio"/> Avanzado		✓	✓	✓	✓
<b>2. Optimizar la coordinación intra e interinstitucional entre la alta dirección y las instancias técnico-administrativas para lograr los objetivos de la organización.</b>					
<input type="radio"/> Básico					
<input type="radio"/> Intermedio			✓	No aplica	No aplica
<input checked="" type="radio"/> Avanzado	✓	✓			
<b>3. Fortalecer la efectividad de la acción pública a través de mejorar la capacidad de monitoreo de la alta dirección sobre las políticas, acciones y programas públicos.</b>					
<input type="radio"/> Básico					
<input type="radio"/> Intermedio		✓			
<input checked="" type="radio"/> Avanzado	✓		✓	✓	✓
<b>4. Fortalecer la eficiencia a través de la simplificación de los procesos de gestión técnico-administrativos.</b>					
<input type="radio"/> Básico		✓			
<input type="radio"/> Intermedio			✓	No aplica	
<input checked="" type="radio"/> Avanzado	✓				✓
<b>5. Contribuir al perfeccionamiento de los mecanismos de rendición de cuentas hacia la sociedad y la transparencia interna de la gestión hacia la misma organización.</b>					
<input type="radio"/> Básico					
<input type="radio"/> Intermedio		✓		✓	✓
<input checked="" type="radio"/> Avanzado	✓		✓		
<b>6. Fortalecer el nivel de profesionalización entre los funcionarios públicos.</b>					
<input type="radio"/> Básico					
<input type="radio"/> Intermedio		✓			
<input checked="" type="radio"/> Avanzado	✓		✓	✓	✓
Indice de Impacto	94%	72%	89%	92%	93%

---

## Definición y metodología utilizada para determinar porcentajes de impacto

El índice de impacto utilizado en la presente revisión busca medir el nivel de logro alcanzado a partir de la implementación de cada módulo sobre un sistema de trabajo determinado. Para esto se han definido seis indicadores de impacto, los que han sido calificados con cifras que van entre uno y tres. De este modo, 1 corresponde a un nivel de impacto "básico"; 2 representa un impacto "intermedio", y 3 un nivel de impacto "avanzado".

Los puntajes definidos para los seis indicadores de un módulo específico suman un máximo de 18 puntos, lo que representa la calificación óptima respecto de los impactos esperados para ese proceso de implementación. A partir de ese puntaje máximo se ha calculado el porcentaje de impacto asociado a la puesta en funcionamiento de cada módulo de trabajo.

## VI. Resultados a nivel de producto

En esta sección se analizan, para cada uno de los cinco sistemas de trabajo implementados –Metas, Centro de Gestión, ACOM, SIMAT y TRANSDOC–, los principales resultados a nivel de producto.

La información aportada se centra en el número de metas monitoreadas, noticias monitoreadas, actividades programadas en agenda y en el volumen de actividades, tareas, reportes y reuniones de trabajo que tuvieron lugar como producto de la operación efectiva de los nuevos sistemas de trabajo en cada una de las organizaciones públicas.

La primera parte presenta estos resultados para el sistema de trabajo de Metas y su implementación en cuatro instituciones, seguido del Centro de Gestión en dos gobiernos estatales. La sección concluye con la descripción de resultados de ACOM y SIMAT en el Poder Judicial de Michoacán.

### 1. El Sistema de Metas

#### Resumen

Entre los años 2008 y 2013 se ejecutaron un total de cuatro módulos de Metas en el Gobierno del Distrito Federal, el Sistema de Aguas de la Ciudad de México, el Gobierno del Estado de Zacatecas y el Gobierno del Estado de Oaxaca.

Algunos de los resultados generales más relevantes vinculados a los cuatro Módulos de Metas implementados, son:

- Monitoreo periódico a 177 metas prioritarias asociadas a los planes de desarrollo e instrumentos estratégicos de cuatro instituciones públicas. Esto representa el seguimiento de cerca de 3.090 metas intermedias que conforman la ruta crítica para el cumplimiento de los resultados esperados.
- Lo anterior se ha traducido en que en los primeros tres módulos, el nivel de ejecución en el plazo previsto superó el 93%. En el caso de Oaxaca, esto desciende debido a los ajustes registrados en la gestión de dicha Gobernación.
- El total de funcionarios públicos capacitados en la metodología del SIGOB fue de 367. Esto permitió atender y resolver, de manera ágil y oportuna, 445 alertas y restricciones en los tres niveles de gestión y decisión inherentes a la metodología SIGOB: el Grupo de Estrategia, los Coordinadores Institucionales y los Líderes o Gerentes de Metas.
- Los recursos totales comprometidos durante los periodos sexenales de cada una de las organizaciones, se situaron en torno a los MNX 161.109 millones, que representan aproximadamente USD12.582 millones.

El detalle de cada uno de los módulos se analiza a continuación.

#### 1.1 Gobierno del Distrito Federal

##### a) Información Básica

El proyecto ejecutado entre junio de 2008 y agosto de 2009, estuvo a cargo de la Jefatura de Oficina del Jefe de Gobierno. La contraparte institucional para su implementación fue J. Alberto Ramírez López, director ejecutivo del Sistema de Seguimiento Gubernamental.

El Módulo de Metas fue una herramienta clave para la gestión y monitoreo de 115 metas prioritarias alineadas con los principales instrumentos programáticos del Gobierno del Distrito Federal, tales como el Programa General de Desarrollo 2007- 2012, el Plan Verde de la Ciudad de México, el Plan de Acción Climática, 20 Acciones del Frente Común contra la Delincuencia, Acciones Adicionales de Apoyo a la Economía y el Empleo, así como los programas sociales incluidos en la Red Ángel.

La relevancia de los proyectos gestionados queda de manifiesto, por ejemplo, a partir de la experiencia del Plan Verde desarrollado como la ruta del Gobierno del Distrito Federal a mediano plazo (15 años) y integró estrategias y acciones para encaminar a la Ciudad de México hacia la sustentabilidad ambiental. Tomando en cuenta la experiencia de este plan, el Gobierno de México presentó la propuesta de un Fondo Verde por 10.000 millones de dólares para mitigar la emisión de carbono y fomentar las energías renovables ante la Cumbre de Copenhague en 2009 (XV Conferencia sobre el Cambio Climático de la ONU).

Las 115 metas definidas como prioritarias fueron divididas en dos catálogos: Metas Prioritarias de la Jefatura de Gobierno (56); y Metas del Plan Verde de la Ciudad de México (59).

Del conjunto de metas, aquella que presentó el mayor número de beneficiarios al año 2012 fue la referida a la atención a 3,9 millones de usuarios en el marco del programa de gratuidad en salud, dirigido a los ciudadanos sin seguridad social, y por tanto, sin acceso al servicio de atención médica en el Distrito Federal. Otros proyectos de relevancia por el número de beneficiarios, fueron los programas de entrega de becas a 1.245.000 de estudiantes de educación media superior (también proyectado para 2012), al igual que la puesta en operación de la Autopista Urbana que hoy beneficia a 800 mil usuarios de manera diaria.

En términos de los presupuestos comprometidos entre 2007 y 2012, las 115 metas prioritarias representaron un esfuerzo de MNX 142.115 millones (aprox. USD 11.098 millones), siendo uno de los proyectos más relevantes el de la construcción y puesta en operación de la línea 12 del metro, con una inversión cercana a los MNX 20 mil millones (aprox. USD 1.561 millones).

Para el seguimiento y monitoreo del conjunto de las metas, se diseñaron 327 indicadores, de los cuales 100 fueron de gestión, 208 de producto y 19 de resultado.

#### b) Funcionarios capacitados y áreas involucradas

Durante la implementación fueron capacitados 225 funcionarios públicos, de los cuales 84 fueron gerentes de meta, 40 coordinadores institucionales, 6 integrantes del grupo de estrategia y 11 funcionarios que conformaron el equipo de implementación. Asimismo, 84 funcionarios participaron como asistentes de gerentes de meta y coordinadores institucionales en la recopilación de la información técnica requerida

Intervinieron directamente en la programación y gestión de las 115 Metas 30 dependencias y entidades del Gobierno del Distrito Federal. Las secretarías y entidades responsables del mayor número de metas a su cargo fueron: la Secretaría de Medio Ambiente (33), el Sistema de Aguas de la Ciudad de México (17), la Secretaría de Obras y Servicios y la Secretaría de Transportes y Vialidad, con 9 metas cada una. Las metas se ubicaron bajo la responsabilidad de 16 de las 20 dependencias de la administración pública centralizada del Distrito Federal. Asimismo, participaron 14 entidades y organismos tales como la Autoridad del Espacio Público, el Instituto del Deporte, DIF-DF, Instituto de la Juventud, Instituto para la Atención de los Adultos Mayores, así como el Instituto de Ciencia y Tecnología, entre otros.

### c) Metas intermedias por tipología y estado de ejecución

En total, las metas intermedias registradas y sujetas a seguimiento semanal fueron 2,149. De ellas, 72.5% se reportaron terminadas, lo cual representa cerca del 100% del Catálogo de las Metas Prioritarias de la Jefatura de Gobierno finalizado en 2012. Del Catálogo del Plan Verde integró 477 metas intermedias en ejecución normal, 32 atrasadas, 27 no ejecutadas y 56 no iniciadas a inicios de 2013.

### d) Información en la Gestión de Alertas y Restricciones

A lo largo de la ejecución del Módulo, el grupo de estrategia se reunió en 36 ocasiones. En general, se identificaron 187 alertas (problemas potenciales) y 95 restricciones (problemas en curso) asociados a la gestión y cumplimiento de las 115 metas prioritarias.

De las Alertas identificadas, 102 fueron resueltas, 28 están en proceso, 10 no fueron revisadas y 7 fueron ignoradas. En cuanto al ámbito de atención, 141 se fueron responsabilidad del Líder de Meta y 46 de los coordinadores institucionales. Ninguna de ellas llegó al nivel del Grupo de Estrategia.

En lo que se refiere a las Restricciones, 67 se reportaron resueltas, 20 están en proceso, 5 aún no fueron revisadas y 3 fueron ignoradas. La atención a las restricciones recayó, principalmente, en los Líderes de Meta con 76 casos, mientras los Coordinadores Institucionales intervinieron en 18 restricciones, y el Grupo de Estrategia en una ocasión.

La gestión de alertas y restricciones del sistema de trabajo de Metas ha permitido tomar decisiones oportunas, lo que redundado en un cuantioso ahorro presupuestario en las cuatro organizaciones donde fue implementado. Esto, gracias a que los comités estratégicos lograron evitar de forma sistemática la demora o paralización de obras o programas debido a problemas en licitaciones, normativas no actualizadas, problemas de gestión presupuestal, entre otros.

### e) Resultados de la implementación.

- Las 115 metas del Gobierno del Distrito Federal se encuentran asociadas, principalmente, al Programa General de Desarrollo del DF 2007-2012 (56), y al Plan Verde (59) de la Ciudad de México. Este último incluye acciones programadas al año 2022.
- Del total de metas, el 90% se encuentran concluidas o en ejecución normal, 8% se reportan atrasadas, y únicamente el 2% se encuentran detenidas.
- De los 282 problemas asociados a los proyectos del Gobierno del Distrito Federal, el 67% son Alertas y el 33% restante fueron identificadas como Restricciones, permitiendo la identificación y atención oportuna de los diversos problemas relacionados con el cumplimiento de las 115 metas.
- Se implementó el Módulo trabajando con 16 de las 20 dependencias de la Administración Pública centralizada del Distrito Federal, y fueron capacitados 225 funcionarios públicos respecto del enfoque y método del SIGOB.
- Al revisar el presupuesto requerido para las metas prioritarias de la Jefatura de Gobierno, la inversión ascendió a \$MN 142,115 millones (aprox. U\$ 11,098 millones) para el sexenio 2007-2012.
- Se programaron y gestionaron como parte de las 115 metas del Gobierno del Distrito Federal, un total de 2,149 metas intermedias o actividades sustantivas, de las cuales el 95% se reporta como terminadas y en ejecución normal.

La gestión de alertas y restricciones del Sistema de Metas ha permitido tomar decisiones oportunas que han significado el ahorro de cuantiosos recursos presupuestarios en las cuatro organizaciones donde fue implementado. Esto, gracias

a que los comités estratégicos lograron evitar de forma sistemática la demora o paralización de obras o programas debido a problemas en licitaciones, normativas no actualizadas, problemas de gestión presupuestal, etc.

#### f) Resumen estadístico

Resultados	
Número de proyectos inscritos en el sistema	115
Número de funcionarios capacitados	225
Número de indicadores registrados: 208 de producto; 100 de gestión y 19 de impacto	327
Número de alertas registradas	187
Número de restricciones registradas	95
Número de reuniones del Grupo de Estrategia	36
Número de dependencias centralizadas participantes	16
Impactos	
Porcentaje de cumplimiento de las metas intermedias	72%
Porcentaje de solución de alertas en las fechas previstas para su solución	55%
Porcentaje de solución de restricciones.	71%

## 1.2. Sistema de Aguas de la Ciudad de México (SACM)

### a) Información Básica

El proyecto ejecutado entre abril de 2009 y junio de 2010, tuvo como contraparte institucional para su implementación al Ing. Ramón García, director en el Sistema de Aguas de la Ciudad de México.

El Módulo de Metas es el instrumento que soporta la gestión y monitoreo de 41 metas prioritarias alineadas a los planes de desarrollo y sectoriales del Distrito Federal. A la fecha, de las metas originalmente priorizadas, fueron terminadas 25, 13 se encuentran en ejecución normal y 3 están atrasadas.

La meta más relevante y con el mayor número de beneficiarios al año 2016 fue la de rehabilitación del drenaje profundo de la Ciudad de México, que beneficiará a 20 millones de personas en el Distrito Federal y la Zona Metropolitana. Se trata del proyecto más importante del país en materia de drenaje.

El Módulo de Metas del SACM ha permitido el seguimiento permanente a la ejecución presupuestal de cada uno de los proyectos que, en conjunto, registró una inversión aproximada de \$MN 5,378 millones (aprox. U\$420 millones) para el periodo 2006-2012.

Para el seguimiento y monitoreo de las 41 metas se diseñaron 115 indicadores asociados: 58 de resultado, 34 financieros, 12 de desempeño y 11 de gestión.

### b) Funcionarios capacitados y áreas involucradas

Durante la implementación fueron capacitados 33 funcionarios públicos: 16 gerentes de meta, 7 coordinadores institucionales, 8 integrantes del grupo de estrategia y 2 funcionarios del equipo de implementación.

### c) Metas intermedias por tipología y estado de ejecución

En total se identificaron 189 metas intermedias registradas y sujetas a seguimiento semanal a través del SIGOB. El 45% corresponde al ámbito económico-financiero, 3% al jurídico-normativo, 1% político-institucional, y 51% técnico-administrativas. Las temáticas más recurrentes, han sido:

1. Presupuesto asignado.
2. Gestiones realizadas ante el Poder Legislativo y dependencias federales.
3. Proyecto Ejecutivo aprobado.

A la fecha, el estado de gestión de las Metas Intermedias se encuentra de la siguiente manera: 70% han sido terminadas, 22% están en ejecución normal, 6% no han sido aún iniciadas, 1% están atrasadas y 1% no ejecutadas.

### d) Información en la Gestión de Alertas y Restricciones

Desde el inicio de la ejecución del Módulo, el Grupo de Estrategia se ha reunido al menos dos veces por mes, sumando un aproximado de 70 reuniones. En dichos encuentros se identificaron 26 alertas (problemas potenciales) y 12 restricciones (problemas) asociados a la gestión y cumplimiento de las 41 metas prioritarias.

De las alertas identificadas, 13 fueron resueltas, 6 están en proceso, una no está revisada y una ha sido ignorada. Además, cabe precisar que cinco de las alertas fueron convertidas en restricciones. En cuanto al ámbito de atención de las alertas, se reportó que 13 de ellas se ubicaron bajo la responsabilidad del Líder de Meta, ocho en el nivel de los coordinadores institucionales, y cinco en el ámbito de acción del Grupo de Estrategia.

Por lo que se refiere a las 12 Restricciones, cabe precisar que cinco fueron reportadas como resueltas, seis en proceso y una sin revisar. Su atención recayó, principalmente, en los Líderes de Meta, con nueve casos. Los coordinadores institucionales conocieron de una restricción y el Grupo de Estrategia de dos problemas.

#### e) Resultados de la implementación.

- Las metas prioritarias registradas en el Sistema de Aguas de la Ciudad de México se encuentran alineadas a los programas locales y sectoriales del Gobierno de la Ciudad de México.
- Considerando que los proyectos prioritarios representan objetivos sexenales, el 32% de los proyectos registrados se encuentran en ejecución normal, 61% han finalizado, 7% se reportan atrasados y ningún proyecto se encuentra detenido.
- Han sido capacitados 33 funcionarios públicos.
- Se reportan 38 problemas relacionados con los proyectos prioritarios, de los cuales el 68% son potenciales problemas, mientras que el 32% restante fue identificado como problema actual, permitiendo la atención oportuna de los diversos problemas relacionados a las 41 metas.
- Las 41 metas han representado un costo aproximado de \$MN 5,378 millones (aprox. U\$420 millones) para el periodo 2006-2012.
- El Módulo de Metas da seguimiento a uno de los proyectos más importantes en materia hidráulica en el país, como es la Rehabilitación del Drenaje Profundo, que benefició a 20 millones de habitantes del Distrito Federal y la zona Metropolitana al término del sexenio 2006 – 2012.

#### e) Resumen estadístico

Resultados	
Número de proyectos inscritos en el sistema	41
Número de funcionarios capacitados	33
Número de indicadores registrados: 58 son de resultado, 34 son financieros, 12 de desempeño y 11 son de gestión	115
Número de restricciones registradas	12
Número de alertas registradas	26
Número de reuniones del Grupo de Estrategia	70
Porcentaje de dependencias centralizadas participantes	N/A(*)

Impactos	
Porcentaje de cumplimiento de los proyectos en la fecha de término establecida	74%**
Porcentaje de cumplimiento de las metas intermedias	70%
Porcentaje de solución de alertas en las fechas previstas para su solución	50%
Porcentaje de solución de restricciones.	42%

(\*) No aplica la información debido a que su implementación fue en una sola institución.

(\*\*) La fórmula de cálculo: metas finalizadas al 31 de mayo de 2013 / metas que debieron finalizar al 31 de mayo de 2013 (26 / 31)= 74%.

## 1.3 Gobierno del Estado de Zacatecas

### a) Información Básica

El proyecto ejecutado entre junio de 2011 y diciembre de 2012 estuvo a cargo de la Secretaría de Planeación y Desarrollo (SEPLADER). La contraparte institucional para su implementación fue el Arq. Fernando Ochoa Elías, secretario técnico de la SEPLADER.

El Módulo de Metas implicó gestionar y monitorear 12 metas prioritarias, alineadas a 4 ejes del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Zacatecas al año 2016: Zacatecas Seguro (2); Zacatecas Productivo (4); Zacatecas Moderno (2); y Zacatecas Justo (4).

De las 12 metas prioritarias, nueve están en un nivel de ejecución normal, una atrasada, dos terminadas, y ninguna detenida. La meta que presenta el mayor número de beneficiarios al año 2016 es la del logro y mantenimiento de la Cobertura Universal de Salud, con 973,475 personas. En términos generales, cuando se cumpla con el desarrollo del conjunto de metas prioritarias, las mismas habrán beneficiado a aproximadamente el 65% de los habitantes del Estado.

En términos presupuestales, las seis principales metas representan un monto estimado de MNX 1325 millones (aprox. U\$ 103.5 millones), siendo la que concentra la mayor cantidad de recursos la meta para la mantención de la Cobertura Universal de Salud, con un costo sexenal estimado de MNX 1,008 millones (aprox. USD 79.8 millones).

Para el seguimiento y monitoreo de las metas se diseñaron 59 indicadores asociados a las 12 metas, de los cuales 31 corresponden a resultados, 24 a producto, tres a gestión y uno a impacto.

### b) Funcionarios capacitados y áreas involucradas

Durante la implementación 70 funcionarios públicos fueron capacitados. Se trató de 12 gerentes de meta, 11 coordinadores institucionales, 9 integrantes del Grupo de Estrategia, y 17 funcionarios del equipo de implementación. Asimismo, 21 funcionarios bajo la supervisión de los gerentes de meta y coordinadores institucionales asistieron en la recopilación de la información técnica requerida.

Actualmente 10 dependencias del Gobierno del Estado participan de manera directa en la gestión de las 12 Metas. Las secretarías responsables con el mayor número de metas a cargo son: Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional (2), Secretaría de Desarrollo Agropecuario (2) y la Secretaría de Desarrollo Económico (2). No obstante, si el criterio a considerar fuera el número de beneficiarios y el presupuesto comprometido para su cumplimiento, la que tiene la mayor responsabilidad es el Servicio de Salud de Zacatecas con la meta "Lograr y Mantener la Cobertura Universal de Salud", que beneficiará a poco menos de un millón de personas.

### c) Metas intermedias por tipología y estado de ejecución

En total, las metas intermedias registradas y sujetas a seguimiento semanal a través del SIGOB, se fijaron en 409. El 16% de ellas tienen un carácter económico-financiero; 2% informativo-comunicacionales; 4% jurídico-normativas, 7% son político-institucionales y 71% son técnico-administrativas. Las más recurrentes son:

1. Presupuesto asignado.
2. Obras inauguradas o iniciadas.
3. Ley o normas modificadas y aprobadas.
4. Gestión ante los poderes legislativos y ejecutivos.
5. Proyecto Ejecutivo aprobado.

A la fecha, el estado de gestión de las Metas Intermedias se encuentra de la siguiente manera: 76% han sido terminadas, 18% están en ejecución normal, 2% están atrasadas, 2% no están no ejecutadas y 2% no han sido aún iniciadas.

### d) Información en la gestión de alertas y restricciones

A lo largo de la ejecución del Módulo, el grupo de estrategia se reunió 11 veces. En general, se identificaron 39 alertas (problemas potenciales) y 23 restricciones (problemas) asociados a la gestión y cumplimiento de las 12 metas prioritarias.

De las alertas identificadas 20 fueron resueltas, cuatro están en proceso y siete están sin revisión, mientras que ocho han sido ignoradas. En cuanto al ámbito de atención, 13 de ellas se ubicaron bajo la responsabilidad del Líder de Meta, ocho en el nivel de los Coordinadores Institucionales y cinco en el ámbito de acción del Grupo de Estrategia.

En lo que se refiere a las 23 Restricciones, 13 se reportaron resueltas, cinco están en proceso, cuatro están sin revisar y una ha sido ignorada. La atención a las restricciones recayó, principalmente, en los coordinadores institucionales con diez, los Líderes de Meta con cinco y el Grupo de Estrategia con tres problemas.

### e) Resultados de la implementación.

- Las 12 metas prioritarias se encuentran alineadas a cuatro de los cinco ejes estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Zacatecas, entre los que destacan Zacatecas Productivo y Zacatecas Seguro.
- Considerando que los proyectos prioritarios representan objetivos sexenales, el 75% de los proyectos registrados se encuentran en ejecución normal, 17% han finalizado, 8% se reportan atrasados, y ningún proyecto se encuentra detenido.
- Se reportaron 62 problemas relacionados con los proyectos prioritarios, de los cuales el 63% son potenciales problemas y el 37% restante fueron identificados como problemas actuales lo que permitió el cumplimiento de la ruta crítica en tiempo y forma.
- Se ha implementado el Sistema de Metas en 10 de las 15 dependencias del Gobierno del Estado de Zacatecas, y hay 70 funcionarios capacitados en el enfoque y método del SIGOB.
- Actualmente 6 de las 12 metas ejercerán un presupuesto sexenal de MNX 1.325.305.000 (USD 103,5 Millones), lo que representa el 6% del presupuesto asignado para el Poder Ejecutivo del Estado en 2012.
- El Sistema de Metas da seguimiento a uno de los proyectos más relevantes a nivel nacional, como es el de Cobertura Universal de Salud, con una población beneficiaria que incluye a toda la población del Estado de Zacatecas, es decir 973.475 personas.

## f) Resumen estadístico

Resultados	
Número de proyectos inscritos en el sistema	12
Número de funcionarios capacitados	70
Número de indicadores registrados: 31 de resultado; 24 de producto; 3 de gestión y 1 de impacto	59
Número de restricciones registradas	23
Número de alertas registradas	39
Número de reuniones del Grupo de Estrategia	9
Porcentaje de dependencias centralizadas participantes	67%

Impactos	
Porcentaje de cumplimiento de los proyectos en la fecha de término establecida	67%(*)
Porcentaje de cumplimiento de las metas intermedias	76%
Porcentaje de solución de alertas en las fechas previstas para su solución	51%
Porcentaje de solución de restricciones.	57%

(\*) Al mes de mayo del presente año (2013), debieron finalizar tres metas prioritarias de las cuales sólo se concluyeron dos en los tiempos establecidos.

## 1.4. Gobierno del Estado de Oaxaca

### a) Información Básica

El proyecto fue ejecutado entre abril de 2012 y marzo de 2013, y estuvo a cargo de la Jefatura de la Gubernatura del Estado de Oaxaca. La actual contraparte institucional es el Lic. Christian Hernández Caballero, director de SIGOB-Metas Oaxaca.

En proceso de cierre de la implementación, el Módulo cuenta hoy con 9 metas prioritarias alineadas a tres ejes del Plan Estatal de Desarrollo de Oaxaca 2011 – 2016: Estado de Derecho, Gobernabilidad y Seguridad (4), Desarrollo Social y Humano (3), y Crecimiento Económico, Competitividad y Empleo (2).

De las nueve metas prioritarias, siete están en ejecución normal, una está atrasada, una detenida y ninguna aún ha finalizado. La meta que presenta el mayor número de beneficiarios al año 2016 es la de rescate del Archivo Histórico del Estado de Oaxaca, que beneficiará a 3,8 millones de personas, mientras que el que cuenta con el menor número de beneficiarios directos es la construcción y operación del Centro Penitenciario Estatal de Media Seguridad, que impactará en 1,608 personas. Con respecto a los presupuestos comprometidos, el costo estimado total es de \$MN 12,291 millones (aprox. U\$ 960 millones), siendo la que concentra la mayor cantidad de presupuesto la meta Presa Paso Ancho, con un costo estimado sexenal de \$MN 4,785 millones (aprox. U\$ 373.6 millones).

Para el seguimiento y monitoreo de Metas, se registraron 15 indicadores asociados a las nueve metas, de los cuales 13 son de producto, uno de resultados y uno de impacto.

### b) Funcionarios capacitados y áreas involucradas

Durante la implementación, se capacitó a 39 funcionarios públicos: 12 gerentes de meta, 11 coordinadores institucionales, nueve integrantes del Grupo de Estrategia y cuatro funcionarios que conforman el equipo de implementación. Asimismo, tres personas bajo la supervisión de los gerentes de meta y coordinadores institucionales asistieron en la recopilación de la información técnica requerida.

Actualmente 12 dependencias del Gobierno del Estado participan de manera directa en la gestión de las nueve metas. Las secretarías con el mayor número de metas bajo su responsabilidad son la Secretaría de las Infraestructuras y Ordenamiento Territorial Sustentable (2) y la Secretaría de Seguridad Pública (2). Considerando la ejecución presupuestaria, es la Secretaría de las Infraestructuras y Ordenamiento Territorial Sustentable, con \$MN 8,764 millones para los proyectos de Rescate del río Atoyac y Salado y la construcción de la Presa paso ancho, la que concentra el 71% del total de los recursos.

### c) Metas intermedias por tipología y estado de ejecución

En total, las metas intermedias registradas y sujetas a seguimiento semanal a través del SIGOB son 340. El 19% es económico-financiera; 4% informativo-comunicacional; 14% jurídico-normativa, 9% político-institucional y 54% son técnico-administrativa. Las más recurrentes son:

1. Presupuesto asignado.
2. Obras inauguradas o iniciadas.
3. Ley o normas modificadas y aprobadas.

4. Gestión ante los poderes legislativos y dependencias federales realizados.
5. Proyecto ejecutivo aprobado.

A la fecha, el estado de gestión de las Metas Intermedias, se encuentra de la siguiente manera: 54% no han sido iniciadas, 28% están terminadas, 15% están en ejecución normal, 2% están atrasadas, y 1% no ejecutadas

#### d) Información en la Gestión de Alertas y Restricciones

Se identificaron 19 alertas (problemas potenciales) y 13 restricciones (problemas), dando como resultado un total de 32. De esta manera, la identificación y registro de los problemas que enfrentan los diversos proyectos estratégicos, constituye un elemento sustantivo en la metodología del SIGOB que considera la gestión pública como un aspecto central para la atención y solución de la problemática que se presenta en los programas y acciones gubernamentales.

La atención a las Alertas identificadas fue la siguiente: 9 resueltas, en proceso 9, y una sin revisar. La distribución por tipo de alerta es: económico financieras 6; jurídico-normativas 5; político institucionales 7 y una de tipo técnico-administrativa. En cuanto al ámbito de atención de las Alertas se reporta que 11 de ellas se ubicaron bajo la responsabilidad del Líder de Meta, 1 en el nivel de los Coordinadores Institucionales y 7 en el ámbito de acción del Grupo de Estrategia.

Por lo que se refiere a las 13 Restricciones, cabe precisar que 5 se reportaron resueltas, 7 en proceso y una ignorada. Los tipos de restricciones nos indican que los principales problemas que han enfrentado los proyectos fueron de carácter político-institucionales (7); jurídico-normativo (5) y técnico-administrativas (1), La atención a las restricciones recayó, principalmente, en los Líderes de Meta con 9. Los coordinadores institucionales conocieron de 4 restricciones y el Grupo de Estrategia de ninguna.

#### e) Resultados de la implementación.

- Las nueve metas prioritarias registradas se encuentran alineadas a tres de los cuatro ejes del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Oaxaca, entre los que destacan Estado de derecho, gobernabilidad y seguridad, y Desarrollo social y humano.
- Considerando que los proyectos prioritarios representan objetivos sexenales, el 78% de los proyectos registrados se encuentran en proceso, 11% detenidos y 11% se reportan atrasados.
- Se reportan 32 problemas relacionados con los proyectos prioritarios, de los cuales el 59% son potenciales problemas, mientras que el 41% restante se identificó como problema actual, lo que permitió el cumplimiento de la ruta crítica en tiempo y forma.
- Se ha implementado el Módulo de Metas en 12 de las 17 dependencias centralizadas del Gobierno del Estado de Oaxaca, y hay 39 funcionarios públicos capacitados.
- Actualmente las nueve metas ejercerán un presupuesto sexenal de \$MN 12,291 millones (aprox. U\$ 960 millones).
- Se está dando seguimiento a uno de los proyectos más relevantes del Estado en materia de obra hídrica, que almacenará 60 millones de m<sup>3</sup> de agua y beneficiará a la población de la Ciudad de Oaxaca y su Zona Conurbada, con aproximadamente 500 mil habitantes, y que representa una inversión de \$MN 4,785 millones.
- El Sistema de Metas da seguimiento y gestión al proyecto denominado Rescate del Archivo Histórico del Estado de Oaxaca, cuya relevancia es preservar la memoria escrita del Estado considerada patrimonio cultural de la Nación. Dichos antiguos documentos tienen una extensión calculada en más de 35 kilómetros lineales, los cuales podrían ocupar un área aproximada de 12 mil quinientos m<sup>2</sup>.

## f) Resumen estadístico

Resultados	
Número de proyectos inscritos en el sistema	9
Número de funcionarios capacitados	39
Número de indicadores registrados : 13 son de producto, 1 de resultado y 1 de impacto.	15
Número de restricciones registradas	13
Número de alertas registradas	19
Número de reuniones del Grupo de Estrategia	14
Porcentaje de dependencias centralizadas participantes	71%

Impactos	
Porcentaje de cumplimiento de los proyectos en la fecha de término establecida	0%(*)
Porcentaje de cumplimiento de las metas intermedias	28%
Porcentaje de solución de alertas en las fechas previstas para su solución	47%
Porcentaje de solución de restricciones.	39%

(\*) De los nueve proyectos registrados en el Sistema de Metas, uno terminará a finales de octubre de 2013, dos en 2014, dos en 2015 y tres en 2016.

---

## 2. El Sistema Centro de Gestión

### 2.1. Gobierno del Estado de Oaxaca

#### a) Información Básica

La implementación del Centro de Gestión se desarrolló en la Gubernatura del Estado de Oaxaca, entre abril y noviembre de 2012. La contraparte institucional para su implementación fue la Sra. Vivianne Michelle Moorman, secretaria particular del titular del Ejecutivo del Estado.

#### b) Antecedentes del proyecto

Antes del inicio de la implementación del Módulo estaba en funcionamiento un programa propio denominado *Oficina Virtual* para el registro y gestión de solicitudes, el cual sigue operando de manera coordinada con el resto de los componentes del Centro de Gestión.

Una vez a la semana la agenda se programaba en la Secretaría Particular con el software *iCal*. La información con la agenda del día siguiente era transferida vía correo electrónico a todos los funcionarios de la Gobernación involucrados en la gestión de la agenda de la autoridad. Esta operación se repetía si habían actualizaciones en la agenda del día siguiente.

Asimismo, las tareas preparatorias tales como fichas técnicas (talking points), discursos, tareas de logística, comunicación, avanzada y protocolo, eran enviadas a sus responsables a través de oficios, llamadas telefónicas y correos electrónicos.

En las diferentes actividades y reuniones del Gobernador se llevaba un registro de algunos de los compromisos adquiridos, y las tareas de seguimiento de los mismos eran nuevamente enviadas mediante oficios, llamadas telefónicas y correos electrónicos.

#### c) Síntesis de los resultados

Al 10 de junio de 2013, en el Módulo del Centro de Gestión, se agendaron 1,456 actividades del Gobernador que fueron apuntaladas por 154 tareas logísticas y 833 tareas sustantivas. Lo anterior, generó 457 fichas técnicas. Los compromisos adquiridos generaron 229 tareas de seguimientos de compromisos.

Actualmente, hay 50 funcionarios integrados a la red de trabajo de la agenda del Gobernador del Estado, repartidos en 38 entidades de la estructura orgánica, entre las que se encuentran las 15 secretarías de Estado y otras entidades públicas del Gobierno del Estado.

#### d) Comité de Agenda

El Comité está compuesto por la Secretaria Particular del Gobernador, el Coordinador de Comunicación Social del Poder Ejecutivo, el Secretario Técnico de la Gubernatura, el Director del Centro de Información Estadística y Documental para el Desarrollo y las responsables de la programación de agenda y del área de seguimiento de acuerdos. Este grupo se ha reunido semanalmente desde julio de 2012, con algunas intermitencias.

Para la programación de la agenda quincenal, a ser aprobada por el Gobernador, el Comité cuenta con los siguientes insumos:

- Actividades confirmadas y tentativas de la agenda del gobernador.
- Invitaciones y solicitudes de audiencia recibidas
- Sugerencias de miembros del Comité con base al avance de metas de programas prioritarios de Gobierno y análisis de la coyuntura política del Estado.

#### e) Actividades Programadas

De las 1,456 actividades realizadas, la distribución de acuerdo a diferentes criterios, se encuentra de la siguiente manera:

##### i. Ejes del Plan Estatal de Desarrollo

Eje del Plan Estatal de Desarrollo (PED)	%
Estado de derecho, gobernabilidad y seguridad	22
Crecimiento económico, competitividad y empleo	25
Desarrollo social y humano	20
Gobierno honesto y de resultados	4
Políticas transversales	4
Sin dato sobre el PED	9
Sin vinculación al PED	2

##### ii. Actores Prioritarios

Actores Públicos	%
Gobierno del Estado de Oaxaca (Estructura Orgánica)	80
Gobierno municipales	4
Gobiernos de otros estados	4
Gobierno Federal	11
Otros actores públicos	1

---

Actores Sociales	(%)
Grupos de población	32
Medios de comunicación	11
Educación	6
Cámaras	4
Sindicatos	4
Grupos económicos y empresariales	2
ONG y Fundaciones	7
Grupos étnicos	3
Partidos políticos	11
Otros actores sociales	7
Consejos de gobierno	1
Organizaciones sociales	11

## 2.2. Gobierno del Estado de Zacatecas

### a) Información Básica

El Proyecto se desarrolló en la Jefatura de la Oficina del Gobernador (antes Secretaría Particular), del Gobierno del Estado de Zacatecas, entre los meses de junio y septiembre de 2011. La contraparte institucional para su implementación fue la Lic. Bárbara Gabriela Romo Fonseca.

### b) Antes del Inicio del Proyecto

Existía un programa llamado *Sistema de Control de Correspondencia*, donde se registraban las solicitudes que llegaban al Gobernador, las que eran posteriormente derivadas para su evaluación y eventual programación.

Una vez programada la agenda, los funcionarios a cargo de las tareas preparatorias tomaban conocimiento, vía telefónica o por correo electrónico, de la fecha y horarios de las actividades. Una ficha informativa con información básica de cada actividad era también enviada, por los mismos medios, a los funcionarios involucrados.

Había un registro de los compromisos adquiridos por la autoridad y se realizaba un seguimiento de los principales compromisos, siguiendo el mismo mecanismo descrito.

### c) Síntesis de los Resultados

Al mes de junio de 2013, en el Centro de Gestión estaban agendadas 3,181 actividades, las que fueron apuntaladas por 740 tareas preparatorias. De ellas, 703 son fichas técnicas o talking points. Cabe señalar que este documento se elabora siguiendo la metodología del SIGOB, pero no se integra dentro del Programa. Por otro lado, no fue puesto en operación el componente de tareas de seguimiento a los compromisos adquiridos del Gobernador.

Actualmente hay 72 funcionarios integrados a la red de trabajo del Centro de Gestión, repartidos en 10 dependencias de la Gubernatura, 26 secretarías y otras dependencias públicas.

Se registraron 3,288 solicitudes, de las cuales 648 se encuentran en proceso de gestión y 2,642 han sido archivadas.

### c) Gestión de solicitudes

Para facilitar la evaluación, las 3,288 solicitudes se encuentran organizadas en seis categorías.

Tipos Solicitudes	%
Acuerdos	0.24%
Audiencias	4.4%
Audiencias Públicas	3.5%
Invitaciones Externas	70.2%
Invitaciones Internas	17.2%
Otros	4.4%
Total	100%

Las solicitudes derivadas a otras instituciones para su atención por otros funcionarios fueron 1,931, disponiéndose como información básica, respecto a cada solicitud, de el origen de la solicitud, el tipo de solicitud, su estado de gestión, el despacho del solicitante -en caso que sea una invitación o audiencia interna-, la fecha de la solicitud, y el nombre del registrador.

Del total de solicitudes recibidas y actualmente en el archivo, el 27% fue rechazada, 12% fueron programadas en la agenda y 61% fueron derivadas a otros funcionarios o instituciones públicas para su atención.

#### d) Comité de Agenda

Actualmente el Comité de Agenda no está instalado por lo que no está sesionando.

#### e) Actividades Programadas

De las 3,181 actividades programadas, se suspendieron 435 (14%), quedando 2,746 actividades que efectivamente tuvieron lugar. Estas se encuentran organizadas de la siguiente manera:

#### Ejes del Plan Estatal de Desarrollo

Eje del Plan Estatal de Desarrollo (PED)	(%)
Zacatecas Seguro	11
Zacatecas Unido	24
Zacatecas Productivo	23
Zacatecas Moderno	10
Zacatecas Justo	32

#### Vinculados a los componentes de la imagen deseada

Componentes de la Imagen Deseada	(%)
Participación ciudadana	42
Transparencia	5
Transformación	14
Fomento al empleo e inversión	19
Seguridad	11
Educación de calidad	9

#### Tipo de actividad

Por Tipo de Actividad	(%)
Acuerdo	10
Audiencia	9
Audiencia Pública	0
Giras Municipales /Comunidades	7
Inauguraciones /Actos	37
Ruedas de Prensa	2
Viajes	1
Otros	34

### 3. Sistema de Acciones Comunicacionales

#### a) Resumen

El proceso de implementación del Módulo de Acciones Comunicacionales en el Poder Judicial del Estado de Michoacán se desarrolló entre febrero de 2012 y el mismo mes de 2013.

Dado que el Presidente de esta Institución por ley también preside el Consejo implementador del Nuevo Sistema de Justicia Penal en Michoacán (CNSJP), parte de la metodología fue replicada en este grupo de trabajo a solicitud de su máxima autoridad.

La contraparte designada para llevar adelante esta labor, fue la Lic. Alma Yazmín Aburto Zepeda, coordinadora de Comunicación Social del Poder Judicial.

Los objetivos principales de la implementación fueron:

- Diseñar una estrategia comunicacional a nivel institucional que permitiera la articulación de un sistema de comunicaciones definido, coordinado y evaluable.
- Habilitar las estructuras y procedimientos necesarios para la gestión de agenda del Presidente y de las vocerías designadas.
- Generar las estructuras y procedimientos institucionales para la planificación estratégico-comunicacional de la acción institucional.
- Desarrollar un proceso de perfeccionamiento de los mecanismos de apoyo temático y de gestión para la puesta en escena de las acciones comunicacionales.

#### b) Información básica

La implementación del proyecto se inició con la creación del Comité de Comunicación Estratégica, con el objeto de organizar una estrategia global de comunicaciones del Poder Judicial identificando sus ejes conceptuales, proyectos estratégicos y/o prioritarios, y objetivo definidos.

Desde su implementación, en febrero de 2012, esta instancia se reunió semanalmente, en 55 ocasiones, de las cuales ocho tuvieron carácter extraordinario, para tratar temas considerados sensibles o para anticipar situaciones de crisis. Estas últimas fueron citadas por el Presidente de la entidad y, según las necesidades, congregó a diferentes actores de la organización. En el caso del CNSJP, se realizaron aproximadamente 45 reuniones.

En ambos casos, los comités trabajaron con los insumos definidos -informes de SIMAT, identificación de oportunidades y amenazas, proyectos estratégicos, agenda del Presidente y la agenda Institucional del Poder Judicial-, para la priorización de las acciones de comunicación.

Entre los principales logros de los dos Comités, se cuentan:

- **Generación de un espacio de debate y definición comunicacional**

Los Comités permitieron establecer un espacio de debate y coordinación para los decisores comunicacionales de la institución, alineando y definiendo la línea comunicacional del Poder Judicial.

- **Mayor ordenamiento y coordinación en la agenda comunicacional del Presidente y vocerías**

Este espacio permitió un repaso sistemático y constante de la agenda del Presidente, otros personeros y reparticiones del Poder Judicial, ejercicio que ha mejorado la visualización de contexto y necesidades para la generación de productos tales como estrategias específicas, planes de medios, utilización de nuevas tecnologías, etc.

- **Determinación de requerimientos y necesidades.**

El Comité de Comunicación Estratégica supuso visualizar las necesidades específicas destinadas a agregar valor a las actividades institucionales. Ello permitió establecer desde requerimientos específicos para la puesta en escena de determinadas actividades, hasta la generación de acciones políticas puntuales para enfrentar posibles escenarios de conflicto.

- **Inclusión de proyectos estratégicos e identificación de hitos institucionales como oportunidades de comunicación.**

La participación de diversos actores a cargo de la planeación estratégica del Poder Judicial permitió la inclusión de ámbitos de acción antes no relevados en la agenda pública, estableciendo líneas de comunicación que enriquecieron la oferta temática y visibilidad del Presidente y la institución.

El equipo del SIGOB capacitó y acompañó el desarrollo de una Estrategia Comunicacional por parte de la Coordinación de Comunicación Social, la cual implicó la definición, por primera vez, de una ruta crítica para la comunicación, con objetivos definidos y temáticas establecidas para ser desarrolladas.

La puesta en funcionamiento de esta propuesta permitió asentar la necesidad de procedimientos de planificación estratégico-comunicacional al interior de la institución, además de evidenciar las capacidades y falencias en los procesos de implementación de acciones concertadas y coordinadas en este ámbito.

### c) Relato y posicionamiento de imagen institucional

En términos generales, se desarrolló un relato institucional que tuvo eco y respaldo en las acciones que se acometieron a nivel administrativo y de gestión.

Se identificaron hitos institucionales y potenciales oportunidades comunicacionales, lo que permitió transformar la percepción de una institución lejana y desconocida, además de posicionar diversas temáticas en la opinión pública, tales como transparencia, modernización y responsabilidad social.

Esta experiencia sentó las bases para la estructuración de líneas estratégicas temáticas que han quedado en manos del Comité de Comunicación Estratégica. Entre los principales logros en esta materia, se cuentan:

- **Unificación, concentración y priorización de contenidos.**

La estructuración de una estrategia de comunicación para el Poder Judicial con priorización de mensajes, acotando y remarcando las metas esperadas en un discurso simple y de fácil transmisión. Buen ejemplo de ello fue el cambio registrado por los principales medios de comunicación del Estado, parte importante de ellos críticos a la forma de actuar de la Institución. Se establecieron canales bidireccionales de comunicación e información con los medios, transparentado considerablemente la labor de impartición de justicia. Lo anterior generó el establecimiento de una relación de respeto por la labor de ambas partes.

- **Coordinación temática de la gestión comunicacional del Poder Judicial.**

El proceso de planificación estratégica en el ámbito comunicacional permitió establecer una base discursiva unitaria para el ordenamiento de las prioridades temáticas. De esta forma, se logró un discurso institucional coherente y sólido en las diferentes instancias de la organización, lo que permitió establecer un discurso con mayor permeabilidad en los públicos identificados.

- **Priorización de la acción comunicacional como elemento preeminente para la gestión.**

Se logró una identificación y reconocimiento -gracias al valor dado por los principales actores- de la labor comunicacional en todos los niveles de la Institución, lo que definió su posicionamiento.

#### d) Gestión de las acciones comunicacionales

Se desarrollaron acciones de diagnóstico sobre la puesta en escena de las acciones de comunicación, además de implementar los soportes de procedimiento y herramientas informáticas orientadas a mejorar las capacidades de gestión institucional en este ámbito. Al respecto, se registró lo siguiente:

- En la puesta en escena hubo acciones de acompañamiento en terreno para observar la organización de las actividades del Presidente, lo que permitió establecer líneas de trabajo con el equipo responsable. A modo de ejemplo, se implementó el Punto de Prensa, que permitió darle orden a la interacción autoridad/medios de comunicación, con un palpable beneficio para ambas partes.
- Se consolidó el equipo de profesionales mediante el fortalecimiento de sus capacidades así como la incorporación de nuevos perfiles tales como un diseñador, una profesional a cargo de la captura y edición de imágenes en video, otra a cargo de las redes sociales, y una más, responsable de la fotografía.
- El sitio institucional del Poder Judicial fue rediseñado y a fines de febrero fueron publicadas en el mismo 410 piezas informativas institucionales (es decir, 9 productos comunicacionales de elaboración propia por semana frente a los 4 en promedio en la etapa precedente).

#### e) Síntesis de los resultados

- Se estableció como uno de los documentos base para el desarrollo de actividades comunicacionales, la elaboración de una ficha técnica. Durante el período de ejecución se elaboraron 40 fichas técnicas.
- De igual manera, se establecieron una serie de productos específicos que corresponden a fichas asociadas para cada actividad, según los requerimientos de ésta. Entre estos productos se cuentan:
  - **Ficha de ideas fuerza**  
Se realizaron alrededor de 125 desde el inicio del proyecto (hasta el 28/02/2013).
  - **Minutas de prensa**  
Se realizaron alrededor de 200 desde el inicio del proyecto (hasta el 28/02/2012).
- En correlación con lo anterior, y entre las actividades desarrolladas por el propio Poder Judicial, como por el CNSJP en Michoacán, se desarrollaron a partir de la implementación del módulo más de 150 acciones comunicacionales propias, entre las que se cuentan unas 50 ruedas de prensa del Presidente de la entidad y/o de las vocerías designadas para tales efectos.
- Para el conocimiento y gestión de las acciones comunicacionales se capacitó a un total de diez funcionarias al mes de enero de 2013. A ellas se suman los cinco funcionarios de la alta dirección de la institución que también fueron capacitados en el software ACOM.
- Al 28 de enero de 2013, el Sistema ACOM registró la carga, desde el inicio de su funcionamiento el 1 de mayo de 2012, de 409 piezas informativas institucionales. Las piezas fueron cargadas en el Sistema ACOM y publicadas en el sitio web del Poder Judicial.
- Teniendo como antecedente el sistema de evaluación, en términos de contenido y objetivos comunicacionales, a través de un ejercicio de revisión de contexto expuesto semanalmente en el Comité de Comunicación Estratégica, se desarrollaron, a partir de septiembre de 2012, análisis –principalmente cuantitativos- derivados de la información proporcionada por el Sistema de Monitoreo de Actores y Temas. A partir de ello se obtuvo, semanalmente, una identificación más acabada del posicionamiento de las temáticas institucionales y de sus principales actores.
- A pesar de ello, el cambio de jefatura en la unidad de Comunicación Social, significó cierta ralentización en cuanto a la planificación comunicacional, afectando algunos aspectos de la evaluación más específica de las acciones comunicacionales acometidas por la organización. Esta es una de las razones por lo que la evaluación específica de las acciones comunicacionales -que relacionaba las acciones y sus objetivos con los resultados arrojados por SIMAT- no superó las siete al finalizar el año.
- No obstante ello, dicha evaluación se integraron en los informes cuantitativos semanales presentados al Comité de Comunicación Estratégica, en donde se desagregaba la información presentada en los gráficos.
- En promedio se desarrollaron entre ocho y diez informes semanales.

## e) Resumen estadístico

Resultados	
Acciones comunicacionales publicadas	410
Número de funcionarios capacitados en manejo de ACOM	15
Número de fichas técnicas	146
Número de ficha de ideas fuerza	125
Número de minutas de prensa	200
Número de comunicados de prensa	146
Consultas sitio web desde instalación ACOM	21.773
Sesiones Comité de Comunicación Estratégica	55
Sesiones extraordinarias del Comité de Comunicación Estratégica	8
Cantidad de actividades realizadas a partir de CCE *	150
Ruedas de prensa *	50
Otros	34

(\*) Se incluyen las actividades desarrolladas por el Consejo implementador del Nuevo Sistema de Justicia Penal.

## 4. El Sistema de Monitoreo de Actores y Temas

### a) Resumen

El proceso de implementación del módulo de Monitoreo de Actores y Temas en el Poder Judicial del Estado de Michoacán se desarrolló entre de abril de 2012 y febrero de 2013.

Al igual que en el caso de ACOM, parte de la metodología también fue replicada en el CNSJP a solicitud de su máxima autoridad, durante el mismo periodo.

La contraparte designada para llevar adelante esta labor, fue la Lic. Alma Yazmín Aburto Zepeda, coordinadora de Comunicación Social del Poder Judicial. En términos operativos, la responsabilidad institucional de llevar adelante la integración del Sistema fue el Lic. Luis Alberto Pérez Arellano.

El antecedente previo era un proceso de monitoreo de carácter rudimentario, que incluía la revisión de menos de diez medios y la distribución de un set de recortes de prensa. La información recabada era distribuida entre los principales decisores (presidente y magistrados) en formato papel, una vez al día. El monitoreo de medios no contemplaba ningún otro tipo de productos.

La habilitación del SIMAT supuso un proceso intensivo de capacitación del profesional a cargo de la Unidad de Monitoreo, así como de las monitoras que ya formaban parte de la Unidad de Comunicación Social del Poder Judicial.

Junto a la labor de registro y análisis de la actividad informativa relacionada, la implementación del Módulo y la labor del equipo SIMAT, tuvo como objetivos:

- Generar un sistema de alerta temprana en el ámbito comunicacional.
- Apoyar el análisis de contexto orientado a la planificación comunicacional.
- Estructurar estrategias específicas frente a amenazas u oportunidades detectadas.
- Colaborar con la definición de contenidos y propuestas comunicacionales orientadas a agregar valor a las acciones de comunicación del gobierno.

### b) Información básica

El Poder Judicial del Estado de Michoacán identificó una serie de proyectos estratégicos y temas prioritarios como fórmula para el fortalecimiento de su gestión para el logro de los objetivos y los resultados de los principales programas de acción institucional.

Lo anterior se transformó en uno de los principales insumos para la identificación de las líneas temáticas para la labor del equipo de Monitoreo que, a su vez, permitió el desarrollo de estrategias comunicacionales específicas para cada línea de gestión.

Con estas definiciones, el SIMAT se convirtió en una instancia de seguimiento del grado de cumplimiento de los proyectos comprometidos por la gestión y el nivel de favorabilidad con que estas líneas de trabajo eran evaluadas por los medios de comunicación.

Asimismo, en el marco del Módulo de Acciones Comunicacionales, y con el objetivo facilitar la gestión de la agenda del presidente y de las vocerías institucionales desde una óptica estratégico-comunicacional, la Unidad de Monitoreo desarrolló reportes y análisis a partir de la información cargada en el Módulo:

- Reportes diarios (al menos dos) con el resumen de la información generada por la Institución y replicada por los medios de comunicación.
- Análisis cuantitativo y cualitativo semanal, respecto a la favorabilidad de actores, temas e instituciones, principalmente.
- Análisis cuantitativo y cualitativo mensual (con características similares al semanal).
- Análisis cuantitativo y cualitativo de hechos, según los requerimientos de la coyuntura.
- Alertas comunicacionales.

#### c) Monitoreo, evaluación de la contingencia y alerta temprana ante situaciones críticas.

El Módulo permitió la articulación de estrategias específicas para la intervención del presidente o de las vocerías designadas ante situaciones específicas. Esto implicó la centralización, entrega de directrices y evaluación de las actuaciones ante amenazas y oportunidades. Con ello se generó una unificación del mensaje institucional, además de la mejora y fortalecimiento en los tiempos y forma de respuesta ante escenarios conflictivos.

Asimismo, la generación de informes destinados a la ponderación del contexto noticioso mejoró la planificación de corto y mediano plazo, agregando, como elemento fundamental, el contexto temático para desarrollar las acciones comunicacionales.

#### d) Síntesis de los resultados

##### - *Habilitación de un sistema de información en línea para los principales decisores del Poder Judicial.*

La habilitación de reportes diarios de la contingencia noticiosa permitió mantener la atención de las principales autoridades frente al discurso medial. Esto generó una mejor respuesta ante los requerimientos de la prensa y una mayor proactividad en la detección de situaciones que requerían la actuación específica de las autoridades.

##### - *Sistematización del Monitoreo.*

El desarrollo del Módulo supuso la implementación del programa correspondiente, creando una memoria histórica, un registro detallado de la carga de información inherente al Poder Judicial, lo que permitió sistematizar el monitoreo de la actividad medial. El trabajo de monitoreo se desarrolló en un universo total de 35 medios de comunicación: 4 canales de TV, 4 emisoras de radio, 7 diarios y 20 portales de internet.

- Entre mayo de 2012 y finales de febrero de 2013 fueron cargadas en el Módulo un total de 4.125 piezas comunicacionales.

- Se establecieron reportes diarios, análisis semanales, mensuales y análisis de hechos, entre los principales productos. Respecto a los informes diarios, por mes se generaron alrededor de 45, hasta febrero de 2013. En el mismo periodo, los análisis semanales alcanzaron los 8 mensuales (incluyendo los dirigidos al Consejo para el Nuevo Sistema de Justicia Penal), se hicieron 6 análisis mensuales, además de generarse 25 análisis de hechos.

- Fueron capacitados seis funcionarios para las labores de monitoreo y análisis de favorabilidad de la información registrada en el Sistema.

- De la alta dirección de la entidad, entre autoridades del Poder Judicial y del Consejo para el Nuevo Sistema de Justicia Penal en Michoacán, fueron capacitados en el conocimiento del funcionamiento del módulo, diez funcionarios.

#### e) Resumen estadístico

A junio de 2013, el Sistema de Transparencia Documental mostraba los siguientes datos de operación:

Resultados	
Base de Datos de Actores prioritarios para el monitoreo	82
Base de Datos de Instituciones prioritarias para el monitoreo	40
Base de Datos de Temas prioritarios para el monitoreo	30
Base de Datos de Medios de Comunicación	39
Base de Datos de Hechos (Temas mediáticos y coyunturales)	15
Número de reportes de contingencia generados	28
Número de alertas comunicacionales reportadas	178
Número de piezas cargadas	4.143
Número de informaciones de televisión procesadas	717
Número de informaciones de radio procesadas	30
Número de notas de prensa escrita procesadas	1.604
Número de notas de internet procesadas	1.792
Número de reportes/análisis semanales	43
Número de reportes mensuales	6
Número de funcionarios que recibieron informes de manera constante	36
Número de informes diarios	549
Número total de funcionarios capacitados	16

Eje del Plan Estatal de Desarrollo (PED)	
Documentos ingresados	819.788
Documentos ingresados de origen externo	149.381
Documentos ingresados de origen interno	587.496
Documentos atendidos	736.877
Documentos pendientes	82.911
Funcionarios integrados al sistema	848
Porcentaje de ahorro estimado en papel	36%
Recursos estimados ahorrado en papel	USD 167.000

## 5. Sistema de Transparencia Documental

### a) Información básica

El proyecto se desarrolló en la Dirección General del Sistema de Aguas de la Ciudad de México, de agosto de 2009 a febrero de 2010. La contraparte institucional para su implementación es Javier Miranda Santos, Asistente del Director General y Coordinador del SIGOB por parte de la Dirección General del Sistema de Aguas de la Ciudad de México.

### b) Antes del Inicio del Proyecto

El sistema de trabajo para el registro y gestión de la correspondencia se encontraba desarticulado, debido a que cada área implementaba sus propios sistemas de control, por lo que no existía un sistema estandarizado para el registro y seguimiento de los documentos que ingresaban a la institución. El proceso de trabajo se respaldaba utilizando como herramienta informática para el levantamiento de registros de la correspondencia la paquetería de Office de Microsoft (Word, Excel y Access).

Por otra parte, estaban en funcionamiento 20 mesas de entrada y salida en la institución, lo que generaba dispersión en el registro de los documentos y la falta de criterios y lineamientos estandarizados para el seguimiento de la documentación. Ello generaba dificultades en el manejo, seguimiento y control de grandes cantidades de documentos y en el tiempo de los trámites. Consecuentemente, algunos documentos externos demoraban tres días aproximadamente y la elaboración de la nota respectiva hasta el momento de la firma requería de uno o dos días adicionales (5/6 días).

### c) Síntesis de los resultados

Al 12 de junio de 2013 en el Sistema de Transparencia Documental hay 819,788 documentos de los cuales 149,381 son de origen externo y 587,496 son de origen interno. Asimismo, de los documentos recibidos se han atendido 736,877 y se encuentran pendientes de atención 82,911.

Actualmente existen 10 mesas de entrada donde se realiza el registro de la correspondencia y se escanea el documento respectivo para su posterior gestión mientras la correspondencia hacia destinatarios externos se canaliza a través 8 mesas de salida.

Desde el inicio de la implementación se han creado 1,184 despachos. Actualmente, el total de funcionarios integrados al sistema de trabajo asciende a 848 funcionarios de las siguientes unidades administrativas: Dirección General del Sistema de Aguas de la Ciudad de México, Dirección de Sectorización y Automatización, Subdirección de Apoyo Técnico, Dirección de Fortalecimiento Institucional, Dirección Jurídica, Dirección Ejecutiva de Operación, Dirección Ejecutiva de Planeación y Construcción, Dirección Ejecutiva de Atención a Usuarios, Dirección General Administrativa y el Sistema Lerma.

La red está integrada por funcionarios de 181 áreas administrativas de los distintos niveles jerárquicos: dirección general, direcciones ejecutivas, direcciones, subdirecciones y jefaturas de unidad departamental.

El tiempo promedio que toma al funcionario responsable ejecutar acciones y/o conocimiento sobre un documento de origen externo es de 2 días desde el momento del registro a la organización. El tiempo promedio que toma la elaboración de una nota desde su elaboración inicial hasta la firma y despacho es de 4 días.

---

En el directorio institucional hay datos sobre 1,580 personas e instituciones que facilitan la gestión de la correspondencia.

El TRANSDOC-SIGOB ha contribuido, entre otras medidas de austeridad asumidas por el Sistema de Aguas de la Ciudad de México, a la reducción en el consumo de papel pasando de un gasto de 5.5 millones de pesos en 2011 a un costo estimado en 3.5 millones de pesos para el ejercicio de 2013. Lo que representa una disminución del gasto institucional por concepto de papel del 36%, equivalente a 2 millones de pesos (aproximadamente 167 mil dólares).





SIGOB

Sistema de Gestión Gobernabilidad

# Reporte Proyectos en los Estados Unidos Mexicanos: **2008-2013**



Proyecto Regional del PNUD  
Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión  
para la Gobernabilidad Democrática



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*