

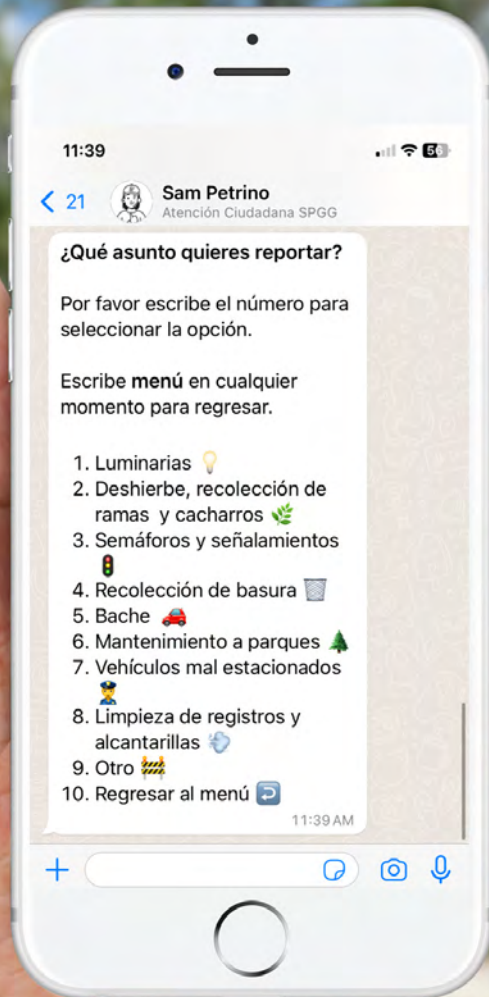
EVALUACIÓN

de procesos del programa del municipio de
San Pedro Garza García

Reingeniería de Atención Ciudadana



San Pedro
Garza García



Esta publicación ha sido desarrollada gracias a:

Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica (CONL), organización transexenal y apolítica que articula esfuerzos estratégicos entre la academia, el sector privado, la sociedad y el gobierno en Nuevo León.



www.conl.mx



Publicado en **2024** por **Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica**, en Río Tamesis 106, Colonia Roma, CP. 64700, Monterrey, Nuevo León, México.

© CONL 2024

CC BY-NC SA

Esta obra está disponible bajo la Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional, que significa que puedes copiar, redistribuir, remezclar, transformar y construir sobre el contenido para cualquier propósito no comercial, mientras des créditos apropiados, muestres una liga a la licencia e indiques si se hicieron cambios.

Si remezclas, transformas o construyes sobre el material, deberás distribuir tus contribuciones bajo la misma licencia que este documento.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Coordinación general del proyecto

Gabriel García Sánchez
Consejo Nuevo León

Consejo Nuevo León

Jesús Viejo
Presidente ejecutivo

Ana Fernanda Hierro
Secretaria técnica

Eugenio Clariond
*Presidente de la Comisión de Gobierno Eficaz
y Transparencia*

Sabel Sierra
Coordinador de la Comisión de Gobierno

Desarrollo de contenidos

Equipo de evaluación y análisis de datos

Oswaldo Morales González
Frida Sofía Rivera Hernández
Sergio Fernández Gutiérrez G.

Equipo de especialistas

José Antonio García Morales
María de los Ángeles Vela del Río

Diseño

J. Ery Díaz
Ana Paula Andreu

Para citar este documento:

Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica,
(2024). Evaluación de procesos del programa del
municipio de San Pedro Garza García: Reingeniería
de Atención Ciudadana.

Resumen ejecutivo

La Coordinación de Análisis y Evaluación del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica llevó a cabo la evaluación de procesos de la Reingeniería de Atención Ciudadana del municipio de San Pedro Garza García. Este proyecto se inició a finales de noviembre de 2022 con el objetivo de optimizar y modernizar los procesos de atención y servicio brindados a la ciudadanía, con el fin de garantizar la eficiencia y la transparencia en la gestión de sus servicios públicos.

El municipio comenzó este proceso a partir de la identificación de desafíos en la gestión de reportes y seguimiento de solicitudes de mejora, por lo que surgió la necesidad de implementar estrategias de mejora continua para elevar la satisfacción y confianza ciudadanas en los servicios municipales.

Los resultados de esta evaluación representan una oportunidad significativa para mejorar los mecanismos de atención ciudadana y fortalecer la rendición de cuentas en el ámbito municipal. A través del análisis de la información proporcionada y de entrevistas exhaustivas con el personal involucrado en el proceso, se han identificado hallazgos significativos, así como áreas de oportunidad. Estas últimas, a través del modelo general de procesos y el análisis FODA, fueron clave para el desarrollo de recomendaciones enfocadas a abordar de manera efectiva los desafíos identificados.

Entre las fortalezas identificadas se destaca la iniciativa proactiva de la Dirección de Atención Ciudadana para liderar el proyecto de digitalización, fundamentada en un análisis detallado que identificó la necesidad prioritaria de transformación digital, principalmente en la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente. Esta decisión demuestra un compromiso con la mejora continua y la innovación en el entorno gubernamental.

Asimismo, se reconoce la atención dedicada a la capacitación del personal ejecutivo del *call center*, garantizando su preparación para abordar eficazmente las solicitudes ciudadanas.

Entre las oportunidades para optimizar el proceso se identificó la falta de difusión del *chatbot* Sam, que podría afectar la calidad de la información recopilada, señalando la necesidad de implementar estrategias de difusión para promover su uso. Del mismo modo, la distribución equitativa de la carga de trabajo entre áreas municipales y la supervisión interna de la calidad del servicio ofrecen áreas claras de mejora para garantizar la eficiencia y la efectividad del proceso en su conjunto.

Derivado de lo anterior, se recomienda fortalecer el sistema de gestión mediante la consolidación de reportes y la comunicación proactiva con la ciudadanía, a través de la implementación de un módulo de consolidación de reportes para agrupar y tratar temas similares como uno solo, así como mejorar la coordinación intersecretarial, clarificando funciones y responsabilidades de cada área y fomentar el sentido de

propósito entre los operadores. Además, se destaca la importancia de consolidar el Sistema de Atención Ciudadana como sistema principal de canalización de demandas, implementar comunicaciones especiales para reportes sensibles y promoción de la formación cívica entre la ciudadanía y brindar capacitación a los enlaces sobre la multifuncionalidad de ese sistema.

Los detalles específicos se encuentran desarrollados con mayor profundidad en las secciones de hallazgos y resultados, así como en el apartado de recomendaciones y conclusiones subsiguiente.

Contenido

Resumen ejecutivo	1
Contenido	3
Sigla y acrónimos	5
Glosario de términos	6
Objetivos de la evaluación	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Descripción del proceso de Reingeniería de Atención Ciudadana	9
Contexto organizacional	9
Plan de Acción Local de Gobierno Abierto	10
Diagnóstico de necesidades	12
Proceso de implementación	13
Análisis de necesidades de mejora del sistema y operación de servicios públicos	14
Desarrollo de sistema de seguimiento y operación	17
Desarrollo de tablero de indicadores internos y públicos	19
Análisis de experiencia e interfaz del usuario	20
Capacitación al personal en el SAC	23
Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	25
Análisis de gabinete	25
Análisis cualitativo	26
Trabajo de campo	26
Descripción y análisis de los procesos de atención de reportes de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente	30
Proceso de atención de reportes tradicional	31
Proceso de atención de reportes a partir de la reingeniería	40
Beneficios económicos de la implementación de la reingeniería	48
Hallazgos y resultados	52
Descripción de las actividades, componentes y actores	52
Enlaces:	52
Jefaturas de cuadrilla:	53
Personal ejecutivo:	53
Titulares de dirección:	54
Determinación de los límites del proceso y su articulación	54
Insumos y recursos	54
Importancia estratégica del proceso y resistencia para la implementación	56
Mecanismos de satisfacción ciudadana	57
Recomendaciones y conclusiones	58
Conclusiones	61

Anexos	63
Anexo. 1 Estructura orgánica de la SlyPC	63
Anexo 2. Estructura orgánica de la SSPyMA	64
Anexo 3. Listado de indicadores	65
Anexo 4. Preguntas detonadoras por sección del modelo general de procesos	71
Anexo 5. Muestra analítica	75
Anexo 6. Proceso tradicional de atención de reportes	79
Anexo 7. Proceso de atención digitalizado del reporte	81
Anexo 8. Pertinencia del proceso	85

Sigla y acrónimos

Sigla / acrónimo

<i>API</i>	Interfaz de programación de aplicaciones
<i>C4</i>	Centro de Comunicación, Cómputo, Control y Comando
<i>CAT</i>	Costo administrativo total
<i>CIAC</i>	Centro Integral de Atención Ciudadana
<i>Coneval</i>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
<i>CONL</i>	Consejo Nuevo León
<i>COFEMER</i>	Comisión Federal de Mejora Regulatoria
<i>DAC</i>	Dirección de Atención Ciudadana
<i>HSM</i>	Mensaje altamente estructurado
<i>KPI</i>	Indicadores clave de rendimiento
<i>NLAbierto</i>	Coalición Nuevo León Abierto
<i>OGP</i>	Open Government Partnership (Alianza para el Gobierno Abierto)
<i>SAC</i>	Sistema de Atención Ciudadana
<i>SAM</i>	Chatbot Sam Petrino
<i>Servitel</i>	<i>Call center</i> de Servicios Públicos
<i>SlyPC</i>	Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana
<i>SSPyMA</i>	Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente
<i>TT</i>	Tiempo total
<i>UI</i>	Interfaz del usuario
<i>UX</i>	Experiencia del usuario

Glosario de términos

Actividades	Principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes o servicios.
Análisis FODA	Técnica utilizada para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de algún proyecto específico.
Asunto	Situaciones o problemas que requieren ser gestionados y resueltos.
Cuadrillas	Equipo operativo en campo.
Enfoque cualitativo	Pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.
Evaluación de procesos	Estudio de carácter cualitativo que busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión de un proyecto, a través de diversas estrategias de corte analítico.
Hallazgo	Hecho material de encontrar o descubrir una cosa, una característica o una condición.
Iniciativa	Idea, impulso o propuesta nueva, original o preliminar que tiene como fin dar inicio, inventar o emprender un nuevo proyecto.
Metodología	Parte de la lógica que estudia los métodos que se siguen para una investigación o estudio.
Modelo general de procesos	Modelo que abarca la planeación, difusión, recepción, clasificación, atención, cierre, seguimiento y los procesos transversales de rendición de cuentas y monitoreo de los reportes.
Personal ejecutivo	Personas adscritas a la Dirección de Atención Ciudadana encargadas de ser el primer contacto con la ciudadanía y levantar su reporte.
Procedimiento	Descripción detallada de los métodos de trabajo que son ejecutados con un fin particular para la producción total o parcial de un bien o servicio específico y que forma parte junto con otros procedimientos o actividades de un proceso que los contiene.
Proceso	Descripción genérica del conjunto de actividades u operaciones secuenciales que se llevan a cabo con una lógica o método de trabajo particular que transforma factores o insumos y que cumple con requisitos específicos para producir bienes y servicios.

Proyecto	Es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr un fin o propósito determinado y que se caracteriza por contar con un inicio y un fin, un presupuesto, la conformación de un plan de trabajo y entregables.
Reingeniería de procesos	Enfoque estratégico que implica la revisión y reconstrucción radical de los procesos organizacionales fundamentales para lograr mejoras significativas en términos de eficiencia, calidad, servicio y costos.
Reingeniería integral	Revisión profunda y renovación de todos los aspectos relacionados con la atención ciudadana, desde la recepción de reportes hasta su resolución.
Teoría de cambio	Modelo que explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos.
UI	Diseño de la interfaz de usuario, que abarca elementos visuales como el diseño gráfico, la disposición de los elementos en pantalla y la usabilidad del sistema.
UX	Experiencia general que tiene una persona usuaria al interactuar con un producto o sistema, incluyendo aspectos como la facilidad de uso, la eficiencia y la satisfacción de la persona usuaria.

Objetivos de la evaluación

Objetivo general

Realizar un análisis sistemático sobre la gestión operativa y la digitalización de los mecanismos de atención de servicios públicos municipales implementados durante el periodo 2021-2023, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos, así como determinar las implicaciones que tendría la no continuidad de la reingeniería.

Objetivos específicos

1. Reconocer elementos positivos y negativos del proceso de reingeniería.
2. Analizar de manera integral el proceso de reingeniería.
3. Examinar y documentar las características y funcionamiento de los mecanismos de atención previo a la reingeniería; y establecer un mapa comparativo con los procesos modificados.
4. Formular recomendaciones claras para mejorar los mecanismos de atención al público.
5. Formular recomendaciones para fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.
6. Identificar los problemas y barreras de la etapa de cambio hacia la digitalización, así como los asuntos o deficiencias que persisten en su operación rutinaria.

Descripción del proceso de Reingeniería de Atención Ciudadana

La presente sección del documento proporciona una visión integral del proceso de Reingeniería de Atención Ciudadana, iniciativa llevada a cabo en el municipio de San Pedro Garza García a partir de finales de noviembre de 2022. Este proyecto, gestado en colaboración estrecha entre la Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana y la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente, ambas dependientes de la Secretaría General del municipio, representa un hito significativo en la optimización de los servicios gubernamentales locales.

Además de detallar el proceso de reestructuración, se ofrece un contexto esclarecedor sobre las funciones normativas y el alcance de ambas Secretarías involucradas, destacando su papel fundamental en el impulso de la eficiencia administrativa y la mejora continua de la atención brindada a la ciudadanía.

Contexto organizacional

En 2019, la Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana (SlyPC) emergió como resultado de una estratégica fusión administrativa que amalgamó dos direcciones preexistentes, Atención Ciudadana y Participación Ciudadana, junto con la instauración de una nueva dirección enfocada en Innovación (anexo 1. Estructura orgánica de la SlyPC).

Este innovador enfoque, impulsado por la necesidad de optimizar los recursos y fortalecer la interacción entre la ciudadanía y el Gobierno, consolidó la convergencia de esfuerzos para potenciar el desarrollo integral del municipio.

Dentro del marco normativo establecido en el artículo 72 del Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal, inciso b fracción II, se encomienda a la SlyPC la crucial tarea de diseñar y promover iniciativas destinadas a elevar la calidad de la atención brindada a la ciudadanía a través de los servicios públicos municipales.

Esta responsabilidad consolida el compromiso de la Secretaría con la excelencia en la gestión gubernamental y la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad, posicionándola como un agente clave en la mejora continua de la relación entre el Gobierno local y su ciudadanía.

La misión de la SlyPC converge de manera significativa con el propósito fundamental de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente.

Mientras la primera busca diseñar y promover acciones para elevar la calidad de la atención a la ciudadanía y fortalecer la participación ciudadana, la segunda se compromete a incrementar la calidad de vida de las personas que habitan el municipio a través del mantenimiento de espacios públicos bellos y seguros que atiendan todas sus necesidades e inquietudes.

Esta interrelación estratégica entre ambas secretarías refleja un enfoque integral en la gestión municipal de San Pedro Garza García, donde la innovación y la mejora de los servicios públicos convergen para impulsar un entorno urbano más inclusivo, funcional y enriquecedor para todos sus habitantes.

La Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente (SSPyMA) se destaca como una de las entidades más prominentes y amplias dentro del gobierno municipal, caracterizada por la concentración de un significativo número de trabajadores (Anexo 2. Estructura orgánica de la SSPyMA).

Esta dimensión se atribuye directamente a las actividades de campo inherentes a su operación, las cuales abarcan una amplia gama de responsabilidades que van desde el mantenimiento de espacios públicos hasta la gestión ambiental. La necesidad de contar con un contingente considerable de personal refleja la complejidad y la extensión de las tareas que realiza la Secretaría en su empeño por garantizar espacios urbanos seguros, limpios y funcionales para el bienestar de la comunidad.

Dirigir un área tan robusta como la de Servicios Públicos y Medio Ambiente implica un ejercicio integral de innovación, sistematización, mejora continua y automatización de procesos. Esta tarea se vuelve esencial para incrementar la eficiencia operativa y administrativa, garantizando un uso óptimo de los recursos disponibles.

Los beneficios de esta gestión se reflejan no solo en la satisfacción de la ciudadanía al recibir servicios públicos de calidad y en entornos ambientales saludables, sino también en el cumplimiento de los principios de economía y eficiencia que constituyen el núcleo del deber ser de la administración pública.

Plan de Acción Local de Gobierno Abierto

El Open Government Partnership (OGP) es una iniciativa internacional que promueve la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas en los Gobiernos de todo el mundo. La aplicación de prácticas innovadoras y la adopción de tecnologías modernas son fundamentales para maximizar la efectividad de las acciones gubernamentales.

Al aprovechar estas herramientas, los Gobiernos pueden mejorar la entrega de servicios, fortalecer la confianza del público y avanzar hacia una gobernanza más inclusiva y receptiva a las necesidades de la sociedad.

Con base en la metodología del OGP, se desarrolló un Plan de Acción Local que representa un documento integral recopilando la información de un proceso de cocreación impulsado por diversos actores de la sociedad. Este plan contiene compromisos en materia de gobierno abierto, con el objetivo de abordar problemas públicos de alto impacto.

Estos compromisos reflejan la voluntad de los Gobiernos locales de trabajar en colaboración con la ciudadanía para promover la transparencia, la participación ciudadana y la innovación en la gestión pública, buscando así soluciones efectivas y sostenibles a los desafíos que enfrenta la comunidad.

El ejercicio de innovación, sistematización, mejora continua y automatización de procesos cobra una mayor relevancia precisamente en el contexto de la elaboración del Plan de Acción Local de Gobierno Abierto de la Coalición Nuevo León Abierto¹.

Este plan constituye un pilar fundamental dentro del paradigma del gobierno abierto, que promueve una nueva forma de gobernanza colaborativa, basada en la transparencia, la participación ciudadana activa y la rendición de cuentas. En este contexto, la innovación, tanto cívica como tecnológica, se convierte en un elemento clave para fortalecer la efectividad y la responsabilidad del Gobierno.

La sistematización de procesos y la adopción de herramientas innovadoras no solo potencian la apertura y la transparencia gubernamental, sino que también fomentan una mayor colaboración entre la administración pública y la sociedad civil.

De esta manera, el enfoque de gobierno abierto busca impulsar una gobernanza más eficaz y responsable, con el objetivo último de promover la prosperidad, el bienestar y la dignidad humana para toda la ciudadanía de San Pedro Garza García y de Nuevo León en su conjunto.

El Plan de Acción Local de Gobierno Abierto 2022-2024 de Nuevo León se erige como un documento estratégico que articula compromisos transversales, estatales y municipales en aras de promover la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas en la gestión pública.

En el caso específico de San Pedro Garza García, el municipio asumió dos compromisos en el marco de este plan: uno relacionado con la lucha contra la corrupción y otro enfocado en la mejora de los servicios municipales. Este último compromiso se materializó con la implementación de la Reingeniería para la Atención Ciudadana Municipal, una iniciativa dirigida a optimizar y modernizar los procesos de

¹ Para saber más sobre el Plan de Acción Local de Gobierno Abierto consulte: <https://nlabierto.org/>

atención y servicio brindados a la ciudadanía, reafirmando el compromiso del municipio con la calidad, la eficiencia y la transparencia en la gestión de sus servicios públicos.

Una reingeniería de procesos es un enfoque estratégico que implica la revisión y reconstrucción radical de los procesos organizacionales fundamentales para lograr mejoras significativas en términos de eficiencia, calidad, servicio y costos (Hammer, 1993)².

Consiste en analizar y rediseñar los procesos existentes desde cero, cuestionando suposiciones fundamentales y buscando oportunidades para simplificar, optimizar y automatizar actividades. La reingeniería de procesos no se limita a realizar pequeños ajustes incrementales, sino que busca transformaciones radicales que permitan a las organizaciones adaptarse a cambios en el entorno, mejorar su competitividad y responder de manera más efectiva a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y *stakeholders*. Es un enfoque que requiere un compromiso total por parte de la organización y puede implicar cambios tanto en la estructura organizativa como en la cultura organizacional.

El compromiso MXSPG0002, identificado en el marco del Plan de Acción Local de Gobierno Abierto 2022-2024 de Nuevo León, aborda de manera específica la problemática arraigada en la falta de cumplimiento por parte del sector público respecto a las expectativas ciudadanas en los servicios públicos.

Este desajuste genera un círculo vicioso de frustración y desconfianza por parte de la ciudadanía hacia las instituciones gubernamentales. El problema subyacente radica en que, tradicionalmente, los Gobiernos han provisto servicios sin centrarse de manera efectiva en las necesidades y expectativas de las personas usuarias-ciudadanas, lo que resulta en una desconexión entre la oferta gubernamental y las demandas reales de la población.

Este compromiso busca revertir esta situación, reorientando los esfuerzos hacia una atención más centrada en la ciudadanía, con el fin de restablecer la confianza y mejorar la calidad de los servicios públicos.

Diagnóstico de necesidades

A pesar de que el municipio de San Pedro Garza García ha realizado un esfuerzo constante en ofrecer servicios de calidad y se ha dedicado a mejorar la calidad de la atención ciudadana mediante la implementación de sistemas de atención y la optimización de la entrega de servicios y trámites, se identificó que persistían áreas

² Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería de Procesos: Principios Básicos y Aplicaciones Prácticas*. HarperBusiness.

de oportunidad, especialmente en el tema de la atención a solicitudes de mejora de servicios.

Se localizó la existencia de una demora en los tiempos de atención de los reportes, lo generaría insatisfacción entre la ciudadanía y una percepción de ineficiencia por parte del Gobierno municipal.

Adicionalmente, se detectó un sistema deficiente de seguimiento de los reportes por parte de la ciudadanía. Aunque se contaba con un método para dar seguimiento, era complejo y parcialmente inaccesible, lo que contribuía a una rendición de cuentas incompleta y a la falta de transparencia en la gestión gubernamental.

Estos dos problemas convergieron para crear una falsa percepción de incumplimiento por parte del Gobierno, lo que minó la legitimidad y la confianza institucional. Bajo este escenario el municipio consideró imperativo abordar estas deficiencias y mejorar los procesos de atención y seguimiento de los reportes para fortalecer la relación entre la administración pública y la ciudadanía, y así construir una comunidad más cohesionada y confiable.

El diagnóstico inicial reveló que durante el período de agosto de 2021 a agosto de 2022, el 27 % del total de reportes registrados no fueron concluidos dentro del tiempo estipulado. Específicamente en el ámbito de los reportes de servicios públicos, esta cifra se redujo al 13 %. Además, se evidenció que el 63 % de los reportes totales clasificados como falsos positivos, es decir, aquellos marcados como concluidos pero que requirieron reactivación debido a incumplimientos, correspondían al rubro de servicios públicos.

Por otro lado, en cuanto a la percepción ciudadana, se destacó que la atención general ofrecida a través del *chatbot* Sam fue calificada con un promedio de 3.53 sobre 5 en el mismo periodo de agosto de 2021 a agosto de 2022. Este indicador reflejó una evaluación moderada por parte de la ciudadanía respecto a la calidad y eficacia de los servicios proporcionados.

Estos datos destacaron la necesidad imperante de mejorar la eficiencia en la gestión de reportes y atención a la ciudadanía en San Pedro Garza García.

Proceso de implementación

La implementación del compromiso de la mejora en los servicios municipales, a partir de la implementación del proceso de reingeniería, se dividió en seis actividades:

1. Análisis de necesidades de mejora del sistema y operación de servicios públicos
2. Desarrollo de sistema de seguimiento y operación

3. Desarrollo de tablero de indicadores internos y públicos
4. Análisis UX/UI de sistemas y tableros (con tomadores de decisión y responsables y personas operativas)
5. Conexión con Sistema de Atención Ciudadana
6. Capacitación

A continuación se presentan los hechos más relevantes de cada una de las actividades.

Análisis de necesidades de mejora del sistema y operación de servicios públicos

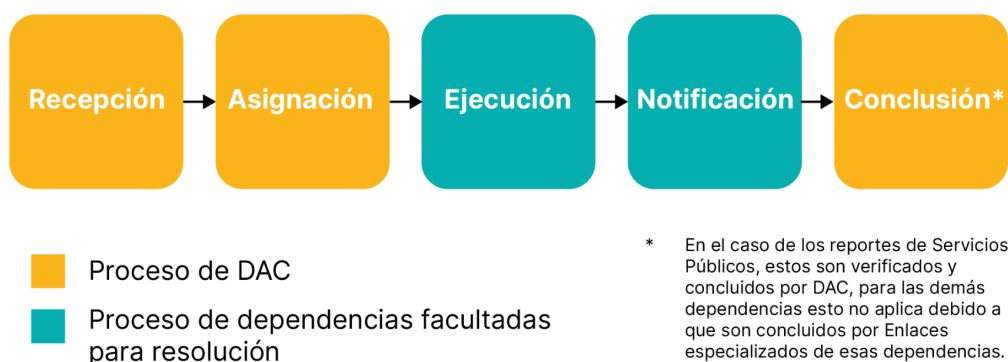
Respecto al primer hito del compromiso, que es el análisis de necesidades de mejora del sistema y operación de servicios públicos, se realizó la contextualización y antecedentes respecto a los sistemas vigentes de atención ciudadana para la mejora de servicios públicos y la recepción de quejas en San Pedro.

Asimismo, se presentó un análisis exhaustivo de los diversos canales de comunicación físicos y digitales disponibles en el municipio, y los asuntos que pueden ser abordados por las autoridades locales. De igual forma, se examinó el estado actual del Sistema de Atención Ciudadana (SAC) y sus diferentes canales, junto con la operatividad actual de los responsables de resolver las problemáticas desde Servicios Públicos.

Finalmente, se identificó un problema público relacionado con la atención de reportes y se planteó una solución, acompañada de una teoría de cambio simplificada para lograr el compromiso y mejorar la eficacia del sistema de atención ciudadana en San Pedro Garza García. Esta solución se da a través del SAC, el cual se describe como un conjunto de herramientas, tanto análogas como digitales, que están integradas y centralizadas en una plataforma alojada en servidores locales. A través de esta plataforma, el personal ejecutivo de la Dirección de Atención Ciudadana (DAC) reciben, asignan y concluyen los reportes recibidos.

Dichos reportes son gestionados por las dependencias gubernamentales autorizadas para abordar los problemas o solicitudes correspondientes. Una vez que las acciones son ejecutadas, se notifica nuevamente a la DAC para su evaluación y posterior conclusión (figura 1).

Figura 1. Proceso simplificado del proceso de la Dirección de Atención Ciudadana



Fuente: Análisis de necesidades de mejora del sistema y operación de servicios públicos, NLABierto.

La DAC se erige como el epicentro dentro del municipio, facultado para recibir y gestionar cualquier tipo de comunicación proveniente de la ciudadanía. Su función principal consiste en canalizar eficazmente las demandas y solicitudes hacia las áreas correspondientes dentro del municipio, garantizando una respuesta oportuna y efectiva a las inquietudes planteadas por la ciudadanía.

Además, la DAC desempeña un papel crucial en la vinculación con organizaciones externas (paraestatales, empresas privadas de servicios, etc.) cuando las demandas exceden el alcance de las atribuciones municipales, asegurando así una gestión integral y colaborativa de los asuntos de interés comunitario. Su labor no solo se limita a ser un puente entre la ciudadanía y el Gobierno local, sino que también promueve la cooperación y el trabajo conjunto para abordar de manera efectiva los desafíos y necesidades de la comunidad.

La necesidad de trabajar en estrecha colaboración entre la DAC y la SSPyMA fue evidente, especialmente al considerar que el 57 % de los reportes registrados en el SAC durante el año 2022 correspondieron a la SSPyMA, alcanzando un total de 19,099 reportes.

Esta gran cantidad de reportes representa una presión significativa para la SSPyMA, ya que no solo debe cumplir con los tiempos establecidos en el sistema, sino también proporcionar una atención de calidad que responda eficazmente a las necesidades y preocupaciones de la ciudadanía.

Ante este panorama, fue crucial fortalecer la coordinación y la comunicación entre ambas entidades para optimizar los procesos de recepción, asignación y resolución de reportes, garantizando así una gestión eficiente y satisfactoria de las solicitudes ciudadanas.

Uno de los principales hallazgos de esta primera etapa del análisis reveló que, simultáneamente, dentro de la SSPyMA persistía el uso de procesos burocráticos

tradicionales, desencadenando rutinas ineficientes en las diversas áreas operativas (figura 2).

Figura 2. Análisis de los procesos burocráticos tradicionales



Fuente: Reingeniería de Atención Ciudadana, San Pedro Garza García.

Esta situación dio lugar a la carencia de indicadores precisos para evaluar el rendimiento de los operativos y cuadrillas encargadas de la solución de reportes, lo cual dificultaba la capacidad de tomar decisiones presupuestarias adecuadas para mejorar su operatividad.

La continuidad en el empleo de procesos burocráticos estaba generando una falta de sistematización y estandarización en los procedimientos de la SSPyMA, lo que repercutió directamente en la falta de claridad en la medición de su desempeño. Esta ausencia de métricas específicas dificultó la identificación de áreas de mejora y la asignación eficiente de recursos para optimizar el funcionamiento de las operaciones y cuadrillas encargadas de la resolución de reportes.

Para mejorar la eficiencia de las operaciones y cuadrillas encargadas de la resolución de reportes, se implementó un sistema de análisis de datos integral. Este enfoque se centró en tres aspectos clave: las calificaciones positivas, los falsos positivos y los tiempos de respuesta.

El análisis de las calificaciones positivas proporcionó información valiosa sobre las experiencias satisfactorias de la ciudadanía con el proceso de atención ciudadana, lo que permitió identificar y replicar buenas prácticas. Por otro lado, la detección de falsos positivos, que se refieren a los reportes que se concluyeron administrativamente, pero que en realidad no se realizó, permitió la reasignación de reportes para su adecuada atención y así optimizar los recursos. Además, el monitoreo de los tiempos de respuesta permitió identificar áreas de oportunidad para agilizar los procesos y mejorar la satisfacción de la persona usuaria.

Para complementar el análisis de datos, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de la experiencia de la persona usuaria. Esto implicó recopilar retroalimentación directa de la ciudadanía que utiliza las herramientas y servicios proporcionados por las cuadrillas.

A través de encuestas y entrevistas a profundidad, se buscó comprender las necesidades, expectativas y desafíos que enfrentan las personas usuarias durante el proceso de reporte y resolución de problemas. Esta información resultó crucial para diseñar soluciones centradas en la persona usuaria y mejorar la accesibilidad, usabilidad y eficacia de las herramientas y servicios ofrecidos.

Además de la retroalimentación de la ciudadanía, se realizaron entrevistas a profundidad con los enlaces y personas operativas de las cuadrillas. Estas conversaciones permitieron obtener perspectivas internas sobre los desafíos operativos, las mejores prácticas y las áreas de mejora dentro del equipo. Al involucrar activamente al personal operativo en el proceso de mejora continua, se fomentó un ambiente de colaboración y se aprovechó el conocimiento y la experiencia del personal de campo para optimizar las operaciones.

Finalmente, se estableció un mecanismo de retroalimentación interna entre el área de Innovación, la DAC y el personal de la SSPyMA. Esta retroalimentación permitió integrar de manera efectiva los hallazgos y recomendaciones obtenidos del análisis de datos, la evaluación de la experiencia del usuario y las entrevistas con el personal operativo en iniciativas y mejoras concretas. Al fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de la organización, se promovió la innovación y se impulsó la eficiencia y efectividad de las operaciones de las cuadrillas encargadas de la resolución de reportes

Desarrollo de sistema de seguimiento y operación

Estos hallazgos impulsaron la segunda etapa del proceso de implementación de la reingeniería, que se centró en el desarrollo de un sistema de seguimiento y operación integral. Conscientes de la necesidad de superar las deficiencias identificadas en la gestión de reportes y en la evaluación del desempeño de las operaciones, se dio prioridad al diseño e implementación de un sistema que permitiera monitorear de manera eficaz el progreso de las actividades, así como brindar una visión clara y detallada del rendimiento de las personas operativas y cuadrillas de la SSPyMA.

Este sistema no solo buscó optimizar la asignación de recursos y la toma de decisiones presupuestarias, sino también fortalecer la capacidad de respuesta y la calidad de los servicios ofrecidos.

Originalmente, una vez que se asignaba un reporte al enlace correspondiente del departamento o área con competencia en la actividad a desarrollar, la persona funcionaria carecía de un proceso estandarizado entre su asignación y notificación en

el SAC, es decir, la ejecución era opaca, lo que generaba distintos insumos para el inicio del proceso de atención al reporte ciudadanía.

Ante esta situación, se diseñó un sistema con dos componentes fundamentales: en primer lugar, se crearon nuevas opciones y módulos dentro del SAC que otorgaban a los enlaces y receptores un mayor control en la asignación de personas operativas y cuadrillas de servicios públicos. Esta mejora en el SAC buscaba agilizar y optimizar la gestión de los recursos disponibles, permitiendo una asignación más eficiente de las tareas y una respuesta más rápida a las demandas ciudadanas.

En segundo lugar, se desarrolló un nuevo menú dentro del *chatbot* Sam Petrino, diseñado específicamente para llevar un seguimiento en campo por parte de los operativos y cuadrillas encargados de la atención y resolución de reportes. Este nuevo menú proporcionaba herramientas prácticas para monitorear el avance de las tareas asignadas, mejorar la coordinación entre los equipos de trabajo y garantizar una respuesta ágil y efectiva a las necesidades.

Después del desarrollo de este sistema por parte del equipo de la SlyPC, se identificaron ciertas deficiencias. Aunque el sistema funcionaba, se encontraron *bugs* y *glitches* menores tanto en el SAC como en el *chatbot*.

Debido a esto, se determinó que, antes de su despliegue en prueba piloto, era necesario realizar optimizaciones al sistema. Además, durante el proceso de evaluación se identificaron nuevas áreas de oportunidad que deberían integrarse en la siguiente versión del sistema.

Entre estas mejoras se incluyeron la integración de notificaciones por HSM³ de WhatsApp cuando el receptor o enlace aceptara los rechazos o ampliaciones de tiempo, mejoras en la redacción de componentes del SAC y menús de WhatsApp, así como la búsqueda de automatizar el límite de reportes por cuadrillas a través de análisis estadístico, ya que en ese momento era un proceso independiente del sistema. Entre los cambios de rutina más significativos se identificaron los siguientes:

Antes:

- Imprimían reportes para asignar a una cuadrilla / inspector.
- Esperaban a regresar a oficina para concluir o actualizar reporte
- Conclusiones de reportes omitían información importante, que servía de rendición de cuentas a la ciudadanía.
- La organización era analógica, ineficiente y no trazable.
- Los datos de la atención de los reportes no tenían estructura y no estaban

³ *Highly structured message* o, en español, mensaje altamente estructurado, son plantillas que la API de WhatsApp habilita a las cuentas Business con el fin de poder enviar mensajes salientes a sus clientes, en este caso a la ciudadanía.

centralizados.

Ahora:

- Los reportes son asignados a las cuadrillas en el Sistema de Atención Ciudadana.
- Las personas operativas concluyen o dan seguimiento en tiempo real en campo.
- Es obligatorio enviar fotografías y conclusiones adecuadas para cerrar un reporte.
- La organización del reporte es digital igual que el seguimiento en campo, por lo que ahora hay trazabilidad.
- El sistema genera información que permite tomar decisiones basadas en datos e indicadores fiables.

Desarrollo de tablero de indicadores internos y públicos

La siguiente etapa del proceso fue el desarrollo del tablero de indicadores internos y públicos⁴. A pesar de la existencia previa de un tablero con esta finalidad, los problemas técnicos y la falta de una representación visual intuitiva frustraron su efectividad. Con el objetivo de consolidar la información de manera transparente y accesible para la ciudadanía, así como para mejorar la coordinación interna, se optó por la creación de un nuevo tablero de indicadores.

El nuevo tablero se estructura en tres secciones distintas para una visualización más clara y organizada de los datos: *Call center*, que muestra indicadores relacionados con las llamadas realizadas al 81-1212-1212; Sam, que presenta los indicadores del chatbot Sam Petrino a través de WhatsApp; y Atención Ciudadana, que ofrece indicadores generales sobre los reportes gestionados en la atención ciudadana.

Esta división permite un monitoreo detallado y específico de cada área de atención, facilitando la identificación de tendencias y áreas de mejora en la prestación de servicios públicos.

Cada una de las secciones mencionadas previamente se equipó con indicadores estratégicos diseñados para respaldar la toma de decisiones específicas en los respectivos canales de atención. El tablero se presenta en dos variantes: una de acceso público y otra de acceso privado.

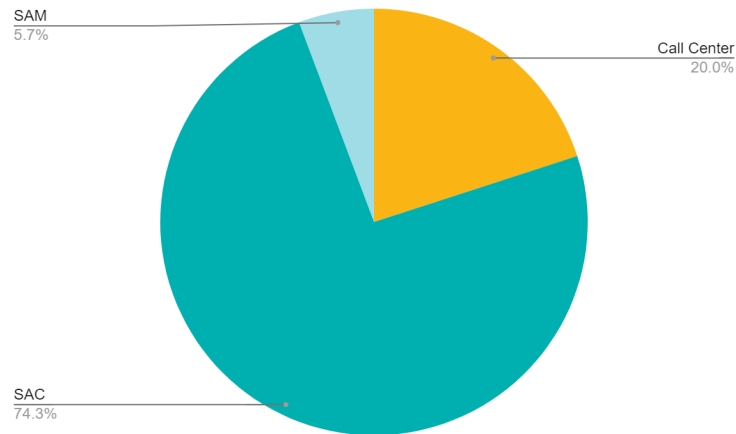
La versión pública está destinada al uso general de la ciudadanía y ofrece opciones de acceso limitadas. Por el contrario, la versión privada proporciona acceso completo a

⁴ El tablero de indicadores se puede consultar en: <https://indicadores.sanpedro.gob.mx/>

los indicadores y está equipada con filtros avanzados. La restricción en los filtros de la versión privada se justifica porque está orientada principalmente a la gestión operativa y de recursos humanos, donde se requiere un análisis más detallado de la información.

En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de indicadores que tiene cada una de las secciones, el listado de indicadores se encuentra en la sección de anexos (anexo 3).

Gráfica 1. Porcentaje de indicadores por sección del tablero de indicadores.



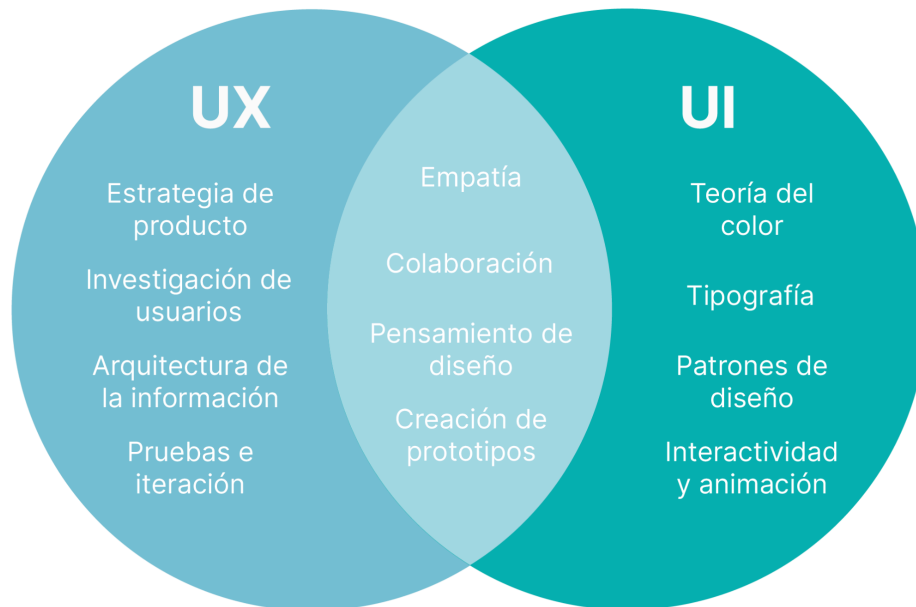
Fuente: Elaboración propia a partir del repositorio de indicadores

Análisis de experiencia e interfaz del usuario

Tras el desarrollo del nuevo diseño del tablero de indicadores, se llevó a cabo un análisis UX/UI de sistemas y tableros. Este análisis se centró en la experiencia de la persona usuaria (UX) y en la interfaz de usuario (UI).

UX se refiere a la experiencia general que tiene una persona usuaria al interactuar con un producto o sistema, incluyendo aspectos como la facilidad de uso, la eficiencia y la satisfacción de la usuaria. Por otro lado, UI se refiere al diseño de la interfaz de usuario, que abarca elementos visuales como el diseño gráfico, la disposición de los elementos en pantalla y la usabilidad del sistema. Ambos aspectos son fundamentales para garantizar que el sistema sea intuitivo, eficiente y satisfactorio para las personas usuarias finales (figura 3).

Figura 3. Elementos propios y convergentes del UX y UI



Fuente: Diseño de UI vs UX, Coursera.

Durante el análisis de UX y UI se consideraron cinco elementos clave. En primer lugar, se realizó un análisis inicial de UX/UI de sistemas y tableros en colaboración con los tomadores de decisiones. Esta etapa permitió identificar áreas de mejora y ajustes necesarios.

Posteriormente, se llevó a cabo una primera ronda de modificaciones con el fin de implementar las sugerencias surgidas del análisis inicial. Luego, se procedió con un segundo análisis de UX/UI de sistemas y tableros, esta vez involucrando a enlaces y responsables operativos para obtener retroalimentación específica sobre la funcionalidad y usabilidad del sistema.

Basándose en este análisis, se realizó una segunda ronda de modificaciones para optimizar aún más la experiencia de la persona usuaria. Finalmente, se llevó a cabo una prueba piloto para validar el nuevo diseño y garantizar su efectividad antes de su implementación completa. Este enfoque metodológico permitió refinamientos graduales basados en la retroalimentación y la experiencia práctica.

Durante esta fase, los principales hallazgos fueron significativos y dieron lugar a modificaciones importantes en el flujo operativo para los responsables de cuadrilla. Las nuevas adaptaciones permitieron reducir aproximadamente tres clics y ahorrar hasta dos minutos del tiempo promedio necesario para atender y retroalimentar los reportes.

Asimismo, se identificó la necesidad urgente de no postergar la implementación del tablero de monitoreo de cuadrillas hacia una segunda fase, sino de incorporarlo de

inmediato en la operación. Esto a partir de que los enlaces y receptores requerían este recurso para llevar a cabo sus labores de manera efectiva.

En términos generales, la herramienta fue aprobada por los tomadores de decisiones más influyentes en esta fase. Se planteó que las iteraciones posteriores de pruebas se enfocaran en la operación real del sistema, con el objetivo de identificar áreas de mejora en colaboración directa con los usuarios finales.

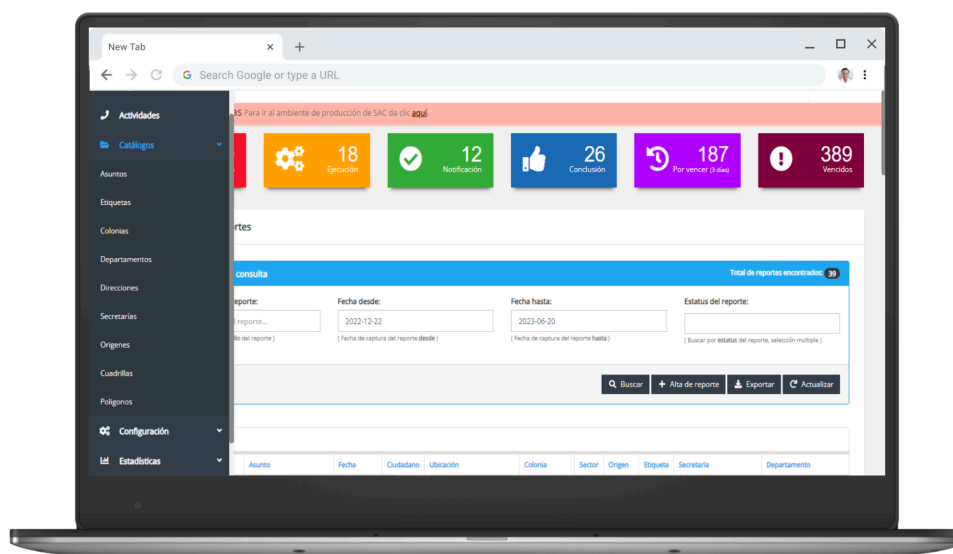
En la siguiente fase del proyecto, se procedió a integrar los elementos identificados en la fase dos, que incluían el desarrollo de un sistema de seguimiento y operación integral. Estos elementos comprendían nuevas opciones y módulos dentro del SAC, así como un nuevo menú dentro del *chatbot* Sam Petrino.

Aunque los módulos ya estaban previamente integrados en el SAC, no se habían llevado a cabo las integraciones finales en el sistema. Por lo tanto, esta fase se enfocó en consolidar y optimizar estas características para garantizar un funcionamiento fluido y eficiente del sistema de seguimiento y operación integral.

La integración de los módulos en el SAC se distribuyó en tres espacios distintos para facilitar su accesibilidad y uso eficiente. En primer lugar, en el menú de Catálogos se desplegaron los módulos destinados a la creación y gestión de cuadrillas, así como el generador de polígonos para delimitar las áreas de actuación de dichas cuadrillas (figura 4).

Seguidamente, en el apartado de Configuración, se incorporaron nuevas funcionalidades al módulo preexistente de Usuario, incluyendo la adición del campo de WhatsApp para vincular al usuario con un teléfono del responsable operativo.

Figura 4. Menú de catálogos del SAC



Fuente: Descripción de hitos, Conexión con Sistema de Atención Ciudadana, NLabierto.

Por último, en la ficha de folio o reporte se implementaron mejoras significativas, como la visualización de la cuadrilla asignada, la posibilidad de eliminar la asignación o reasignar la cuadrilla al reporte y la inclusión de un registro detallado de todas las acciones realizadas por la cuadrilla durante el ciclo de vida del reporte, lo que facilita un seguimiento preciso de las actividades y contribuye a una gestión más eficaz de los reportes.

Capacitación al personal en el SAC

En la siguiente fase del proyecto se llevó a cabo la capacitación a las personas operativas, destacando la importancia de dotar a las personas que utilizarán la nueva herramienta con los conocimientos necesarios para su correcta implementación y uso. La capacitación es un componente fundamental en la adopción exitosa de cualquier nueva tecnología o proceso, ya que permite a las personas usuarias comprender el propósito y funcionamiento de la herramienta, así como aprender las mejores prácticas y procedimientos para su aplicación efectiva.

Al capacitar a las personas operativas, se les empoderó para aprovechar al máximo las capacidades de la nueva herramienta, aumentando la eficiencia y la calidad en la ejecución de sus tareas. Además, la capacitación fomentó la confianza y la motivación entre el personal, creando un ambiente propicio para la innovación y la mejora continua de los procesos.

El diseño de las capacitaciones fue ideado considerando la totalidad de los 18 departamentos pertenecientes a la SSPyMA. Cada departamento cuenta con al menos un enlace encargado de recibir los reportes de Atención Ciudadana, así como líderes de cuadrilla o inspectores, cuya cantidad varía según las labores y facultades específicas de cada área.

En conjunto, se estimó la existencia de 90 cuadrillas e inspectores distribuidos en los diferentes departamentos, lo que se tradujo en un total de más de 200 personas que requirieron capacitación. Este enfoque integral garantizó que todo el personal involucrado en la gestión y resolución de reportes estuviera debidamente preparado para optimizar el uso de las nuevas herramientas y procesos implementados.

La capacitación se estructuró en un modelo de "graduado" o egresado, que requería que cada departamento pasará por seis etapas de formación para ser considerado competente en el uso de las herramientas.

Este proceso consistía en tres fases de capacitación dirigidas a enlaces y personas operativas, enfocadas en el dominio del sistema de gestión de cuadrillas y el uso efectivo de WhatsApp. Posteriormente, se llevaban a cabo pruebas controladas,

donde las personas participantes debían resolver reportes simulados para aplicar los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones.

Además, se realizaron dos fases de seguimiento de campo, donde el personal de Atención Ciudadana e Innovación acompañaba a los enlaces y personas operativas en sus labores diarias para verificar el cumplimiento adecuado de los reportes. Este proceso combinaba enseñanza y supervisión, adaptándose en términos de tiempo y esfuerzo para garantizar la correcta implementación de las herramientas y procesos por parte de todo el personal involucrado.

El proceso de reingeniería emprendido siguió un enfoque estructurado y escalonado, lo cual condujo a la obtención de resultados positivos y significativos. En esta sección del documento se ha delineado el desarrollo y los logros alcanzados a través de este proceso.

Sin embargo, se reconoce que aún quedan aspectos por perfeccionar y desafíos por superar. Por ello, en la siguiente sección se adentrará en la metodología empleada para investigar y abordar los posibles cuellos de botella y retrasos que puedan surgir durante la implementación.

Esta metodología permitirá identificar áreas de mejora, implementar soluciones efectivas y continuar avanzando hacia la optimización continua de procesos y servicios en beneficio de la ciudadanía y el cumplimiento de los objetivos de la evaluación.

Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La evaluación de procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión de un proyecto, en este caso la reingeniería de atención ciudadana.

El enfoque cualitativo pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación siguió estrategias analíticas de estudio de caso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionaron la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa de la reingeniería de atención ciudadana: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera.

En ese sentido, la información derivada del análisis de caso sirvió para identificar de manera general la operación de la reingeniería así como aquellas diferencias que se pudieran llegar a presentar. También debió utilizarse como una herramienta que permitiera dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones, por lo que solo se incluyó la información relevante de cada sección analizada.

La evaluación de procesos describió en detalle el proceso general de la reingeniería con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la evaluación de procesos implicó la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica. Cabe señalar que se consideró la implementación de un modelo de costo estándar, a partir del tipo de información obtenida.

Análisis de gabinete

El desarrollo de la evaluación de procesos requirió de una revisión del contexto en el que la reingeniería se ejecutó y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis requirió de trabajo de gabinete que incluyó acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con la reingeniería.

El análisis de gabinete proveyó la información para mapear el proceso general de implementación de la reingeniería y cada uno de sus elementos, identificar los puntos

clave de la operación y los actores relevantes que intervinieron. Esto permitió determinar los criterios de selección de la muestra analítica así como las características del trabajo de campo que se requeriría como parte de la evaluación de procesos en una etapa posterior.

La selección de las fuentes de información para la evaluación debió considerar la normatividad asociada a la implementación de la reingeniería y la información que se generara de cada una de las instancias implicadas en su operación así como fuentes de información externa que se consideraran pertinentes para la evaluación.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador debió considerar, como mínimo, los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera.
- Sistemas de información.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración para el monitoreo y rendición de cuentas.

Análisis cualitativo

Para la evaluación de procesos se debió llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semiestructuradas, y grupos focales. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información consideraron a los actores que intervinieron en la gestión de la reingeniería.

La realización de entrevistas a profundidad, semiestructuradas o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitieron obtener información sobre la implementación de la reingeniería y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información obtenida a partir de la aplicación de estas técnicas se complementó con la observación directa de procesos que permitiera la revisión *in situ* de la implementación en cada uno de los niveles de ejecución.

En la sección de anexos se presentan algunas preguntas detonadoras para cada una de las secciones que integran el modelo general de procesos (anexo 4).

Trabajo de campo

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, el equipo evaluador estableció la selección de una muestra analítica que debió considerar las diferentes modalidades, componentes o tipos de servicios públicos que otorga el municipio. Esta

muestra debió estar apoyada en una matriz analítica en la que se establecieran los criterios de selección y sus interacciones, que justifiquen y den solidez a la selección de las unidades de análisis (anexo 5).

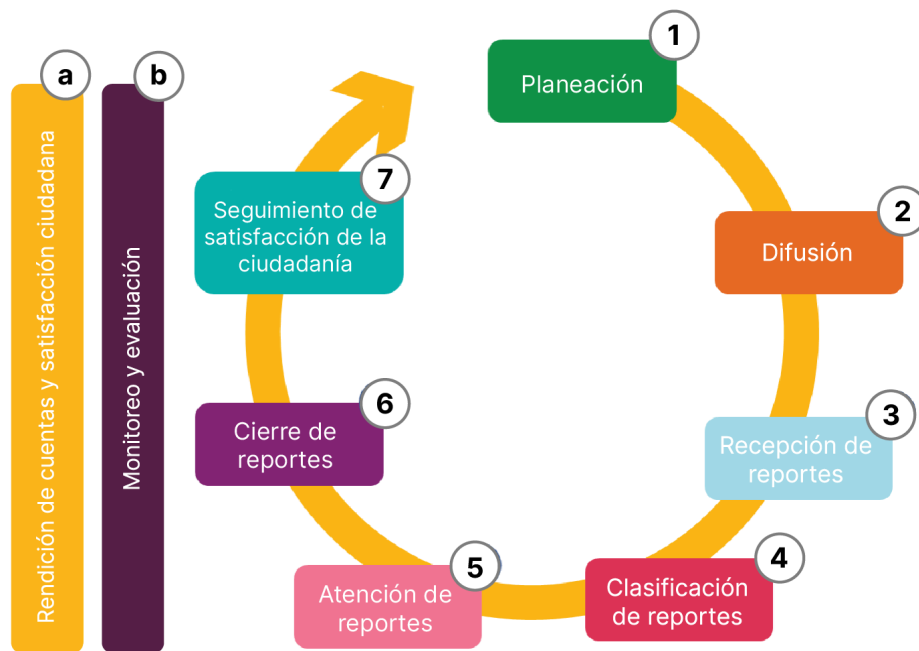
La selección de variables utilizadas para la selección de la muestra debió justificarse a partir de la importancia para el desarrollo de la evaluación. Para definir la muestra, pudo utilizarse información proveniente de un enfoque analítico, de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas, así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, y de los informes y registros administrativos de la reingeniería, de tal manera que contara con elementos que le permitieran elaborar criterios de selección que garantizaran la variabilidad de la muestra seleccionada.

Para el levantamiento de información en campo fue necesario solicitar el consentimiento informado de actores que participaron como informantes en la evaluación, ya sea que se tratara de entrevistas semiestructuradas, estructuradas, grupos focales, encuestas, o cualquier otro instrumento de levantamiento de información.

Asimismo, se debió incluir la bitácora de trabajo, que es un registro detallado de las actividades realizadas, donde debió señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó el equipo evaluador. Se debieron registrar todas las actividades, en orden cronológico, indicando fechas, instrumentos empleados para la obtención de la información, obstáculos que se hayan presentado, o cualquier otra información que se considere relevante.

Para guiar el análisis de la descripción y análisis de los procesos se debió tomar como base el modelo general de procesos, que se presenta a continuación (figura 5).

Figura 5. Modelo general de procesos



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo general de procesos del Coneval.

En la descripción y análisis se debieron considerar:

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
 - a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
 - b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
 - c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
 - d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
4. Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿los sistemas de información en las distintas etapas del proceso de atención ciudadana funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
6. Coordinación: ¿la coordinación entre actores o áreas involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
7. Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
8. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

9. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios que se ofrecen.

Además, se debió analizar el grado de consolidación operativa del proceso de reingeniería, considerando elementos como: 1) si existían documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; y 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación, que es cuando no existe ninguno de los elementos.

Descripción y análisis de los procesos de atención de reportes de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente

En esta sección de la evaluación se adentrará en la descripción y análisis de los procesos y pasos estratégicamente diseñados por la SlyPC y la SSPyM A. El objetivo principal fue abordar la transición hacia una atención ciudadana más eficiente y digitalizada, focalizando específicamente el proceso de gestión de los reportes, que se ejecuta desde el SAC.

Este análisis permitió comprender a fondo cómo estas entidades han estructurado y ejecutado sus procesos, identificando tanto sus puntos fuertes como las áreas de mejora que pudieran surgir en el camino hacia la optimización de la atención a la ciudadanía.

El desarrollo de esta sección del informe de evaluación se fundamenta principalmente en las entrevistas a profundidad realizadas a diversos integrantes del personal ejecutivo de la SlyPC, así como enlaces de las direcciones de la SSPyMA, jefaturas de cuadrilla y titulares de direcciones.

Estas conversaciones proporcionaron una valiosa visión desde múltiples perspectivas, permitiendo captar tanto las sutilezas como los desafíos del proceso. Al contrastar el nuevo modelo digitalizado con el proceso tradicional, caracterizado por la manipulación de archivos o carpetas de reportes impresos entre diferentes actores, con, se pudieron identificar cambios significativos.

Este análisis permitió no solo discernir las mejoras y eficiencias que ofrece el nuevo enfoque, sino también comprender con mayor profundidad sus aciertos, limitaciones y necesidades. Los detalles y conclusiones derivados de estas observaciones se presentarán de manera exhaustiva en la sección de hallazgos y resultados, en aras de ofrecer una visión integral del panorama actual y potencial del sistema de atención ciudadana.

Este análisis se divide en tres secciones distintas. La primera aborda la descripción detallada del proceso de atención de reportes tradicional, mientras que la segunda se centra en la descripción exhaustiva del nuevo proceso digitalizado. Ambas secciones son fundamentales para una comprensión completa de la evolución y las implicaciones de los cambios implementados en el sistema de atención ciudadana.

La tercera sección introduce un modelo estándar de costeo que permite, bajo un enfoque económico, cuantificar los ahorros que ha experimentado la administración municipal gracias a la implementación de la reingeniería. Este modelo proporcionará

una evaluación cuantitativa de los beneficios financieros derivados de las mejoras en los procesos de atención ciudadana.

Proceso de atención de reportes tradicional

El proceso de reingeniería de atención ciudadana en implementación es el resultado más reciente de una serie de mejoras progresivas que el municipio de San Pedro ha realizado desde el año 2018. Sin embargo, para comprender adecuadamente esta última transformación, es crucial partir desde la creación del SAC y conocer el proceso de reingeniería integral que ha tenido lugar en la municipalidad.

Aunque estos hitos trascienden los límites de la presente evaluación, es esencial su explicación para contextualizar los nuevos insumos que han posibilitado la digitalización de la atención de reportes.

El punto de partida fue la transformación del Centro Integral de Atención Ciudadana (CIAC) a través de mejoras técnicas en su sistema, acompañado de un cambio de nombre a Sistema de Atención Ciudadana, lo cual marcó un hito en el camino hacia una gestión más eficiente y modernizada de los reportes y solicitudes de la ciudadanía. Con el CIAC alcanzando sus límites en términos de capacidad y flexibilidad para la implementación de nuevas funciones y mejoras, la transición al SAC se convirtió en una necesidad evidente para mantenerse al día con las demandas en constante evolución de la ciudadanía.

El SAC representa una evolución significativa en la manera en que se gestiona y atiende a la ciudadanía. Esta plataforma ofrece oportunidades para la implementación de características y funcionalidades que no eran posibles en el antiguo CIAC. Uno de los puntos más relevantes de este cambio es la creación de un nuevo panel diseñado para mejorar la interacción que tiene el personal ejecutivo, encargado de la atención con la ciudadanía. Este panel proporciona una interfaz más intuitiva y eficiente, permitiendo una comunicación más fluida y una respuesta más rápida a las necesidades y preocupaciones de la población.

Además de la implementación de nuevas herramientas y funcionalidades, el cambio al SAC también desencadenó un proceso de capacitación integral para el personal ejecutivo de la SlyPC. Esta capacitación es fundamental para garantizar que el personal esté plenamente preparado y capacitado para aprovechar al máximo las capacidades del nuevo sistema.

A través de sesiones de formación y actualización, el personal ejecutivo adquiere las habilidades y conocimientos necesarios para operar de manera efectiva en el entorno del SAC, brindando un servicio de atención ciudadana de calidad y orientado a resultados. Este enfoque en la capacitación refleja el compromiso de la administración

municipal con la excelencia en la atención a la ciudadanía y el aprovechamiento óptimo de las herramientas disponibles.

El paso hacia la modernización con el SAC no solo marcó un punto crucial en la modernización y mejora de la gestión de reportes y solicitudes ciudadanas, sino que también representó el inicio de un proceso más amplio de reingeniería integral en el municipio de San Pedro.

La creación del SAC no fue simplemente una actualización tecnológica, sino el primer paso hacia una transformación más profunda y completa en la forma en que se aborda y gestiona la atención a la ciudadanía. Este hito significativo sentó las bases para una revisión exhaustiva de todos los aspectos relacionados con la atención ciudadana, desde los procesos internos hasta la experiencia de la persona usuaria final, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la transparencia y la satisfacción de la población en todas las interacciones con la administración municipal.

La "reingeniería integral" en el contexto del municipio de San Pedro implicó una revisión profunda y una renovación de todos los aspectos relacionados con la atención ciudadana, desde la recepción de reportes hasta su resolución. Esta iniciativa no se limitó a ajustes superficiales, sino que buscó transformar fundamentalmente la forma en que se gestionan las solicitudes y preocupaciones de la ciudadanía.

A partir de la reingeniería integral se realizaron más de 15 mejoras desde septiembre de 2021 hasta finales de 2022. Estas mejoras abarcan una amplia gama de aspectos, desde la implementación de nuevas tecnologías hasta la optimización de los flujos de trabajo y la capacitación del personal. Entre las mejoras más destacadas se identificaron:

1. Reducción de asuntos de 714 a 168 para simplificar asignación y análisis: Se logró una significativa reducción en la cantidad de asuntos a gestionar. Esta medida buscó simplificar el proceso de asignación, permitiendo una distribución más eficiente de las tareas entre el personal encargado de la atención ciudadana.
2. Integración del *call center* de Servicios Públicos (Servitel) a la Dirección de Atención Ciudadana para homologar funciones y centralizar operación de atención: Esta integración tuvo como objetivo homologar funciones y centralizar la operación de atención. Esta unificación facilita la coordinación y brinda una experiencia más cohesiva para la ciudadanía al recibir asistencia en un solo punto de contacto.
3. Generación de nuevos indicadores para personal ejecutivo de la DAC: Estos indicadores proporcionan métricas claras y relevantes que ayudan a evaluar el desempeño y la eficacia de los procesos de atención ciudadana, permitiendo una toma de decisiones más informada y orientada a resultados.
4. Integración de módulos de etiquetas, reasignación, rechazo y ampliación de tiempo en SAC: Estas incorporaciones ampliaron la funcionalidad del sistema,

facilitando la gestión y seguimiento de los reportes, así como la comunicación interna entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de atención ciudadana.

5. Generación de protocolos de atención a la ciudadanía que homologan y estandarizan los mensajes proporcionados tanto al momento de levantar su reporte como en el momento de la conclusión, por parte del personal ejecutivo.

La serie de cambios detallados anteriormente posibilita la transformación del proceso tradicional hacia un esquema digitalizado. Esta transición fue fundamental para mejorar la eficiencia, la transparencia y la efectividad en la gestión de los reportes ciudadanos, al tiempo que permitió una adaptación más ágil a las demandas y expectativas de la comunidad.

A continuación se presenta un flujo del proceso tradicional (anexo 6.), destacando los pasos y las interacciones clave involucradas en la atención de los reportes ciudadanos. Para su mejor visualización se ha dividido en cuatro secciones que se irán explicando.

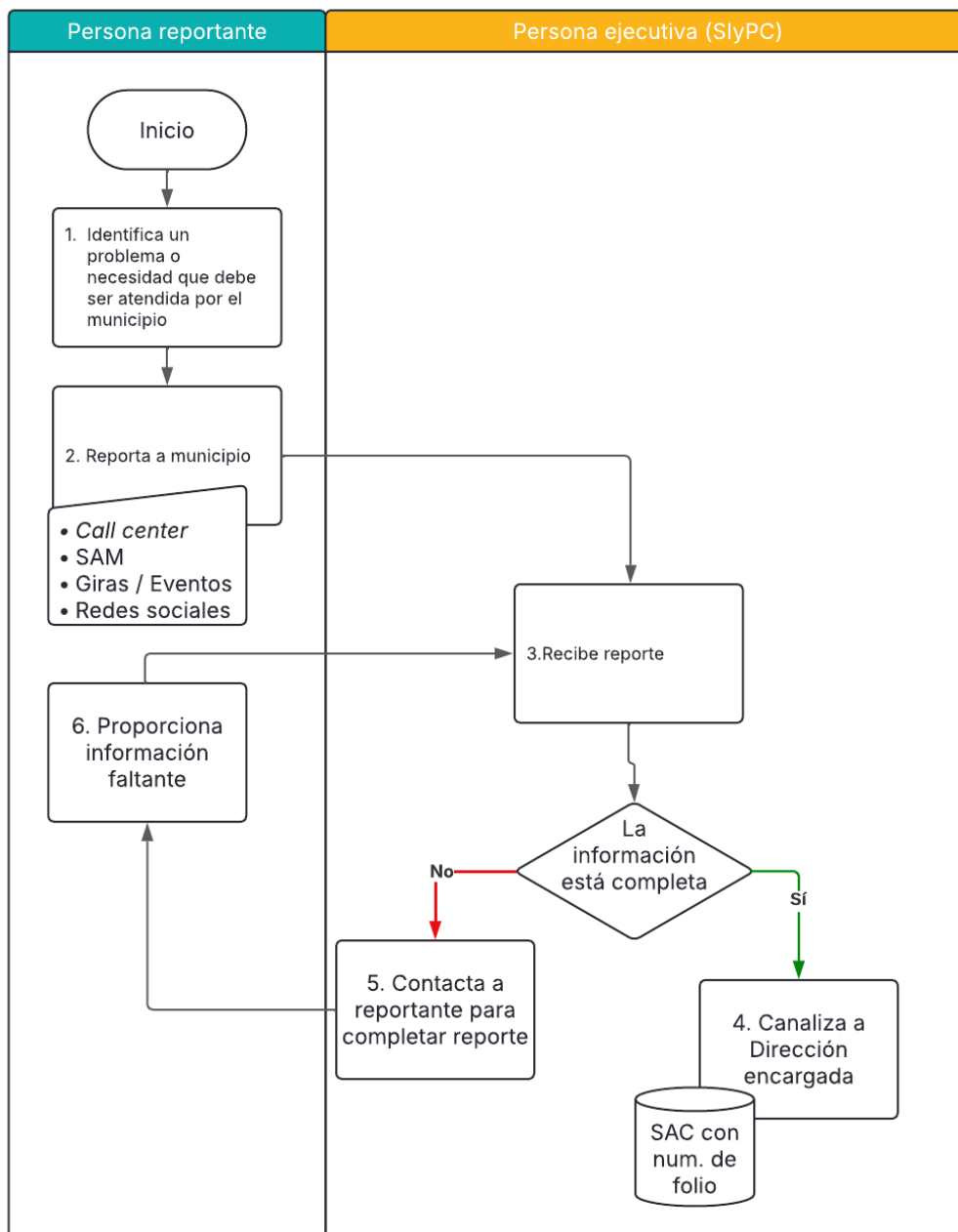
El proceso inicia con la detección de incidencias por parte de las personas, quienes canalizan sus observaciones o necesidades hacia el municipio a través de distintos canales de comunicación como el *call center*, el chatbot Sam, eventos públicos, o plataformas de redes sociales municipales.

Una vez recibido el reporte, el personal ejecutivo designado en la SlyPC llevan a cabo una revisión para asegurar la integridad de los datos proporcionados. Esta evaluación incluye la verificación de la completitud de la información esencial, tales como el tema reportado y la localización precisa de la incidencia. En situaciones donde la información es insuficiente, los enlaces inician un proceso de comunicación directa con la persona correspondiente, procurando obtener los detalles faltantes para una gestión efectiva del reporte.

Es importante destacar que la modalidad de interacción de la ciudadanía influye en el proceso de obtención de información. Por ejemplo, mientras que una llamada telefónica puede proveer todos los detalles necesarios durante la misma interacción, reportes realizados a través de medios digitales como Sam, correo electrónico o redes sociales pueden requerir un intercambio adicional de información para completar el reporte de manera satisfactoria.

Además, se debe tener en cuenta la posibilidad de reportes anónimos, en los cuales la información suministrada puede ser limitada. A pesar de esta restricción, el municipio procede con la gestión del reporte, maximizando los recursos disponibles para resolver la incidencia reportada dentro de los límites establecidos por la anonimidad de la persona reportante (figura 6).

Figura 6. Sección 1 del proceso de atención de reportes tradicional

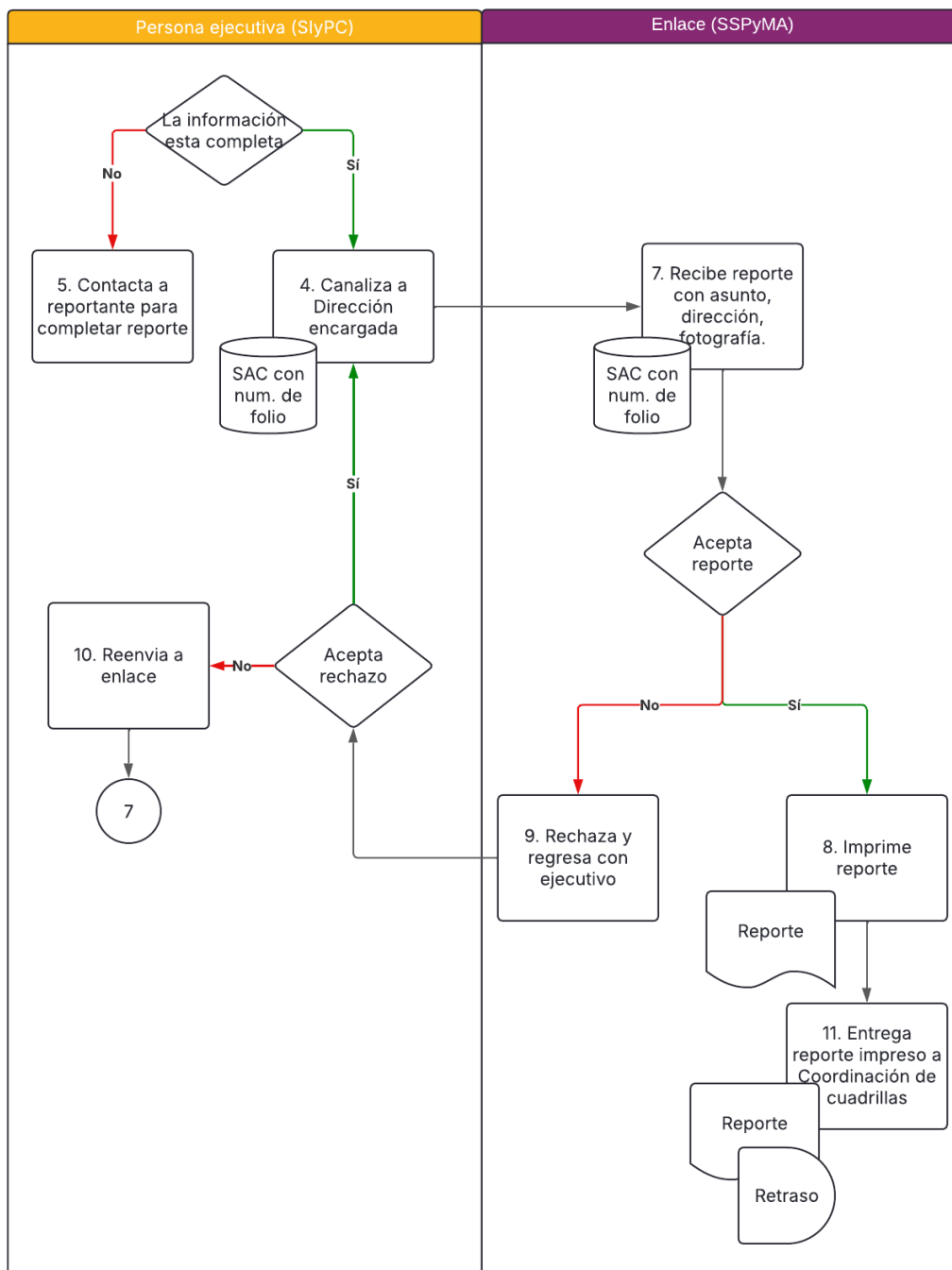


Fuente: Elaboración propia.

Una vez recibido, el reporte se aloja en el SAC y se envía, por ese medio, al enlace correspondiente en la dirección encargada de la atención del reporte. Esta acción requiere un conocimiento especializado por parte del personal ejecutivo para diferenciar adecuadamente a qué dirección específica debe ser remitido el reporte.

Es importante subrayar que esta canalización no implica automáticamente la atención del reporte; el enlace debe validar que el reporte se pueda atender dentro del ámbito de sus competencias. En caso de que el reporte no sea competencia de la dirección del enlace, este lo rechaza y lo devuelve al área de Atención Ciudadana.

Figura 7. Sección 2 del proceso de atención de reportes tradicional



Fuente: Elaboración propia.

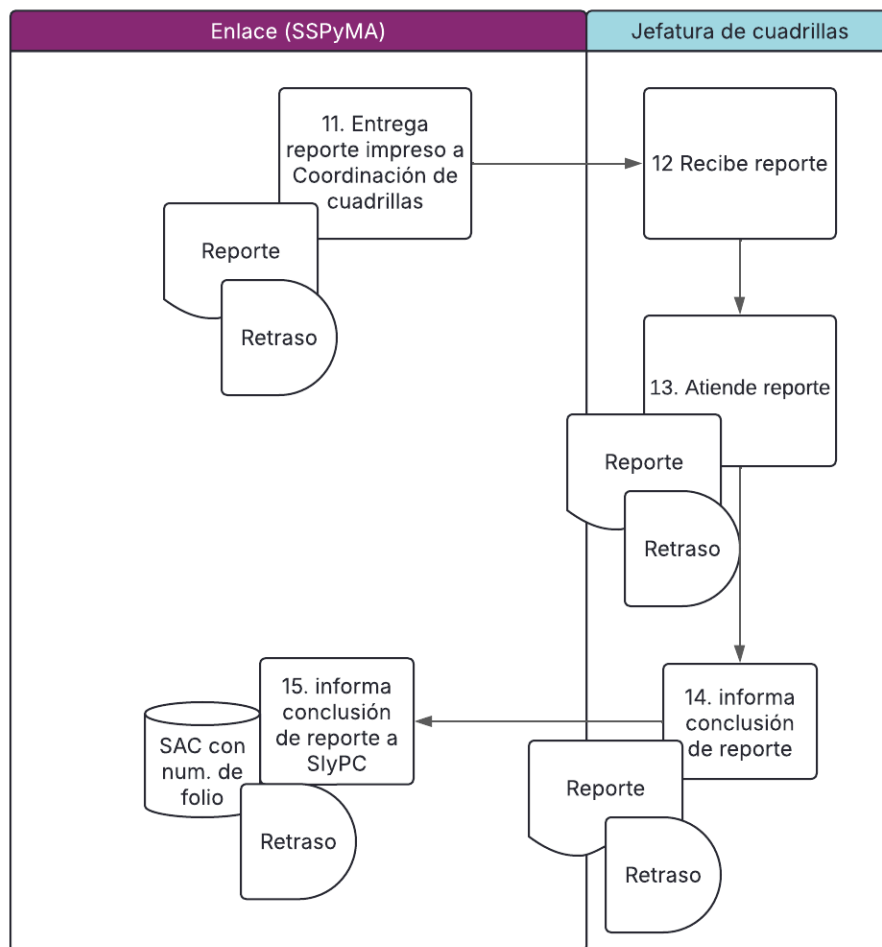
Dentro del área de Atención Ciudadana, el personal ejecutivo debe verificar la causa del rechazo. En casos donde el rechazo no proceda, se involucra a la jefatura de operaciones y, en situaciones más específicas, a la coordinación del área, aunque este último proceso no es muy común.

Si el reporte no es rechazado, el enlace procede a imprimir el reporte junto con las fotografías adjuntas, si las hubiera. Aquí se presenta el primer retraso, ya que la

distribución del reporte impreso a la coordinación de cuadrilla o directamente a la jefatura de cuadrilla no es inmediata.

Dado que los enlaces tienen otras responsabilidades inherentes a sus áreas, suelen dedicar ciertos momentos del día para imprimir y distribuir los reportes. Normalmente, esto ocurre durante las mañanas. Esto implica que, si un reporte llega al mediodía, es probable que no se pase a la jefatura de cuadrilla hasta la mañana del día siguiente (figura 7).

Figura 8. Sección 3 del proceso de atención de reportes tradicional



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que la jefatura de cuadrillas recibe el reporte impreso, se enfrenta al desafío de gestionar su agenda previamente establecida en conjunción con la atención del reporte. En el caso de que el reporte se encuentre dentro del área de responsabilidad asignada para la jornada, se procede a su atención inmediata.

Es imperativo realizar una verificación exhaustiva de la disponibilidad de material, equipo y recursos necesarios para abordar la incidencia reportada, tomando en

consideración tanto el área específica de intervención como la naturaleza del reporte en cuestión.

Posteriormente, la cuadrilla se desplaza desde las instalaciones municipales para ejecutar las actividades planificadas para el día. Al concluir la jornada laboral, regresan a las instalaciones y reportan con su respectiva jefatura de área, coordinación o enlace, proporcionando detalles sobre los reportes atendidos durante el día. Este proceso de reporte genera un retraso inherente en el flujo de trabajo.

En cuanto a la conclusión del reporte, puede ser comunicada a la SlyPC de manera inmediata o diferida, dependiendo de la carga de trabajo y la disponibilidad del enlace responsable. En muchos casos, la notificación se pospone hasta el siguiente día laboral, lo que introduce un nuevo retraso en el proceso de gestión de reportes.

Finalmente, el enlace informa formalmente la conclusión del reporte a través del SAC, lo que permite al personal ejecutivo de participación ciudadana ser notificado de manera adecuada sobre su estado y la resolución (figura 8).

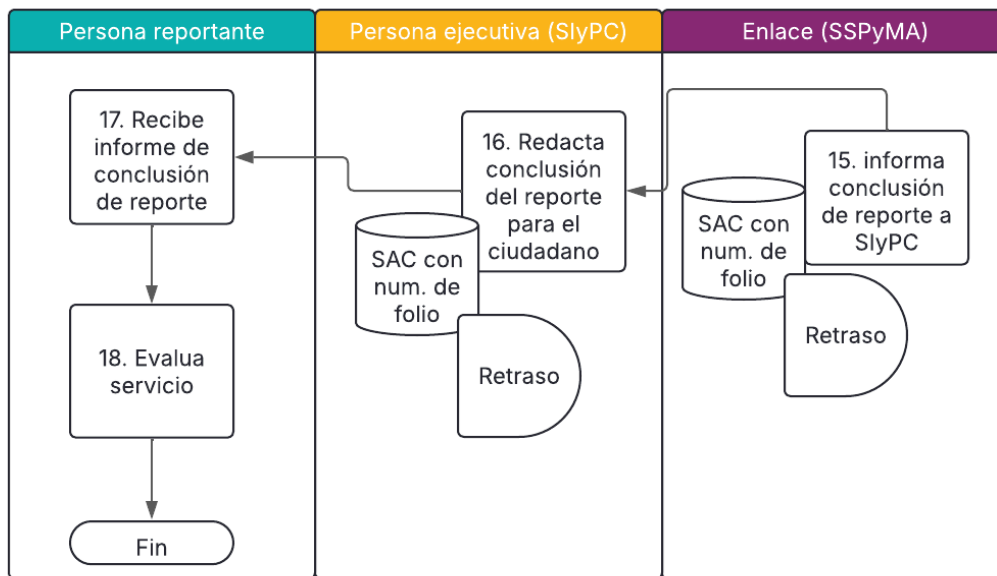
En cuanto el reporte ha sido concluido en el SAC por parte del enlace de la SSPyMA, el personal ejecutivo asignado asume la responsabilidad de redactar la conclusión final del reporte, con el propósito de notificar a la persona reportante sobre el estado y la atención otorgada a su incidencia.

En este punto del proceso, puede haber transcurrido un periodo mínimo de tres días desde que la persona levantó el reporte inicialmente, reflejando los retrasos que han surgido, especialmente en los intervalos de transferencia de información entre los distintos participantes del proceso.

Una vez que la persona ha sido notificada acerca de la atención proporcionada a su reporte, se le brinda la oportunidad de evaluar el servicio recibido, lo que marca la conclusión formal del proceso de atención de reportes (figura 9).

Este flujo operativo destaca la importancia de una gestión eficiente y coordinada de los reportes ciudadanos, resaltando la necesidad de identificar y abordar de manera proactiva cualquier demora o inconveniente que pueda surgir durante el proceso, con el fin de garantizar una experiencia óptima para la ciudadanía y una resolución efectiva de las incidencias reportadas.

Figura 9. Sección 4 del proceso de atención de reportes tradicional



Fuente: Elaboración propia.

La serie de pasos y etapas del proceso tradicional de atención de reportes se ha clasificado en cinco fases distintas: recepción, asignación, ejecución, notificación y conclusión. Esta clasificación ha sido realizada desde el SAC, lo que permite una gestión más eficiente y estructurada del proceso en su totalidad. En un desglose de los pasos presentados en el flujograma la distribución queda de la siguiente manera:

Tabla 1. Compaginación de los pasos del proceso y las fases del SAC

Fase del SAM	Paso en el flujograma
Recepción	1 - 6
Asignación	7 - 11
Ejecución	12 - 14
Notificación	15
Conclusión	16 - 18

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de estas fases representa un paso crucial en el ciclo de atención del reporte, desde su recepción hasta su conclusión. Esta síntesis facilita a las personas ejecutoras del proceso la identificación clara del estado en el que se encuentra cada reporte y les permite monitorear su progreso de manera efectiva para asegurar su adecuada consecución dentro de los plazos establecidos (figura 10).

Figura 10. Fases de atención ciudadana en el SAC



Fuente: Presentación sobre Reingeniería de Atención Ciudadana del Municipio de San Pedro Garza García.

Bajo esta metodología de trabajo, se identificaron diversas áreas de oportunidad, siendo una de las más evidentes el tiempo de retrasos en reportar la conclusión del reporte en cada una de las fases del proceso.

Esta demora en la comunicación de la finalización del reporte ha sido un punto crítico que ha afectado la eficiencia y la prontitud en la atención de las incidencias reportadas.

Además, se detectaron riesgos asociados con la gestión física de los reportes, como la posibilidad de traspapelarlos, entregarlos a jefaturas de cuadrilla incorrectos, entregarlos de manera incompleta, o exponerlos a situaciones que podrían deteriorar su integridad, como la pérdida o el daño durante la jornada laboral de la jefatura de cuadrilla.

Estas eventualidades podrían resultar en la no atención oportuna del reporte, hasta que el personal ejecutivo responsable monitoree su estado de atención, o hasta que la persona que reportó se pusiera nuevamente en contacto con el municipio para solicitar seguimiento sobre su incidencia reportada.

Estos riesgos representan una amenaza significativa para la efectividad del proceso de atención de reportes y requieren medidas correctivas y preventivas para mitigar su impacto negativo en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

Ante la identificación de estas áreas de oportunidad y los riesgos asociados al proceso tradicional de atención de reportes que lleva a cabo la SSPyMA, se hizo evidente la necesidad de iniciar un proceso de reingeniería.

Este proceso buscó optimizar y modernizar la gestión de reportes, implementando nuevas estrategias y herramientas que permitan reducir los tiempos de respuesta, minimizar los riesgos de errores operativos y garantizar una atención más eficiente y satisfactoria para la ciudadanía. La reingeniería de la atención de reportes se planteó como una iniciativa fundamental para mejorar la calidad del servicio ofrecido por la SSPyMA y fortalecer la confianza y la satisfacción de la comunidad hacia la administración municipal.

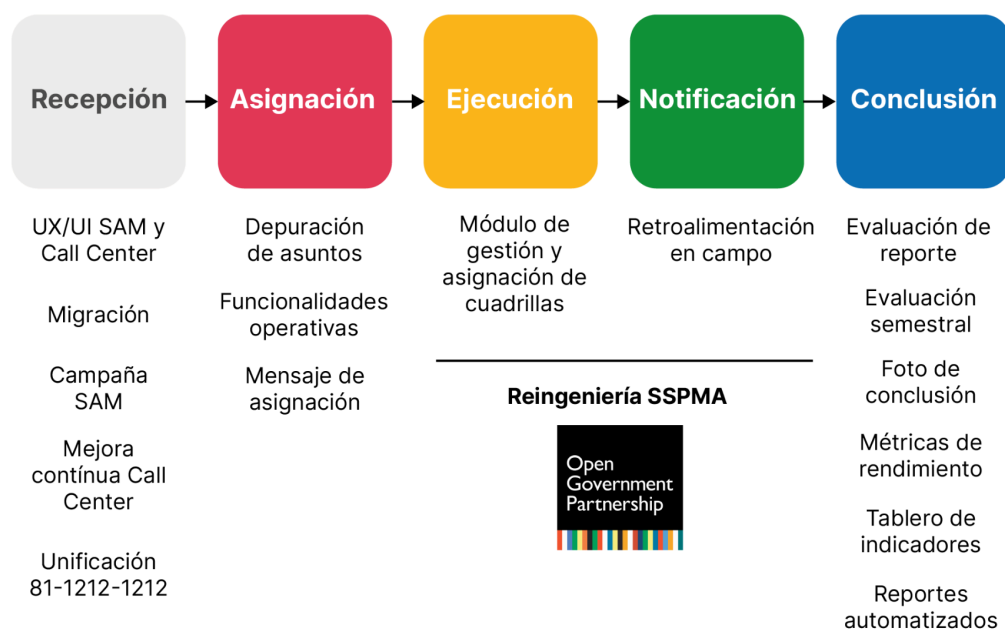
Proceso de atención de reportes a partir de la reingeniería

En esta sección se detalla el nuevo proceso de reingeniería implementado y se abordan las necesidades identificadas durante la evaluación del proceso anterior, el tradicional, así como las soluciones propuestas y ejecutadas para abordar dichas necesidades. Esta aproximación integral permite comprender el contexto que motivó los cambios y cómo se diseñó el nuevo proceso.

Posteriormente, se procede a explicar en detalle el nuevo proceso de atención de reportes, a partir de la reingeniería, destacando las principales modificaciones y mejoras introducidas en comparación con el proceso anterior. Se realizó una comparación exhaustiva entre ambos procesos, resaltando los puntos clave donde se observan las diferencias y los beneficios obtenidos con la reingeniería. Finalmente, se analizaron y revisaron los cambios implementados, evaluando su efectividad y la calidad del servicio de atención de reportes proporcionado por la SSPyMA.

La reingeniería a la SSPyMA aplicada al proceso de atención de reportes se centró en dos aspectos clave: la ejecución y la notificación (figura 11). El objetivo principal fue digitalizar las tareas que anteriormente se realizaban en formato de impresión de papel, utilizando para ello dos herramientas preexistentes: SAM y el SAC. Ambas herramientas fueron seleccionadas por su capacidad para gestionar eficientemente la interacción con la ciudadanía y la administración municipal, así como por su flexibilidad y escalabilidad para adaptarse a las necesidades específicas del proceso de atención de reportes.

Figura 11. Principales cambios y mejoras de la reingeniería integral y de atención ciudadana (SSPyMA)



Fuente: Presentación sobre Reingeniería de Atención Ciudadana del Municipio de San Pedro Garza García.

En cuanto a la ejecución del proceso, se implementaron nuevas funcionalidades internas en el *chatbot* Sam para permitir la captura y el registro digital de los reportes ciudadanos de manera automatizada. Esto incluyó la incorporación de formularios interactivos que guiaban a las personas usuarias a través del proceso de reporte, asegurando la recopilación de información completa y precisa desde el inicio. Además, se desarrollaron flujos de trabajo automatizados para la asignación y seguimiento de los reportes dentro de la administración municipal, garantizando una distribución eficiente de las tareas entre el personal responsable.

Por otro lado, en lo que respecta a la notificación, se aprovechó la funcionalidad existente del SAC para mejorar la comunicación con la ciudadanía sobre el estado y la resolución de sus reportes. Se implementaron actualizaciones en el SAC para habilitar notificaciones automáticas y personalizadas a las personas, informándoles sobre el progreso de sus reportes en tiempo real y notificándose cuando estos fueran resueltos. Esto permitió una mayor transparencia y visibilidad del proceso para la ciudadanía, así como una mejora significativa en la experiencia de la persona usuario.

Es importante destacar que todo el proceso de reingeniería se llevó a cabo utilizando exclusivamente personal interno del municipio, específicamente del área de Dirección de Innovación. Esto garantizó un mayor control sobre el desarrollo y la implementación de las nuevas soluciones, así como una alineación más estrecha con las necesidades y objetivos del municipio en términos de atención ciudadana.

Durante la evaluación del proceso tradicional de atención de reportes, se identificaron diversas necesidades y deficiencias que requerían ser abordadas para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido por la administración municipal. Entre estas necesidades se destacó la urgencia de profesionalizar la gestión administrativa ante el incremento constante de reportes recibidos por la SSPyMA.

Además, se observó una falta de ampliaciones de tiempo adecuadas para atender reportes que requerían una mayor dedicación o recursos adicionales, lo que resultaba en una gestión ineficiente y la ausencia de generación de datos útiles para análisis y toma de decisiones.

Asimismo, se identificaron vicios en el proceso, como la falta de seguimiento sistemático a los reportes, lo que conllevaba a la pérdida de asuntos o la acumulación de tareas pendientes en una "caja de pendientes". Los tiempos de respuesta excesivamente prolongados se atribuían a la falta de visibilidad sobre el tiempo real necesario para atender cada reporte, así como a la pérdida de órdenes de trabajo, lo que generaba retrasos y frustración tanto para la ciudadanía como para la administración.

Se constató la ausencia de un sistema efectivo de seguimiento de las actividades de las cuadrillas encargadas de ejecutar las labores correspondientes a los reportes, lo que aumentaba el riesgo de que no llevaran a cabo las tareas asignadas de manera

adecuada o en el tiempo previsto. Estas deficiencias, identificadas durante el proceso de evaluación iniciado en octubre de 2022, evidenciaron la necesidad imperante de implementar cambios significativos en el proceso de atención de reportes de la SSPyMA para garantizar una gestión más eficiente y transparente.

Como parte de los cambios implementados para abordar las necesidades identificadas, se desarrolló la generación de reportes anidados, una funcionalidad que permite vincular reportes relacionados o subreportes con un reporte principal. Esta característica facilita el seguimiento y la gestión integral de incidencias que requieren acciones interrelacionadas, asegurando que ningún aspecto se pierda en el proceso. Además, se implementaron tecnologías para la gestión de asuntos anteriores o preexistentes, que permite mantener el seguimiento de reportes anteriores y evitar la pérdida de información relevante en el historial de casos.

Una mejora significativa introducida por el nuevo sistema es la exclusión de los reportes de prueba del análisis de los indicadores, lo que garantiza que los datos estadísticos reflejen con precisión la realidad operativa y no se vean distorsionados por incidentes que no representan situaciones reales de atención.

El proceso de reingeniería incluyó la implementación de tiempos límite (*deadline*), estableciendo plazos para la resolución de reportes y fomentando la eficiencia en la gestión de incidencias. Estos tiempos se acordaron de manera consensuada con las distintas áreas de la Secretaría involucrada, asegurando su viabilidad y adecuación a las capacidades operativas.

Es importante destacar que todos los cambios implementados, independientemente de su naturaleza, fueron validados por las áreas operativas pertinentes antes de su implementación, garantizando su efectividad y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Para asegurar el correcto funcionamiento del sistema, se reconoció la importancia del adecuado desempeño de los ejecutivos involucrados en el proceso. Por lo tanto, se estableció un programa de entrenamiento para nuevo personal ejecutivo, con el objetivo de familiarizarlas con todos los aspectos del sistema y prepararlas para abordar eficazmente los reportes entrantes.

En este contexto, es fundamental reconocer que "la ciudadanía de San Pedro es muy activa" y, como resultado, es imprescindible buscar constantemente formas efectivas de atender y satisfacer las demandas de la comunidad en tiempo y forma.

A continuación, se presenta un flujograma detallado que describe el proceso de atención de reportes a partir de la reingeniería implementada (anexo 7). Este flujograma proporciona una visión clara y estructurada de las etapas y acciones involucradas en el proceso, destacando las interacciones entre los distintos actores y las herramientas utilizadas para la gestión de reportes. Su objetivo es ofrecer una guía

Con la conclusión de este paso, se finaliza la fase de asignación y se da inicio a la fase de ejecución del proceso de atención de reportes. Esta mejora representa un avance significativo, ya que ahora las jefaturas de cuadrillas reciben los reportes directamente en el campo, eliminando la necesidad de esperar en la oficina para recibirlos.

Esta optimización elimina un desperdicio de tiempo considerable, permitiendo a las jefaturas de cuadrilla tomar decisiones inmediatas sobre la atención de los reportes y la organización de su agenda de trabajo, lo que resulta en un ahorro adicional de tiempo y combustible.

Un aspecto relevante que no se registra en el SAC, pero que es llevado a cabo por la SSPyMA, es el cruce de datos de ubicación y tiempos mediante el GPS de las unidades. Estos datos, disponibles para la SSPyMA, deben ser conciliados con la información de ubicación y tiempos de atención registrada en el SAC para asegurar una gestión eficiente y precisa de los reportes. Esta integración de datos geoespaciales permite un monitoreo más exhaustivo y una toma de decisiones más informada en la ejecución de las actividades relacionadas con la atención de reportes.

Para aclarar el tema del monitoreo de tiempo, es fundamental destacar el siguiente paso y mejora en el proceso de atención de reportes. Inicialmente, el reporte era recibido por la jefatura de cuadrilla en las instalaciones municipales⁵, y a partir de este punto se activaba lo que se denomina una "caja negra" (Easton, 1969)⁶, en la cual el proceso operaba de manera opaca, es decir, no se conocía con certeza qué elementos o variables influían en el funcionamiento del proceso, pero se podían inferir ciertas relaciones entre las entradas y las salidas del sistema.

Con el nuevo proceso, esta "caja negra" se vuelve transparente, lo que significa que se tiene un conocimiento detallado de todas las etapas del proceso. Ahora, el personal de las cuadrillas se desplaza hasta la ubicación del reporte y verifica personalmente que la información proporcionada por la persona ejecutiva coincide con el entorno físico (figura 13).

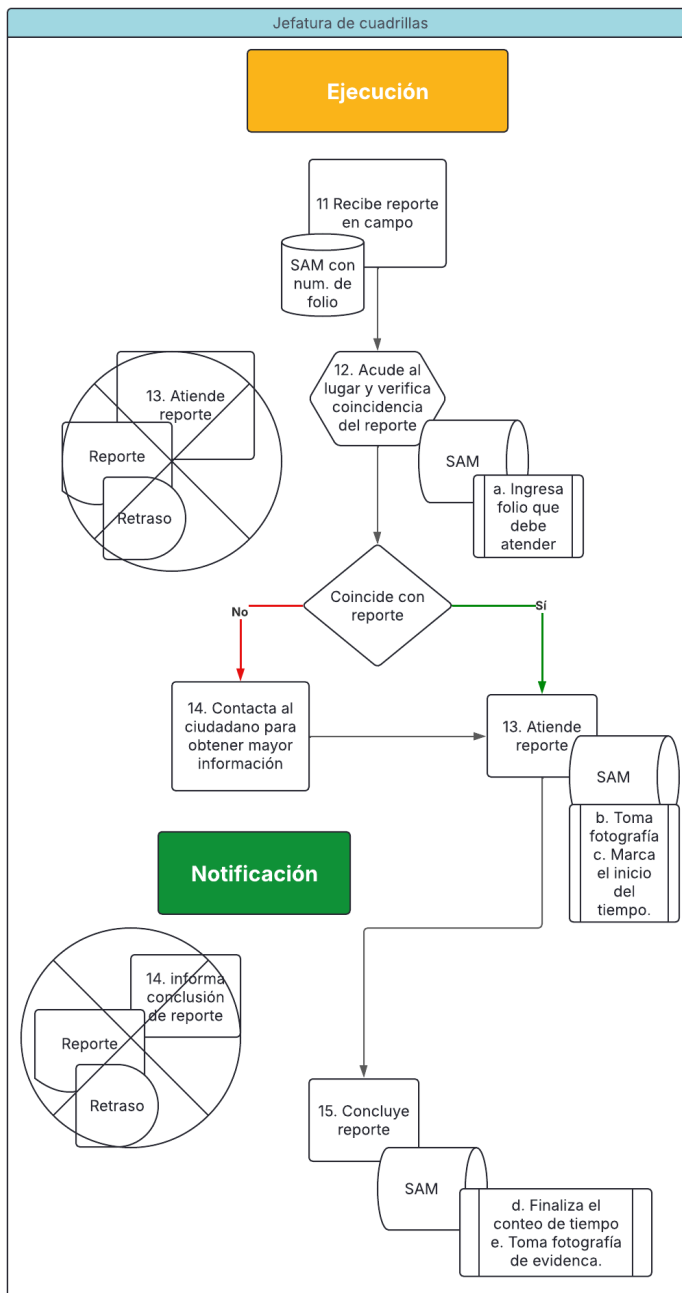
En caso de discrepancias, la jefatura de cuadrilla puede comunicarse directamente con la persona reportante para solicitar información adicional. Este cambio ofrece a la ciudadanía la seguridad de que su reporte está siendo atendido por el "ejecutor" directamente, y no simplemente canalizado, como ocurría anteriormente con la persona ejecutiva.

Una vez que se clarifica la información o si coincidía desde el inicio, la jefatura de cuadrillas toma una fotografía del asunto a resolver y comienza a cronometrar su tiempo de trabajo desde el SAC. Una vez finalizada la tarea, toma otra fotografía con el resultado de su trabajo y concluye el reporte en SAC.

⁵ Esta mejora elimina el segundo retraso identificado en el proceso original.

⁶ Easton, David. "The new revolution in Political Science", en *The American Political Science Review*, Vol. 63, no. 4, diciembre de 1969, p. 1501.

Figura 13. Sección 2 del proceso de atención de reportes digitalizado



Fuente: Elaboración propia.

Todas estas interacciones se registran meticulosamente en una bitácora digital del SAC, lo que permite un seguimiento detallado de cada caso. Estos registros pueden ser analizados posteriormente tanto por la SSPyMA como por todas las dependencias para evaluar el desempeño del proceso y tomar decisiones informadas para futuras mejoras.

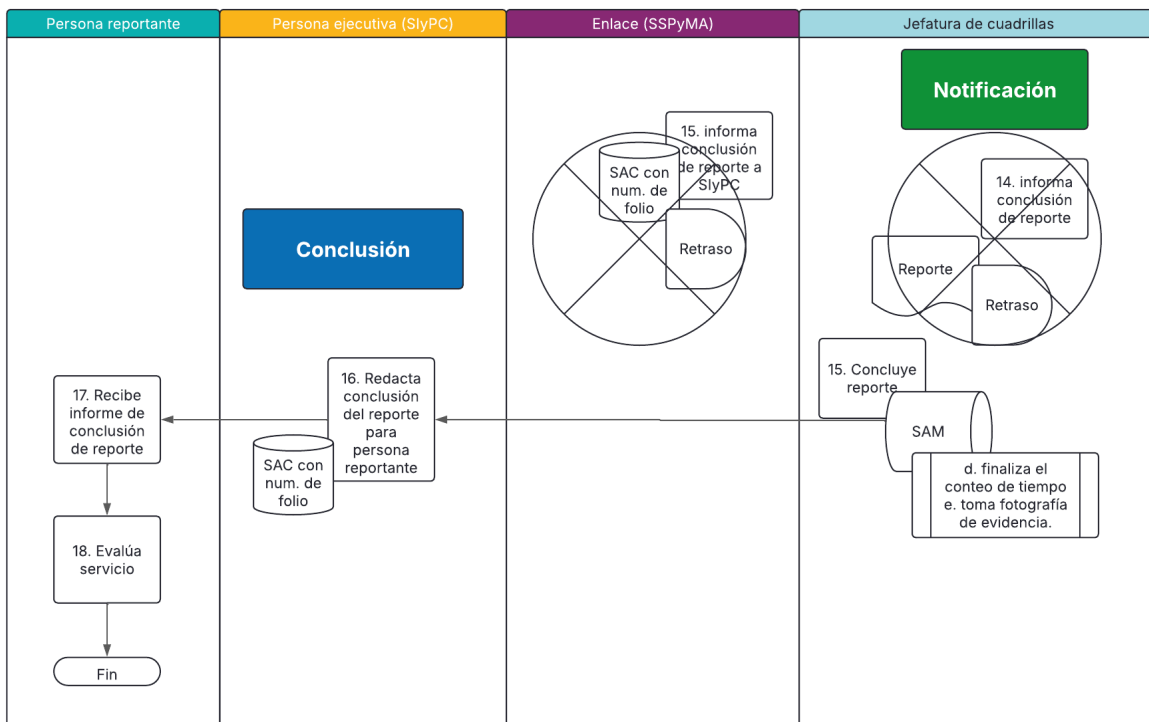
Con la conclusión del reporte, se da por finalizada la fase de ejecución del proceso de atención de reportes. Esta etapa representa otro avance significativo, ya que se elimina un retraso adicional en el proceso.

Anteriormente, la jefatura de cuadrilla debía regresar a las instalaciones municipales para dejar el reporte de papel y notificar al enlace sobre su conclusión.

Sin embargo, con el nuevo proceso, este paso se simplifica drásticamente, ya que la conclusión del reporte se comunica automáticamente a la persona ejecutiva de Atención Ciudadana, lo que agiliza el flujo de información y elimina la necesidad de desplazamientos adicionales por parte de la jefatura de cuadrillas (figura 14).

Este cambio permite una transición más fluida hacia la fase de notificación, donde se informa a cada persona sobre el estado y la conclusión de su reporte.

Figura 14. Sección 3 del proceso de atención de reportes digitalizado



Fuente: Elaboración propia.

La implementación de la reingeniería ha permitido una comparación detallada entre el proceso tradicional y el nuevo proceso digitalizado. En el proceso tradicional, los enlaces desempeñaban un papel crucial en la canalización y asignación de reportes, lo que generaba una carga laboral considerable.

Es importante destacar que, para algunos enlaces, esta actividad representaba una responsabilidad adicional a sus funciones habituales. Sin embargo, con la introducción del nuevo proceso, se ha observado una reducción significativa en la cantidad de tareas para los enlaces, especialmente aquellas relacionadas directamente con la reingeniería.

Esta reducción en la carga de trabajo ha contribuido a una mayor eficiencia operativa y ha permitido a los enlaces concentrarse en otras actividades prioritarias dentro de sus responsabilidades.

Los enlaces han expresado la posibilidad de reducir el número de puestos con la implementación de la reingeniería, aunque mantener dos enlaces permite garantizar una cobertura constante para la atención de reportes, lo que es vital para mantener la efectividad del proceso.

Por otro lado, en algunas áreas se ha observado un aumento en el número de enlaces, especialmente en aquellas direcciones más especializadas. Este aumento ha permitido

una mejor distribución de los reportes entre las cuadrillas, lo que contribuye a una mayor eficiencia operativa.

Uno de los cambios significativos en el nuevo proceso es la transferencia del proceso de revisión y supervisión de calidad a la ciudadanía. En algunas áreas, la supervisión recae en personas supervisoras designadas, mientras que en otras queda completamente a cargo de la ciudadanía.

La reingeniería ha elevado notablemente la granularidad de la información. Actualmente, las personas usuarias pueden acceder a datos más detallados y precisos, ya sea descargando bases de datos desde el SAC o visitando la página específica de indicadores.sanpedro.gob.mx. Este incremento en la transparencia y accesibilidad de la información ha simplificado la toma de decisiones informadas y el monitoreo efectivo de los procesos.

Básicamente, los cambios derivados de la reingeniería del proceso de atención de reportes han implicado una transición significativa del proceso previo, que se basaba en la impresión en papel de los reportes, hacia un enfoque digitalizado y más eficiente.

Una de las mejoras más destacadas ha sido la reducción de los tramos de traslado para la asignación de reportes, lo que ha agilizado el flujo de trabajo y ha permitido una respuesta más rápida a las incidencias reportadas. Este cambio ha sido especialmente notable en un contexto de aumento de reportes, evidenciado por la percepción de las jefaturas de cuadrilla, quienes han observado un incremento en la cantidad de reportes recibidos por la ciudadanía.

La gestión de los reportes en campo se ha vuelto más eficiente gracias a la reingeniería, lo que se ha traducido en un proceso más ágil y organizado. En particular, el tema del reporte de cierre ha experimentado una mejora significativa, ya que ahora se realiza de manera más eficiente y directa, eliminando la necesidad de enviar evidencia de cierre al enlace y simplificando el proceso de cierre de reportes de manera inmediata.

El uso de SAC como proceso para la canalización de todas las demandas ha sido fundamental para mejorar la gestión de reportes, permitiendo un seguimiento más efectivo y una mayor seguridad en el manejo de la información. La implementación de apartados específicos para urgencias ha facilitado la atención prioritaria de casos críticos, mientras que la integración de grupos de WhatsApp ha permitido una transición fluida de los reportes hacia SAC, garantizando un monitoreo adecuado de todos los casos.

Además, se ha establecido un sistema de monitoreo no solo de los tiempos de atención a través de SAC, sino también del seguimiento de vehículos, lo que ha fortalecido la información proporcionada por el sistema y ha eliminado la necesidad de mantener registros históricos por parte de los operadores. La información que llega a

las jefaturas de cuadrilla ahora es más completa y detallada, incluyendo folio, prioridad, descripción, dirección, número de contacto de la persona reportante, fotos, ubicación en mapas, todo ello presentado de forma digital y con la posibilidad de monitorear los tiempos de atención con un solo clic.

En resumen, los cambios derivados de la reingeniería del proceso de atención de reportes han impulsado una transformación integral en la forma en que se gestionan y atienden las incidencias reportadas, mejorando la eficiencia, la transparencia y la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

Beneficios económicos de la implementación de la reingeniería

A través del modelo de costeo estándar, metodología desarrollada por la entonces Comisión Federal de Mejora Regulatoria, se buscó cuantificar los beneficios económicos en términos de ahorro que el municipio de San Pedro obtuvo a partir de la reingeniería. Esta metodología tiene como objetivo principal estimar los costos administrativos que enfrentan tanto las empresas como la ciudadanía debido a las regulaciones impuestas por los Gobiernos. Su enfoque sistemático y coherente permite su adaptación a diferentes niveles gubernamentales, ya sea nacional, estatal o municipal⁷.

Además, posibilita la evaluación de la carga regulatoria derivada de leyes, reglamentos y otras ordenanzas administrativas, convirtiéndose en una herramienta indispensable para aquellos encargados de la gestión y mejora de la regulación en cualquier ámbito.

Determinar los costos asociados a la reingeniería implica traducir en términos monetarios el valor del tiempo y otros recursos que el municipio invierte para cumplir con sus objetivos. Para realizar el presente análisis se utilizaron las siguientes variables proporcionadas por el municipio: cantidad de horas estimadas para la realización de un trámite (CUE), cantidad de trámites realizados (r), salario por mes de todas las personas trabajadoras (Wa), Periodo (si es anterior o posterior a la reingeniería), tipo de trámite y número de trabajadores involucrados en el trámite.

El Costo Administrativo Total (CAT), conforme a la metodología de costeo estándar, representa la inversión total que la institución realiza en todas sus actividades administrativas y se obtiene mediante la suma de los costos totales de dichas actividades.

En el contexto de la reingeniería, se identificaron dos actividades principales: la elaboración de reportes SSPyMA y otros reportes. La reducción del costo total en una o ambas de estas actividades conlleva una disminución en el CAT, lo que resulta útil

⁷ Red Latinoamericana de Mejora Regulatoria y Competitividad & Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (2012, noviembre). Implementación del modelo de costeo estándar: lecciones y experiencias de México. Conamer. https://conamer.gob.mx/variados/adjuntos/01.11.2012/Mexico_Modelo_de_Costeo_Estandar.pdf

para evaluar la eficiencia de los cambios administrativos en términos de reducción de costos.

Para optimizar los recursos de una institución, es fundamental gestionar eficientemente el tiempo, dado que se traduce directamente en horas de trabajo que inciden en los costos totales y administrativos. Un ejemplo claro de esto es la evolución en el tiempo promedio destinado a la elaboración de reportes SSPYMA, como se observa en el siguiente gráfico (gráfica 2).

Gráfica 2. Evolución del tiempo promedio en la realización de reportes SSPYMA



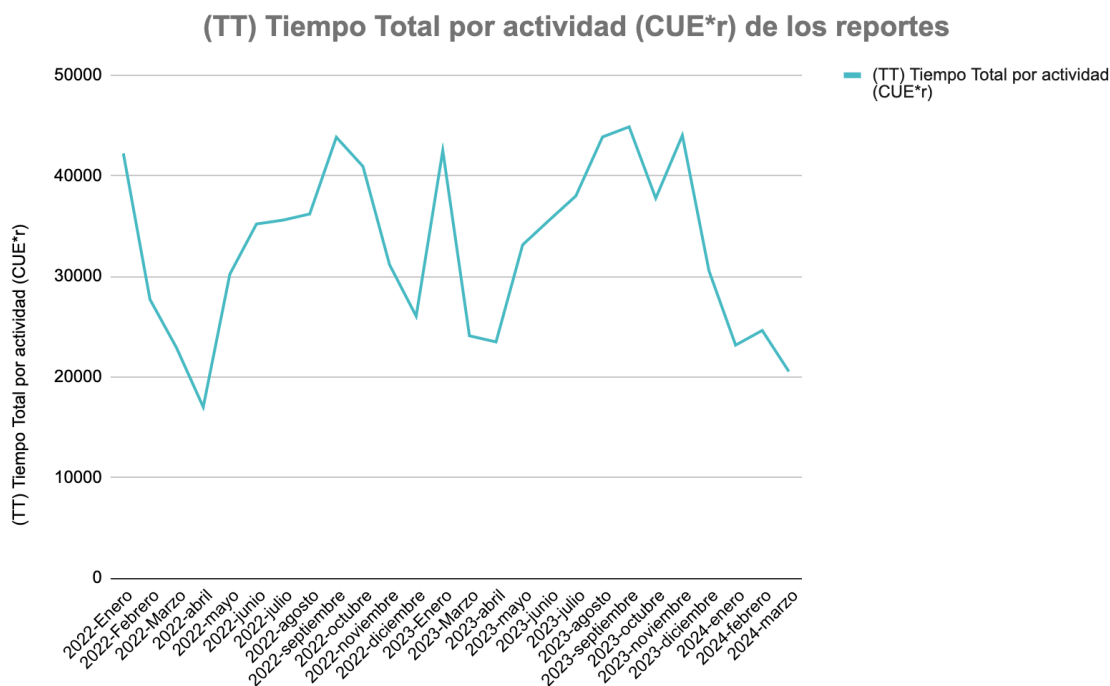
Fuente: Elaboración propia.

Se observa una clara tendencia negativa que indica que el tiempo promedio para realizar un reporte SSPyMA se va reduciendo con el tiempo. Por cada mes transcurrido, en promedio se reduce en 0.40 horas. Por ejemplo, en enero de 2023 el tiempo estimado era de 20 horas para realizar un reporte, mientras que en enero de 2024 este tiempo se redujo a siete horas.

Esta disminución del tiempo estimado tiene un impacto significativo en el total de horas empleadas cada mes. Es notable cómo el tiempo total (TT) requerido para la elaboración de los reportes SSPYMA disminuye progresivamente con el tiempo. Esta disminución se evidencia en la gráfica del TT, donde se observa en la gráfica 3 una tendencia negativa, reflejada en una reducción de 199.59 horas por mes transcurrido. Este fenómeno se atribuye a la gradual reducción del tiempo estimado para elaborar cada reporte SSPyMA. Por ejemplo, en enero de 2023, el TT era de 33,046 horas, mientras que en enero de 2024 se redujo a 13,992 horas.

Es importante destacar que, dado que se supone que el salario promedio se mantiene constante cada mes, una disminución en el TT conlleva una reducción proporcional en el costo total de los reportes SSPyMA.

Gráfica 3. Tiempo total para la realización de reportes SSPyMA

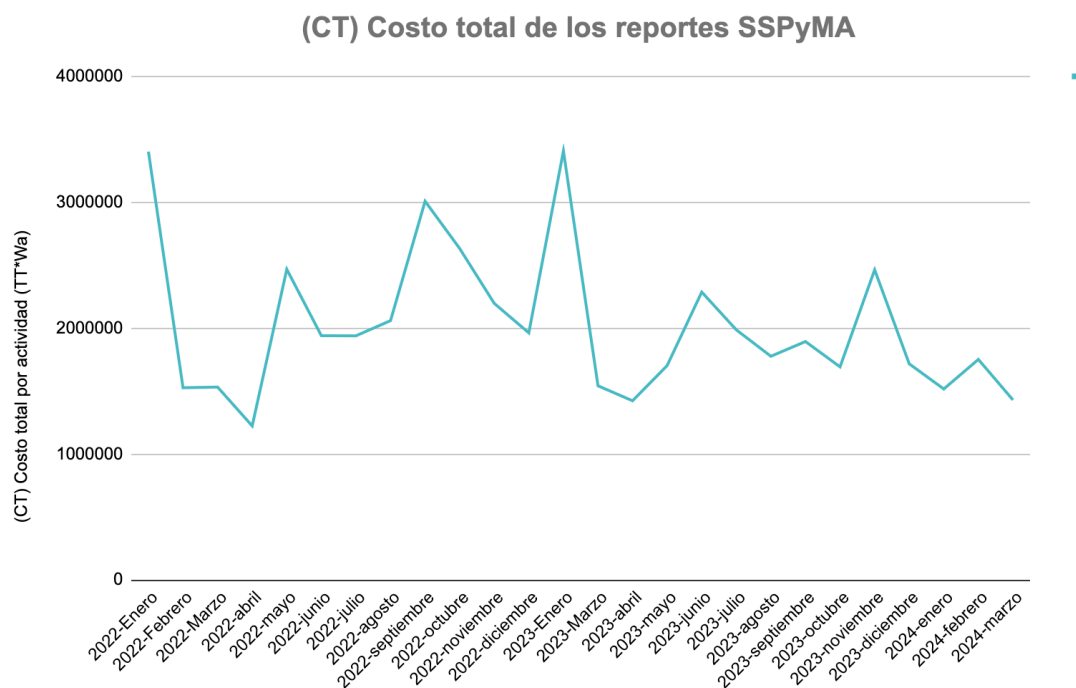


Fuente: Elaboración propia.

Si el TT tiene una disminución, esto implica automáticamente una reducción en el costo total de los reportes SSPyMA, dado que dicho costo se encuentra directamente vinculado al salario promedio por hora y al TT empleado. De acuerdo con los datos proporcionados por el municipio, se observa una reducción promedio de 20,558 pesos en el costo de elaboración de los reportes SSPyMA por cada mes transcurrido, durante el período comprendido entre enero de 2022 y marzo de 2024. Este hallazgo subraya que la reducción en el tiempo promedio requerido para la realización de estos informes ha generado una significativa disminución en los costos.

Este resultado evidencia una gestión más eficiente de los recursos disponibles, lo cual puede contribuir a una mejor asignación y al logro de los objetivos operativos y financieros de la institución.

Gráfica 4. Costo total de los reportes SSPyMA



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a los demás reportes, no se observaron diferencias significativas en el tiempo estimado para su elaboración durante el período analizado. Por lo tanto, en teoría, no se produjo una reducción en el costo total asociado con estas actividades adicionales.

Aunque la reducción en el costo total se limitó a los reportes SSPyMA, ello implica una disminución en el CAT, que es la suma de los costos totales de ambos tipos de reportes. Esto sugiere que el costo de atender una cantidad similar de reportes es menor, manteniendo constantes los salarios y el personal dedicado a estas tareas.

En conclusión, a través de la implementación del modelo de costeo estándar en los datos brindados por el municipio, se reveló que la reingeniería de procesos ha tenido un impacto positivo en la eficiencia y el costo asociado con las actividades administrativas, especialmente en la gestión de los reportes de la SSPyMA.

Los resultados revelan una marcada reducción en los costos asociados con la realización de los reportes SSPyMA durante el período de enero de 2022 a marzo de 2024. En promedio, cada mes experimentó una disminución de \$20,558 en los costos totales. Además, el TT empleado en estos reportes se redujo en 199.59 horas por mes, mientras que el tiempo estimado para completar un reporte individual disminuyó en 0.40 horas en promedio por mes. Esta disminución en el tiempo de procesamiento y, por ende, en los costos, indica una gestión más eficiente de los recursos disponibles.

Hallazgos y resultados

En esta sección del informe se presentan los hallazgos y resultados obtenidos a partir de la evaluación del proceso de atención ciudadana implementado por la SSPyMA y la SlyPC del municipio. A través de un análisis detallado de las actividades, los recursos, el tiempo de ejecución y la coordinación entre actores involucrados, se identificaron diversos aspectos relevantes que ofrecen una visión integral del desempeño del proceso. Estos hallazgos y resultados proporcionaron información valiosa para evaluar la eficacia y la eficiencia del proceso, así como para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización en la atención ciudadana.

Considerando las preguntas propuestas en la sección de metodología, se ha identificado una serie de hallazgos que ofrecen una visión integral del desempeño del proceso de atención ciudadana.

Descripción de las actividades, componentes y actores

De manera simplificada, el proceso de atención ciudadana implica una serie de actividades que incluyen la recepción de reportes de la ciudadanía a través de diversos canales, como el *call center*, *chatbot*, eventos municipales o redes sociales. Estos reportes son gestionados por enlaces de la SlyPC, quienes verifican la información proporcionada y los canalizan al SAC.

Desde allí, los reportes son asignados a jefaturas de cuadrilla de la SSPyMA, quienes ejecutan las acciones necesarias para resolver los reportes. Finalmente, se notifica a la persona que reportó sobre la atención brindada y se cierra el reporte.

Respecto a los actores que ejecutan el proceso, se identificaron 1) enlaces, 2) jefaturas de cuadrilla, 3) personas ejecutivas y 4) titulares de direcciones. A continuación se explican las funciones de cada uno de los actores relevantes en el proceso, así como roles, responsabilidades, habilidades y competencias:

Enlaces:

Descripción: Los enlaces son responsables de la coordinación y distribución eficiente del trabajo dentro de cada dirección de SSPyMA. Actúan como intermediarios entre el personal ejecutivo de atención ciudadana y las cuadrillas operativas, asegurando que los reportes se asignen correctamente y se atiendan de manera oportuna.

Roles y responsabilidades:

Coordinadores: Encargados de supervisar y coordinar las actividades de los enlaces y cuadrillas dentro de cada dirección. Se aseguran de que los reportes se distribuyan equitativamente y de que se cumplan los objetivos establecidos.

Habilidades y competencias:

- Capacidad para gestionar y priorizar múltiples tareas.
- Habilidades de comunicación efectiva.
- Capacidad para trabajar bajo presión y en entornos dinámicos.

Jefaturas de cuadrilla:

Descripción: Las jefaturas de cuadrilla son responsables de liderar y supervisar las actividades de las cuadrillas operativas en campo. Su función principal es asegurar que los reportes asignados se atiendan de manera efectiva y eficiente, coordinando el trabajo del equipo y garantizando la calidad en la ejecución de las tareas. Además, son los responsables de documentar el trabajo realizado y reportar la evidencia mediante el SAC.

Roles y responsabilidades:

- Supervisar las actividades diarias de las cuadrillas operativas.
- Asignar y distribuir los reportes entre los miembros del equipo.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.

Habilidades y competencias:

- Experiencia previa en trabajos similares en el campo operativo.
- Habilidades de liderazgo y capacidad para motivar al equipo.
- Conocimientos técnicos relacionados con las actividades operativas.

Personal ejecutivo:

Descripción: El personal ejecutivo de atención ciudadana son las personas encargadas de recibir, procesar y dar seguimiento a los reportes presentados por la ciudadanía. Actúan como punto de contacto inicial para las personas y trabajan en estrecha colaboración con los enlaces y jefaturas de cuadrilla para garantizar una respuesta adecuada a cada reporte.

Roles y responsabilidades:

- Recepción y registro de los reportes ciudadanos.
- Coordinación con enlaces para la asignación de los reportes.
- Seguimiento y cierre de los reportes atendidos.

Habilidades y competencias:

- Excelentes habilidades de comunicación y atención al cliente.
- Capacidad para trabajar de manera organizada y eficiente.
- Conocimiento básico de herramientas y sistemas informáticos.

Titulares de dirección:

Descripción: Las y los titulares de dirección son las personas responsables de la supervisión y gestión general de las direcciones involucradas en el proceso de atención de reportes. Tienen un papel estratégico en la definición de objetivos, políticas y procedimientos, así como en la asignación de recursos para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas.

Roles y responsabilidades:

- Definición de estrategias y políticas para la gestión de reportes.
- Supervisión del desempeño y resultados de las direcciones a su cargo.
- Asignación de recursos y presupuesto para la ejecución de actividades.

Habilidades y competencias:

- Experiencia en roles de liderazgo y gestión de equipos.
- Habilidades analíticas y capacidad para la toma de decisiones estratégicas.
- Conocimiento profundo del funcionamiento y necesidades del municipio.

Determinación de los límites del proceso y su articulación

Los límites del proceso se establecieron desde la recepción inicial de los reportes, pasando por las etapas de asignación, ejecución, notificación y conclusión. Cada una de estas fases del proceso está estrechamente articulada con las áreas municipales pertinentes y los actores involucrados.

Desde la Dirección de Innovación, encargada del desarrollo y mantenimiento del SAC, hasta las cuadrillas operativas de SSPyMA y el personal ejecutivo de atención ciudadana, existe una comunicación fluida y coordinada para garantizar el adecuado funcionamiento del proceso en su totalidad.

Además, es importante destacar que cada fase del proceso generó los insumos necesarios para la fase siguiente, asegurando así una secuencia lógica y eficiente en la atención de los reportes ciudadanos. Los medios de comunicación utilizados, que incluyen el *chatbot* Sam y otros canales digitales, proporcionaron una plataforma robusta para la interacción y coordinación entre los diferentes actores involucrados en cada etapa del proceso. De esta manera, se garantizó la transferencia adecuada de información y la continuidad en la gestión de los reportes desde su recepción inicial hasta su conclusión y notificación a la ciudadanía.

Insumos y recursos

Los insumos y recursos disponibles parecieron ser adecuados para el funcionamiento del proceso, ya que se contó con el SAC, personal capacitado, sistemas de

información y la infraestructura necesaria para llevar a cabo las actividades de atención ciudadana.

Tiempo

El tiempo en que se realizó el proceso pareció ser adecuado y acorde a lo planificado, ya que se implementó una serie de mejoras para reducir los tiempos de respuesta y aumentar la eficiencia en la atención de reportes.

Personal

El personal pareció ser suficiente y contar con el perfil y la capacitación necesarios para realizar sus funciones. Sin embargo, se puede seguir trabajando en la formación continua para mejorar aún más la calidad del servicio.

Recursos financieros

Los recursos financieros parecieron ser suficientes para la operación del proceso, ya que se realizó una inversión en el desarrollo del SAC y en la capacitación del personal.

Infraestructura

Se contaba con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso, incluyendo el equipamiento necesario para la gestión de reportes y la atención ciudadana.

Productos

Los productos del proceso, como la resolución de reportes y la notificación a la ciudadanía, sirvieron como insumo para ejecutar procesos subsecuentes, como la evaluación de la satisfacción ciudadana y la mejora continua del servicio.

Sistemas de información

Los sistemas de información en las distintas etapas del proceso funcionaron como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para las personas ejecutoras, permitiendo una gestión eficiente de los reportes y una toma de decisiones informada.

Coordinación

La coordinación entre actores o áreas involucradas pareció ser adecuada para la implementación del proceso, ya que se estableció una comunicación fluida y se definieron claramente las responsabilidades de cada parte.

Pertinencia del proceso

El proceso pareció ser pertinente en el contexto y condiciones en que se desarrolló, ya que respondía a la necesidad de gestionar eficientemente los reportes de la ciudadanía y mejorar la calidad de los servicios municipales.

Considerando el modelo general de procesos que abarca la planeación, difusión, recepción, clasificación, atención, cierre, seguimiento y los procesos transversales de rendición de cuentas y monitoreo de los reportes, se recopiló información detallada sobre cada uno de estos pasos.

Se identificaron algunas fortalezas, como la claridad en la planeación y difusión de los procedimientos, así como la eficiencia en la recepción y clasificación de los reportes. Sin embargo, también se identificaron algunas debilidades, como la falta de seguimiento adecuado en algunos casos, la inconsistencia en la rendición de cuentas y la necesidad de mejorar los mecanismos de monitoreo para garantizar la efectividad del proceso en su totalidad. Estas fortalezas y oportunidades proporcionaron información valiosa para la identificación de áreas de mejora y el fortalecimiento del proceso de atención de reportes en el municipio. En la sección de Anexos se presentan de manera desagregada (anexo 8).

Importancia estratégica del proceso y resistencia para la implementación

El proceso de atención ciudadana tiene una importancia estratégica para el municipio, ya que contribuye a fortalecer la relación con la ciudadanía, mejorar la calidad de vida en la comunidad y promover la participación ciudadana en la gestión pública.

La implementación de la reingeniería en el proceso de atención de reportes no estuvo exenta de resistencias, las cuales representaron desafíos significativos durante su ejecución. Entre las principales resistencias detectadas se incluyen las siguientes:

Limitaciones tecnológicas: Uno de los obstáculos más destacados fue la falta de acceso a dispositivos móviles, como teléfonos celulares. Esta carencia tecnológica dificultó la adopción y el uso eficiente de las herramientas digitales necesarias para el nuevo proceso.

Brechas de conocimientos tecnológicos: La falta de familiaridad con las nuevas tecnologías y plataformas digitales también representó un desafío, especialmente entre las personas trabajadoras de mayor edad. La adaptación a los nuevos sistemas y procedimientos requería una curva de aprendizaje significativa para algunas personas empleadas.

Resistencia del personal operativo: Se identificó una resistencia particular entre las personas trabajadoras operativas, cuyo perfil laboral se enfocaba más en tareas prácticas y operativas que en labores administrativas. La transición hacia un proceso más digitalizado y administrativo generó cierta reticencia entre este grupo de personas empleadas.

Priorización de la agenda sobre los reportes: Algunas personas trabajadoras percibían los reportes como una tarea adicional o un "plus" en su carga laboral,

mientras que priorizaban el cumplimiento de sus agendas individuales. Esta mentalidad dificultaba el compromiso total con el proceso de atención de reportes.

Expectativas de aumento de carga de trabajo: Hubo preocupaciones entre las personas empleadas de que la implementación del nuevo sistema pudiera resultar en un aumento significativo de su carga de trabajo. Esta percepción generó cierta resistencia inicial hacia el cambio.

Demanda de seguimiento y monitoreo: La exigencia por parte de la Dirección de Atención Ciudadana de que todos los reportes fueran monitoreados y atendidos a través de los sistemas Sam o SAC generó cierta resistencia en algunas áreas, especialmente aquellas que no consideraban prioritarios estos aspectos.

Mecanismos de satisfacción ciudadana

Existen mecanismos para conocer la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios que se ofrecen, como encuestas de satisfacción, seguimiento de reclamos y sugerencias, y análisis de indicadores de calidad del servicio. Estos mecanismos permiten identificar áreas de mejora y garantizar una atención ciudadana satisfactoria.

Recomendaciones y conclusiones

En la sección de hallazgos y resultados se presentan los principales descubrimientos derivados del proceso de evaluación de la atención de reportes en el municipio de San Pedro Garza García. Este análisis se llevó a cabo con el objetivo de identificar tanto los aciertos como recomendaciones de mejora en el proceso, así como de evaluar su eficacia y eficiencia en la gestión de las demandas ciudadanas.

A través de un enfoque técnico y sistemático, se examinaron cada una de las etapas del proceso, desde la recepción inicial del reporte hasta su cierre y seguimiento posterior. Se consideraron diversos aspectos, como la calidad de la atención a la ciudadanía, la efectividad en la resolución de problemas, la coordinación entre las áreas involucradas y el uso de herramientas tecnológicas para optimizar la gestión. A continuación se enlistan las recomendaciones.

Fortalecimiento del sistema de gestión

Para abordar la situación en la que se levantan reportes por persona y no por tema, se propone implementar un módulo de consolidación de reportes. Este sistema permitirá agrupar aquellos reportes que versen sobre temas similares y tratarlos como un único reporte. La consolidación de reportes tiene como objetivo principal reducir la carga de trabajo de las cuadrillas al evitar la duplicación de esfuerzos y optimizar el uso de recursos. Además, agilizará la resolución de problemas recurrentes al abordarlos de manera conjunta.

Además de la consolidación de reportes, se sugiere establecer una comunicación proactiva con la ciudadanía para informarles sobre este proceso. Mantener a las personas actualizadas sobre el estado de sus solicitudes y explicarles cómo se está trabajando en su resolución contribuirá a mejorar su experiencia y satisfacción. Esta comunicación transparente también ayudará a fomentar la confianza y la colaboración entre la municipalidad y la ciudadanía.

Fortalecimiento de la coordinación intersecretarial

La percepción entre algunas jefaturas de cuadrilla de la SSPyMA de ser vistos como operadores de la SlyPC para la atención exclusiva de reportes, generó tensiones y presiones adicionales en su labor diaria. Esta percepción distorsionada puede afectar negativamente su eficiencia y desempeño en la ejecución de sus responsabilidades operativas, ya que se ven obligados a equilibrar sus tareas programadas con la atención oportuna de los reportes ciudadanos.

Para abordar esta situación, es fundamental establecer una comunicación más clara y efectiva entre la SlyPC y la SSPyMA, enfatizando que las jefaturas de cuadrilla no son meramente operadores dedicados a la atención de reportes, sino personas empleadas municipales con responsabilidades operativas diversas. Se debe resaltar el papel de la SlyPC como el enlace entre la ciudadanía y el municipio, enfatizando que su función es

facilitar la comunicación y coordinación para la atención efectiva de los reportes, en lugar de dictar tareas exclusivas a las jefaturas de cuadrilla.

Además de aclarar las funciones y responsabilidades de cada área, se recomienda proporcionar capacitación adicional a las jefaturas de cuadrilla para fortalecer su comprensión del proceso de atención de reportes y su rol dentro de él. Esta capacitación no solo contribuirá a mejorar su desempeño en la gestión de reportes, sino que también les permitirá gestionar de manera más eficiente sus tareas programadas y su agenda laboral diaria.

Desarrollo del sentido de propósito

Las personas operadoras, responsables de resolver los problemas reportados por la ciudadanía, carecen de retroalimentación directa sobre la percepción que se tiene de su trabajo. En ciertas direcciones se ha implementado una práctica positiva que consiste en comunicar mensajes alentadores de la ciudadanía en lugares donde las personas operadoras pueden tener acceso a ellos. Sin embargo, esta iniciativa aún no se ha generalizado en todas las áreas.

Sería beneficioso expandir este enfoque a todas las direcciones, ya que promueve un sentido de valoración y reconocimiento del trabajo de las personas operadoras, así como su contribución al bienestar comunitario. Esta estrategia busca motivar su desempeño al demostrarles que no solo están resolviendo reportes, sino que están impactando positivamente la calidad de vida de otras personas.

Consolidación del SAC como sistema de canalización de reportes y demandas

El SAC, como sistema de gestión de reportes, está en proceso de consolidar su posición como el canal principal para canalizar todas las demandas. Aunque se ha avanzado en esta dirección, todavía existen métodos informales para la comunicación y atención de reportes. Lograr esta consolidación es fundamental para mejorar la gestión de reportes en su totalidad. Al centralizar todas las demandas a través del SAC, se facilita un seguimiento más efectivo de cada reporte, lo que permite un monitoreo más detallado de su estado y una mayor transparencia en el proceso de atención. Además, esta centralización contribuye a una mayor seguridad en el manejo de la información, al evitar la dispersión de datos en diferentes plataformas o canales de comunicación.

Comunicación especial para reportes

En el contexto actual, donde la atención eficiente de los reportes sensibles es crucial, se hace evidente la necesidad de establecer medidas que agilicen su canalización y atención. Por ello, se recomienda la implementación de una clave para folios sensibles o urgentes para la comunicación por correo dentro del SAC.

Esta clave especial permitiría identificar de manera rápida y clara aquellos reportes que requieren una atención inmediata o prioritaria por parte de enlaces y cuadrillas operativas. Al agregar esta función al sistema, se facilitaría la identificación y el procesamiento ágil de los reportes sensibles, lo que contribuiría significativamente a mejorar los tiempos de respuesta y la eficacia en la gestión de este tipo de situaciones.

Formación cívica

En el ámbito municipal, la formación cívica abarca una serie de iniciativas educativas dirigidas a la ciudadanía para promover su participación activa en el proceso del Gobierno local. Este enfoque no solo implica enseñar los derechos y deberes de la ciudadanía, sino también resaltar la importancia de su papel en la gestión pública. En este sentido, se busca que las personas comprendan que sus reportes y solicitudes no son meras formalidades, sino que representan el inicio de acciones concretas por parte de las autoridades municipales.

Al brindar formación cívica, se informa a la ciudadanía sobre cómo funciona el proceso de atención de reportes, desde el momento en que se presenta la solicitud hasta su resolución. Esto incluye explicar cómo se asignan los recursos, cómo se priorizan los reportes y cómo se realiza el seguimiento de cada solicitud. Además, se resalta la importancia de proporcionar información detallada y precisa al presentar un reporte, lo que facilita su procesamiento y agiliza su atención.

Se busca crear una conciencia cívica que motive a las personas a ser participantes activas en la mejora de su comunidad, reconociendo que su involucramiento contribuye directamente a la eficiencia y eficacia de la gestión municipal.

Multifuncionalidad del SAC

Los enlaces señalan que, aunque utilicen el SAC como principal herramienta para la gestión de reportes, continúan realizando informes de sus actividades de manera independiente. Esta duplicación de trabajo puede representar una carga adicional. Sin embargo, el SAC ofrece la funcionalidad de descargar bases de datos, lo que permite obtener información detallada sobre las actividades realizadas. Se recomienda capacitar a las y los enlaces sobre esta funcionalidad para que puedan aprovechar al máximo el potencial del SAC. Al hacerlo, se amplía el uso del sistema más allá de la gestión de reportes, lo que contribuye a consolidar su permanencia y justificar su implementación al sumarle otras utilidades.

Rendición de cuentas

Se recomienda la generación de informes trimestrales detallados sobre el trabajo realizado por el municipio en la atención de los reportes ciudadanos. Estos informes deben ser exhaustivos, reflejando no solo el número de reportes atendidos, sino también los tiempos de respuesta, las áreas involucradas y las soluciones implementadas. Además, es fundamental que estos informes sean accesibles al público a través de medios digitales y físicos, fomentando la transparencia y permitiendo a los ciudadanos evaluar el desempeño municipal.

Conclusiones

Esta evaluación difiere de otras evaluaciones de procesos en el sentido de que no se basa en la existencia de un modelo ideal para la comparación y mejora, sino que se centra en un proceso único dentro de la entidad, con características propias. Esto lleva a la evaluación a identificar los aciertos para potenciarlos, visibilizar los retos para abordarlos y situar estos dos aspectos en el centro de atención para aprender de ellos y mejorar la prestación de servicios del municipio.

En la evaluación se identifica al SAC como el epicentro de la reingeniería de procesos, actuando como el catalizador que desencadenó y posibilitó la reestructuración de las cuadrillas operativas. Si bien algunas personas funcionarias abogan por su escalabilidad para abarcar no solo el monitoreo de reportes, sino también la supervisión de toda la operación, esta ambición presenta un desafío que supera el alcance inicialmente concebido del SAC.

Hasta el momento, se ha logrado con éxito la integración del seguimiento de reportes con las actividades programadas de las áreas de la SSPyMA. No obstante, es importante tener presente que la función primordial del SAC radica en facilitar la atención de los reportes ciudadanos, y no necesariamente en monitorear todas las operaciones.

Asimismo, es importante destacar los mecanismos de incentivos que ha desarrollado el municipio para fortalecer la implementación de la reingeniería de atención ciudadana. Estos mecanismos de incentivos no solo reconocen el desempeño sobresaliente de las cuadrillas, sino que también promueven una cultura organizacional orientada hacia la excelencia y el logro de resultados.

Al proporcionar incentivos tangibles y reconocimiento a las cuadrillas más destacadas, se refuerza el compromiso y la motivación de los equipos de trabajo, lo que contribuye de manera significativa a la optimización del proceso de atención de reportes y, en última instancia, a la satisfacción de la ciudadanía.

Uno de los beneficios colaterales más destacados derivados de la reingeniería de procesos es la notable mejora en la capacidad de respuesta del municipio frente al aumento en la demanda de servicios. Las y los titulares de dirección de las distintas áreas han señalado que, de no haber implementado estas mejoras, el municipio habría enfrentado la necesidad de aumentar su personal para hacer frente a la creciente demanda.

Esta capacidad mejorada de respuesta no solo implica una mayor eficiencia en la atención de los reportes ciudadanos, sino que también contribuye a optimizar la gestión de los recursos humanos y financieros del municipio. Además, al poder atender de manera más ágil y efectiva las necesidades de la comunidad, se fortalece la confianza de la ciudadanía en la capacidad de la administración municipal para satisfacer sus requerimientos de manera oportuna y efectiva.

Además, como otra consecuencia no intencionada, pero altamente beneficiosa, el proceso de reingeniería posibilitó que varias direcciones municipales reorganicen sus estructuras internas para lograr una mayor eficiencia en la gestión de reportes, así como en el cumplimiento de sus programas de trabajo previamente establecidos.

Esta reorganización permitió una distribución más eficaz de las responsabilidades y recursos dentro de las distintas áreas, lo que ha redundado en una mejora significativa en la capacidad de las direcciones para atender tanto los reportes ciudadanos como sus propias tareas programadas. De esta manera, se ha logrado una optimización integral de los recursos disponibles, permitiendo que las direcciones municipales puedan abordar de manera más efectiva tanto las necesidades inmediatas de la comunidad como sus objetivos operativos a largo plazo.

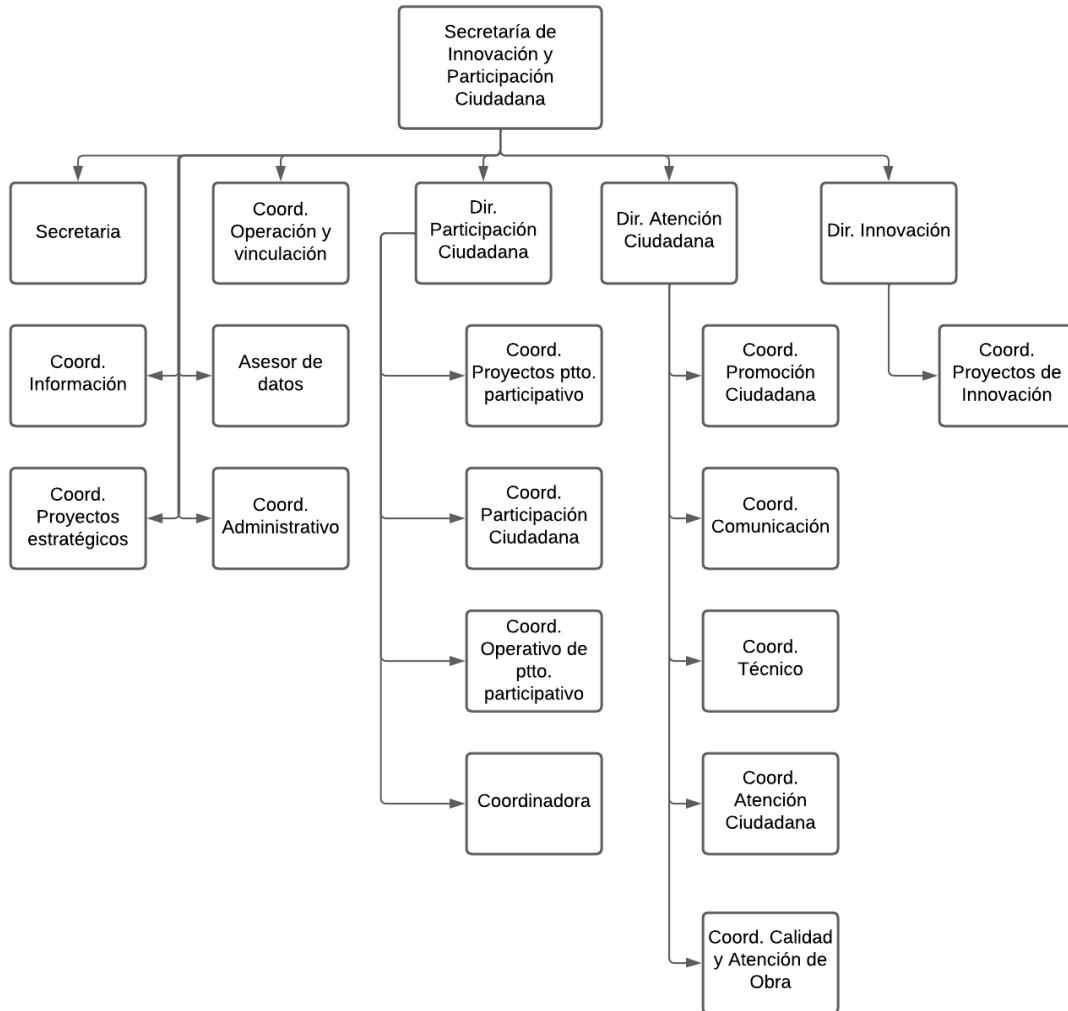
En última instancia, el sistema de atención de reportes no solo representa una herramienta eficaz para la gestión municipal, sino que también fomenta un modelo de cogestión de Gobierno donde la participación ciudadana se convierte en un elemento central.

La existencia del sistema no solo facilita la resolución de problemas y necesidades de la comunidad, sino que también promueve la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones y el proceso de Gobierno. Sin duda, abrir un canal de comunicación como Sam desempeña un papel crucial en este proceso al brindar una plataforma para que las personas puedan hacer oír sus voces, participar activamente en la mejora de su entorno y contribuir al desarrollo y la eficacia de las políticas públicas locales.

En este sentido, todo el trabajo de la SlyP C, materializado en el SAC, en el *chatbot* Sam y la reingeniería de atención ciudadana se convierte en un símbolo de democracia participativa y empoderamiento ciudadano, demostrando que una gestión gubernamental efectiva no solo implica la implementación de políticas y programas, sino también la colaboración activa y el compromiso de la comunidad en su propio bienestar y desarrollo.

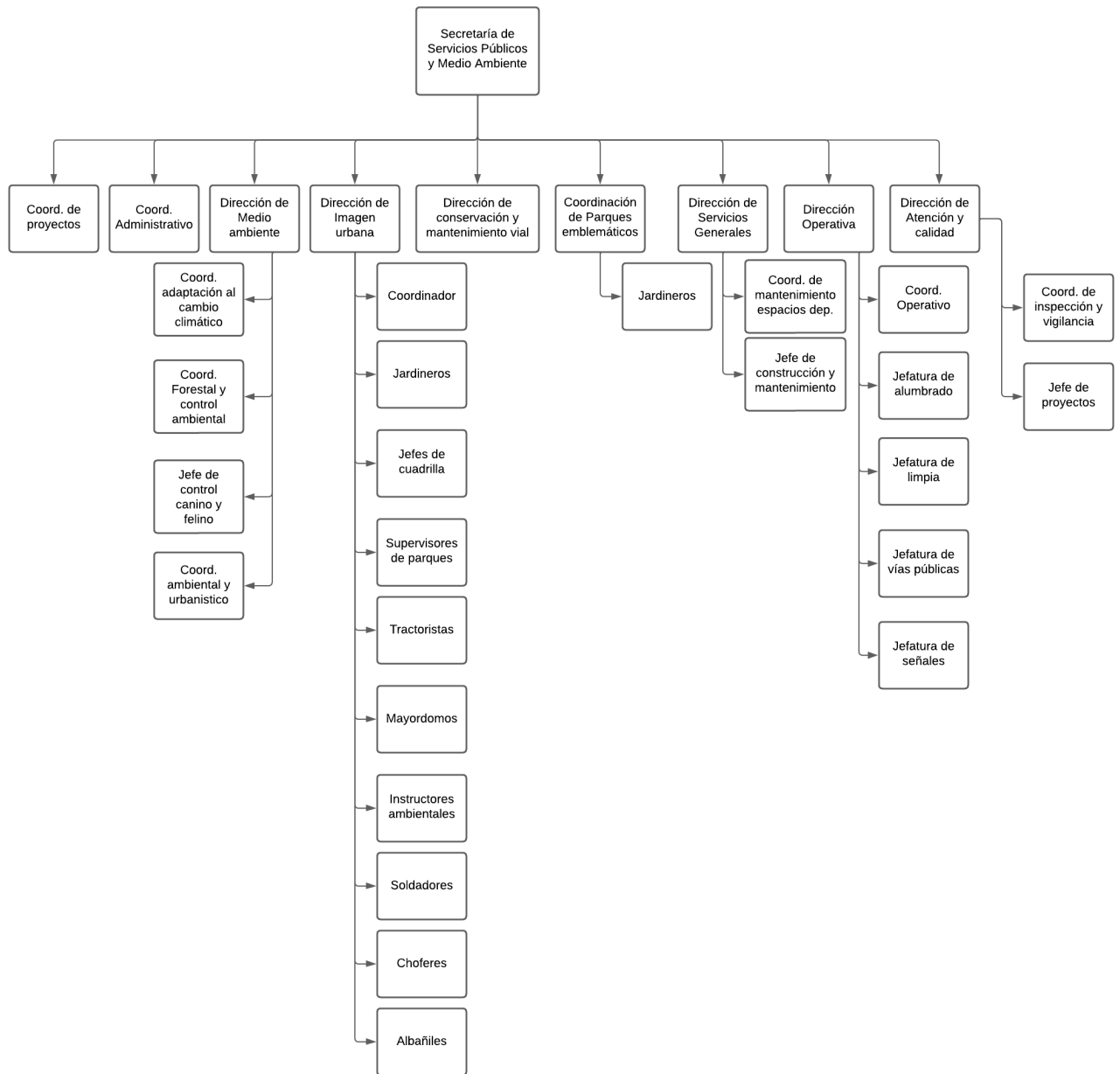
Anexos

Anexo. 1 Estructura orgánica de la SIyPC



Organigrama simplificado. Dependientes directos de la secretaría y niveles de coordinación de las direcciones.

Anexo 2. Estructura orgánica de la SSPyMA



Anexo 3. Listado de indicadores

No.	Sección	Indicador	Descripción técnica	Unidad de medida	Indicador complementario
1	Call center	Llamadas totales	Volumen de llamadas recibidas en el conmutador en la opción 2 y 3 por el personal ejecutivo en un determinado intervalo de tiempo	Llamadas	Porcentaje de llamadas de acuerdo con el filtro señalado, hora, día, mes y año
2	Call center	Tiempo de respuesta de llamada	Duración promedio desde el momento en que entra una llamada al conmutador en la opción 2 y 3 hasta que el personal ejecutivo la toma	Horas	
3	Call center	Duración promedio de llamada	Duración promedio de llamadas recibidas por el personal ejecutivo desde que contesta la llamada hasta que la finaliza	Horas	
4	Call center	Llamadas Abandonadas	Volumen de llamadas que ingresaron al conmutador en la opción 2 y 3 que no fueron tomadas por el personal ejecutivo	Llamadas	Porcentaje de llamadas abandonadas de acuerdo con el filtro señalado, hora, día, mes y año
5	Call center	Llamadas Tomadas	Volumen de llamadas que ingresaron al conmutador en la opción 2 y 3 que fueron tomadas exitosamente por el personal ejecutivo	Llamadas	Porcentaje de llamadas contestadas de acuerdo con el filtro señalado, hora, día, mes y año
6	Call center	Tipo de llamada (etiquetas)	Por etiquetas de clasificación, el volumen de llamadas que ingresaron al conmutador en la opción 2 y 3 que fueron tomadas exitosamente por el personal ejecutivo	Llamadas	Porcentaje de llamadas etiquetadas de acuerdo con el filtro señalado, hora, día, mes y año
7	Call center	Tiempo efectivo en llamada	Del total de tiempo de la jornada laboral del personal ejecutivo, el tiempo que utiliza para llamadas contestadas exitosamente que ingresaron al conmutador en la opción	Horas	Porcentaje del tiempo efectivo en llamadas por personal ejecutivo de acuerdo con el filtro señalado, hora, día, mes y año

No.	Sección	Indicador	Descripción técnica	Unidad de medida	Indicador complementario
			2 y 3		
8	SAC	Reportes totales	Volumen de reportes que ingresaron al sistema de Atención Ciudadana por medio de Sam, <i>Call center</i> , redes sociales, página web, correo electrónico, App Móvil, Entérate en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
9	SAC	Reporte por asunto	Clasificado por asunto, el volumen de reportes que ingresaron al Sistema de Atención Ciudadana	Reportes	Porcentaje de reporte por asunto de acuerdo al filtro señalado, hora, día, mes y año
10	SAC	Reporte por secretaría, dirección, departamento y asunto	Volumen de reportes clasificados por secretaría, dirección, departamento y asunto que ingresaron al Sistema de Atención Ciudadana	Reportes	Porcentaje de reportes por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
11	SAC	Estatus de reportes (recepción, asignación, ejecución, notificación, conclusión)	Volumen de reportes segmentados por estatus de recepción, asignación, ejecución, notificación y conclusión; y segmentados también por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes por estatus de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
12	SAC	Conclusiones	Volumen de reportes concluidos por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes concluidos por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
13	SAC	Conclusiones en tiempo	Volumen de reportes que fueron concluidos dentro de su fecha compromiso de atención segmentados por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de	Reportes	Porcentaje de reportes concluidos a tiempo por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año

No.	Sección	Indicador	Descripción técnica	Unidad de medida	Indicador complementario
			Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo		
14	SAC	Conclusiones fuera de tiempo	Volumen de reportes que fueron concluidos después de su fecha compromiso de atención, segmentados por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes concluidos fuera de tiempo por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
15	SAC	Vencidos	Volumen de reportes que se encuentran pendientes de atención y fuera de su tiempo compromiso de atención, segmentados por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes vencidos por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
16	SAC	Reportes capturados (ejecutivos)	Volumen de reportes capturados por ejecutivo en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes capturados por personal ejecutivo de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
17	SAC	Reportes asignados (ejecutivos)	Volumen de reportes asignados por ejecutivo en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes asignados por personal ejecutivo de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
18	SAC	Reportes Concluidos (ejecutivos)	Volumen de reportes concluidos por ejecutivo en el sistema de atención ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes concluidos por personal ejecutivo de acuerdo con el filtro señalado día, mes y año

No.	Sección	Indicador	Descripción técnica	Unidad de medida	Indicador complementario
19	SAC	Origen de reportes	La fuente del volumen de reportes que ingresaron al sistema de atención ciudadana, segmentado por Sam, <i>call center</i> , redes sociales, página web, correo electrónico, app móvil Entérate en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de origen de reportes de acuerdo con el filtro señalado día, mes y año
20	SAC	Tiempo promedio de captura de reporte	Duración promedio de reportes que cambian de estatus de recepción a asignación por personal ejecutivo en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Horas	
21	SAC	Tiempo promedio de asignación a ejecución	Duración promedio de reportes que cambian de estatus de asignación a ejecución por secretaría, dirección, departamento y asunto en el sistema de atención ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Horas	
22	SAC	Tiempo promedio de ejecución	Duración promedio de reportes que cambian de estatus de asignación a notificación por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Horas	
23	SAC	Tiempo promedio de conclusión (notificación - conclusión)	Duración promedio de reportes que cambian de estatus de notificación a conclusión por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Horas	

No.	Sección	Indicador	Descripción técnica	Unidad de medida	Indicador complementario
24	SAC	Tiempo promedio de vencimiento	Duración promedio de reportes que se encuentran pendientes de atención y fuera de su tiempo compromiso de atención por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Horas	
25	SAC	Tiempo promedio de Atención	Duración promedio de atención a reportes desde que ingresa hasta que se concluye por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Horas	
26	SAC	Ampliaciones de tiempo	Volumen de reportes con prórroga de tiempo para brindar atención a reportes por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes con ampliación de tiempo por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo al filtro señalado día, mes y año
27	SAC	Reasignaciones	Volumen de reportes reasignados por secretaría, dirección, departamento y asunto en el sistema de atención ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes reasignados por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo al filtro señalado día, mes y año
28	SAC	Rechazos	Volumen de reportes que fueron mal canalizados por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes rechazados por personal ejecutivo, secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año

No.	Sección	Indicador	Descripción técnica	Unidad de medida	Indicador complementario
29	SAC	Falsos positivos	Volumen de reportes concluidos que fueron reactivados por falta de atención por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes falsos positivos por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
30	SAC	Notificados sin atender	Volumen de reportes notificados que no han sido atendidos por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes notificados sin atender por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
31	SAC	Concluidos no ejecutados	Volumen de reportes concluidos no realizados que se ejecutarán en un futuro por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes concluidos no ejecutados por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
32	SAC	Reportes evaluados	Volumen de reportes concluidos evaluados por la ciudadanía en Sam por secretaría, dirección, departamento y asunto en el Sistema de Atención Ciudadana en un determinado intervalo de tiempo	Reportes	Porcentaje de reportes evaluados por secretaría, dirección, departamento y asunto de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
33	SAC	Calificación promedio de evaluaciones	Promedio de calificación de evaluaciones ciudadanas obtenidas vía <i>chatbot</i>	Reportes	
34	SAM	Usuarios de <i>chatbot</i>	Volumen total de las personas usuarias que interactúan con Sam en un determinado intervalo de tiempo	Personas usuarias	Porcentaje de personas usuarias activas de acuerdo con el filtro señalado, día, mes y año
35	SAM	Flujo de conversaciones	Volumen de interacciones que realizaron personas usuarias en cada una de las ramificaciones del	Interacciones	Porcentaje de distribución de flujo de conversación de acuerdo con el filtro señalado, hora, día, mes y año

No.	Sección	Indicador	Descripción técnica	Unidad de medida	Indicador complementario
			flujo de Sam		

Anexo 4. Preguntas detonadoras por sección del modelo general de procesos

Planeación

- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a actores clave de la gestión del programa?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?
- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes para la atención de los reportes?
- ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?
- ¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño?

Difusión

- Esta sección se debe enfocar a las personas operadores, es decir, a quienes implementarán el nuevo proceso y no a la ciudadanía.
- ¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes?
- ¿Se contaba con todo el equipo necesario para la implementación del programa?

Recepción de reportes

- ¿Cuáles son los pasos específicos que sigue el personal ejecutivo al recibir un reporte de la ciudadanía sobre un problema en la vía pública?
- ¿Cómo se priorizan los distintos tipos de problemas reportados, como cambio de luminarias, baches, ramas caídas o basura acumulada?

- ¿Qué criterios se utilizan para asignar y distribuir las tareas entre el personal ejecutivo encargado de resolver los problemas reportados?
- ¿Cuál es el proceso que sigue el personal ejecutivo desde que recibe un reporte hasta que se resuelve el problema en la vía pública?
- ¿Qué herramientas o sistemas utiliza el personal ejecutivo para gestionar y dar seguimiento a los reportes recibidos?
- ¿Cómo se coordina la comunicación y colaboración entre el personal ejecutivo encargado de resolver los problemas reportados y otros departamentos o equipos involucrados en la atención de la vía pública?
- ¿Qué medidas se toman para garantizar que los problemas reportados se resuelvan de manera oportuna y eficiente?
- ¿Existe algún proceso de retroalimentación o seguimiento posterior a la resolución de los problemas reportados para asegurar la satisfacción de la ciudadanía y la calidad del servicio prestado?
- ¿Se realizan análisis periódicos para identificar posibles áreas de mejora en el proceso de atención a los reportes de la ciudadanía sobre problemas en la vía pública?
- ¿Cómo se gestionan y documentan los datos relacionados con los reportes recibidos y las acciones tomadas para resolverlos?
- ¿Cómo por parte del personal ejecutivo de Atención Ciudadana se garantiza que la evidencia de conclusión del reporte (foto, descripción de conclusión) le llegue adecuadamente a quienes lo reportaron?
- ¿Cómo aseguran que estén correctas y de calidad?

Clasificación de reportes

- ¿Cuáles son los criterios utilizados para clasificar los reportes que llegan sobre problemas en la vía pública?
- ¿Cuántas categorías principales se utilizan para clasificar los reportes recibidos y cuáles son?
- ¿Quiénes son las personas responsables de llevar a cabo la clasificación inicial de los reportes y canalizarlos hacia los departamentos correspondientes?
- ¿Qué sistemas o herramientas se utilizan para registrar y clasificar los reportes que llegan?
- ¿Cómo se determina el departamento o equipo encargado de resolver cada tipo de reporte?

- ¿Existen protocolos establecidos para casos específicos, como emergencias o situaciones de riesgo inminente?
- ¿Qué medidas se toman para asegurar que los reportes sean canalizados de manera efectiva y oportuna a los equipos responsables?
- ¿Se realizan reuniones periódicas o seguimientos para verificar que los reportes estén siendo atendidos adecuadamente y en tiempo?
- ¿Qué procedimientos se siguen en caso de que un reporte no pueda ser clasificado de manera inmediata o requiera una acción urgente?
- ¿Cómo se gestiona la comunicación con las personas que realizan los reportes para informarles sobre el estado y seguimiento de sus solicitudes?

Atención de reportes

- ¿Cuál es el procedimiento estándar para la atención de los reportes una vez que han sido clasificados y canalizados al departamento correspondiente?
- ¿Cuánto tiempo promedio se estima para la resolución de un reporte desde su recepción hasta su conclusión?
- ¿Qué medidas se toman para priorizar los reportes y garantizar que los problemas más urgentes sean atendidos primero?
- ¿Cómo se asignan los recursos y el personal necesario para la atención de los reportes de manera eficiente?
- ¿Qué protocolos se siguen para la comunicación con las personas que ha realizado los reportes, proporcionándoles actualizaciones sobre el estado de sus solicitudes?
- ¿Existe algún sistema de seguimiento para garantizar que los reportes sean atendidos dentro de los plazos establecidos y que las acciones correctivas sean efectivas?
- ¿Se realizan evaluaciones periódicas de la calidad y eficacia de la atención de los reportes?
- ¿Cómo se gestionan los hallazgos y las áreas de mejora identificadas?
- ¿Qué medidas se toman para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de atención de los reportes?
- ¿Se proporciona algún tipo de retroalimentación a las personas después de que se resuelven sus reportes?

- ¿Cómo se recopilan y gestionan los comentarios y sugerencias de las personas?
- ¿Cuál es el papel de la tecnología y los sistemas de información en el proceso de atención de los reportes, y cómo se utilizan para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio?

Cierre de reportes

- ¿Cuál es el procedimiento establecido para el cierre de los reportes una vez que se consideran resueltos?
- ¿Quiénes son los responsables de verificar que los reportes han sido debidamente atendidos y pueden ser cerrados?
- ¿Se realiza algún tipo de inspección o verificación en sitio para asegurar que el problema reportado ha sido completamente solucionado?
- ¿Qué medidas se toman en caso de que un reporte no pueda ser resuelto de manera completa en la primera intervención?
- ¿Existe un sistema de seguimiento para los reportes que han sido cerrados para asegurar que no se vuelvan a presentar los mismos problemas?
- ¿Se proporciona algún tipo de comunicación o notificación a las personas que han realizado los reportes una vez que estos han sido cerrados?
- ¿Cómo se documenta el proceso de cierre de los reportes y cómo se asegura la integridad y precisión de la información registrada?
- ¿Qué medidas se toman para garantizar que los reportes sean cerrados dentro de los plazos establecidos y de acuerdo con los estándares de calidad establecidos?
- ¿Se realizan evaluaciones periódicas del proceso de cierre de los reportes para identificar posibles áreas de mejora?
- ¿Cuál es el papel de los sistemas de información y la tecnología en el proceso de cierre de los reportes, y cómo se utilizan para mejorar la eficiencia y la precisión de las operaciones?

Seguimiento de satisfacción de la ciudadanía

- ¿Se lleva a cabo algún tipo de encuesta o mecanismo de retroalimentación para medir la satisfacción de la ciudadanía con el proceso de reporte y atención de problemas en la vía pública?

- ¿Cuáles son los principales indicadores o métricas utilizados para evaluar la satisfacción de la ciudadanía con el servicio recibido?
- ¿Con qué frecuencia se recopilan y analizan los datos de satisfacción de la ciudadanía?
- ¿Qué medidas se toman en respuesta a los comentarios y sugerencias recibidos de las personas para mejorar la satisfacción del servicio?
- ¿Se realizan comparaciones entre los niveles de satisfacción de la ciudadanía en diferentes áreas geográficas o grupos demográficos?
- ¿Cómo se comunica a la ciudadanía los resultados de las encuestas de satisfacción y las acciones tomadas con base en sus opiniones?
- ¿Se cuenta con algún sistema para gestionar las quejas y reclamaciones de las personas insatisfechas con el servicio recibido?
- ¿Cuál es el nivel de transparencia en el proceso de recopilación y análisis de datos de satisfacción de la ciudadanía?
- ¿Qué estrategias se implementan para mejorar continuamente la experiencia de la ciudadanía y aumentar su satisfacción con los servicios públicos?
- ¿Se establecen objetivos de satisfacción de la ciudadanía y se monitorea el progreso hacia su logro de manera regular?

Anexo 5. Muestra analítica

Una muestra analítica se refiere a la selección deliberada y representativa de personas que serán entrevistadas con el propósito de recopilar datos e información relevante para la evaluación. Esta muestra se elige estratégicamente para garantizar que los participantes sean capaces de proporcionar información significativa y perspectivas relevantes sobre el tema de estudio.

Se estiman dos bloques de entrevistas, cada bloque con dos rondas. A continuación se presenta la muestra del primer bloque.

Área	Nombre	Puesto	Objetivo
Atención Ciudadana - SlyPC	Juan Alejandro García Rodríguez	Coordinador de Proyectos Estratégicos	Confirmar el proceso de reingeniería en una dimensión macro.
Atención Ciudadana -	Daniel Galván	Coordinador de Atención	Mapear el proceso general de atención

SlyPC		Ciudadana	ciudadana anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo.
Atención Ciudadana - SlyPC	Ana Alvarado	Jefatura de Atención Ciudadana	Mapear el proceso de atención ciudadana en las áreas que le competen al personal ejecutivo de atención.
Atención Ciudadana - SlyPC	Andrés Alvarado	Jefatura operativa de Atención Ciudadana	Conocer el proceso de implementación y capacitación de las herramientas de la reingeniería.
Servicios Públicos - SSPyMA	Elsa Zapata	Jefatura de Redes Aéreas	Mapear el proceso anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo e implementación desde una perspectiva de liderazgo y operación interna.
Servicios Públicos - SSPyMA	Daniel Santillán	Jefatura de Pavimentos	Mapear el proceso anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo e implementación desde una perspectiva de liderazgo y operación interna.
Servicios Públicos - SSPyMA	Marco Rodríguez	Jefatura de Alumbrado Público	Mapear el proceso anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo e implementación desde una

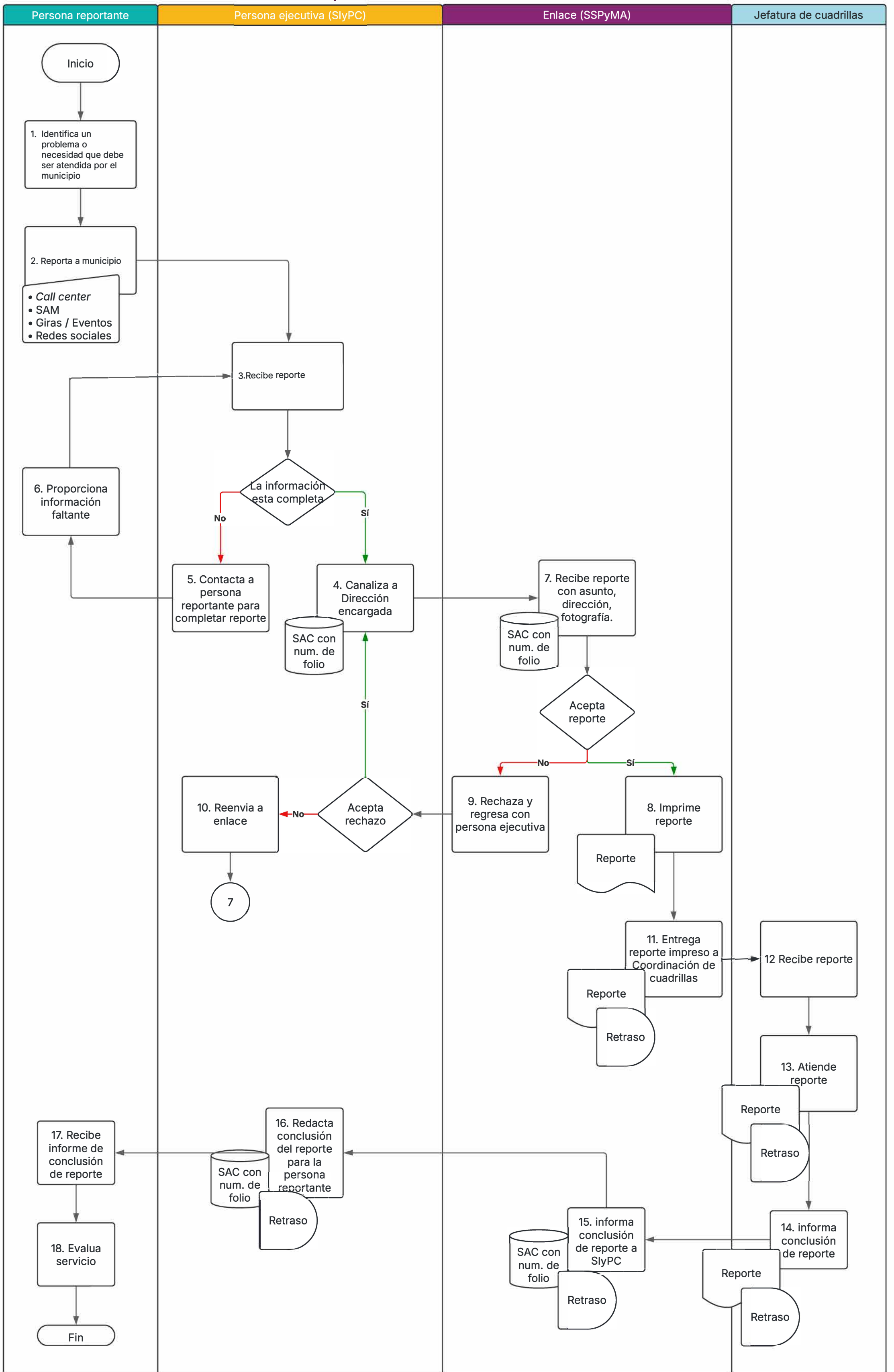
			perspectiva de liderazgo y operación interna.
Servicios Públicos - SSPyMA	Luis Carlos Ibarra	Enlace de Alumbrado	Mapear el proceso de los enlaces anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo.
Servicios Públicos - SSPyMA	Ángel Melendez	Enlace de Parques y Jardines	Mapear el proceso de los enlaces anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo.
Servicios Públicos - SSPyMA	Lendy González	Enlace de Mantenimiento de Vías Públicas	Mapear el proceso de los enlaces anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo.
Medio Ambiente - SSPyMA	Jesús Robledo	Inspector de Medio Ambiente	Mapear el proceso de los operativos (cuadrillas) anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo.
Servicios Públicos - SSPyMA	Carlos Juárez	Operativo de Pavimentos	Mapear el proceso de los operativos (cuadrillas) anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo.
Servicios Públicos - SSPyMA	Mario Alvarado	Operativo de Limpia	Mapear el proceso de los operativos (cuadrillas) anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo.

Servicios Públicos - SSPyMA	Moises Germán	Operativo de Parques y Jardines	Mapear el proceso de los operativos (cuadrillas) anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo.
Servicios Públicos - SSPyMA	Patricio Zamorez	Inspector de Procesos y Calidad	Mapear el proceso de los operativos (cuadrillas) anterior a la reingeniería y conocer su experiencia en su desarrollo.

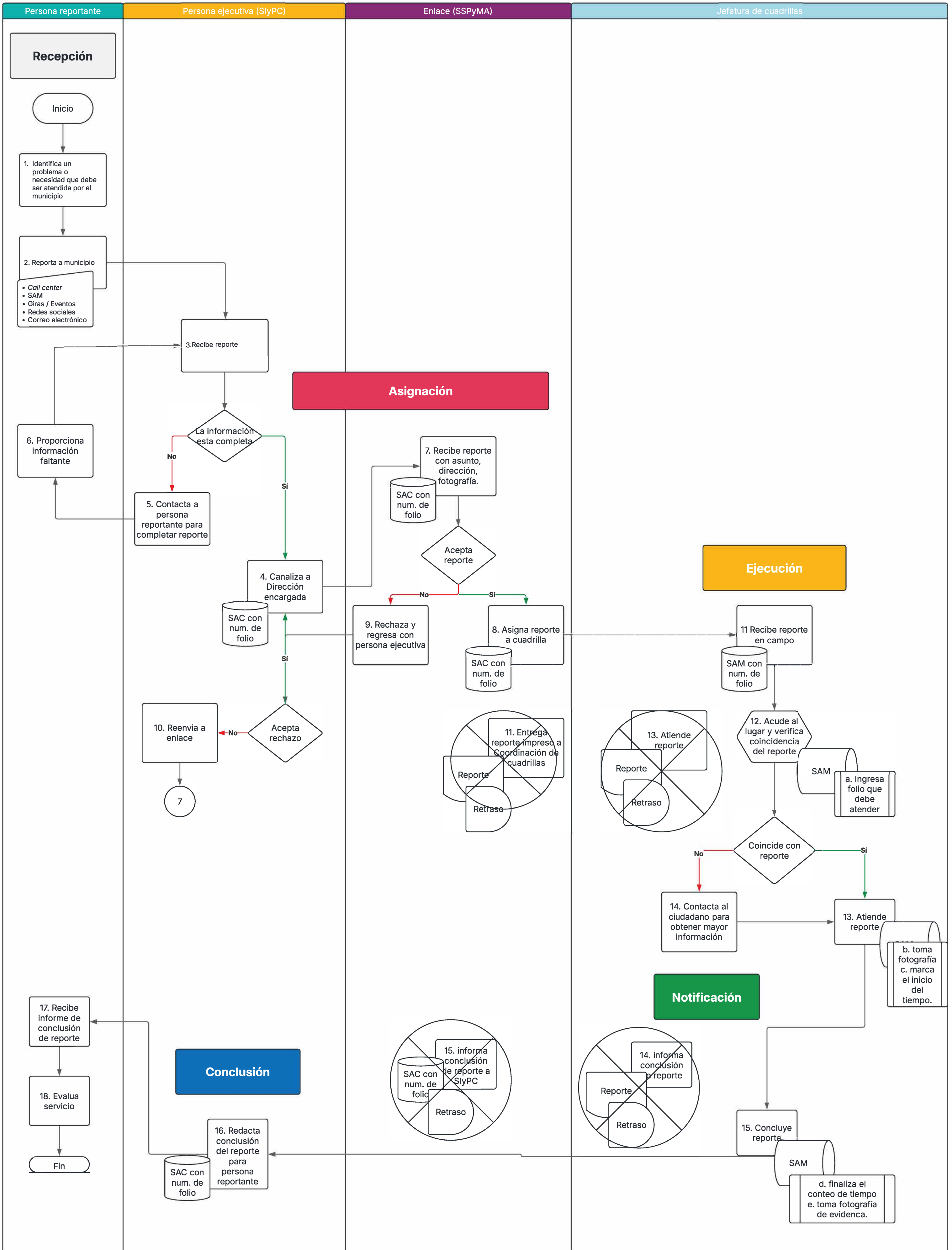
De manera preliminar se enlistan los siguientes nombres para el segundo bloque:

1. José Medina - Director operativo
2. Jesús Uzcátegui - Secretario de Servicios Públicos y Medio Ambiente

Anexo 6. Proceso tradicional de atención de reportes



Anexo 7. Proceso de atención digitalizado del reporte



Anexo 8. Pertinencia del proceso

Etapa del modelo general de procesos	FODA	Hallazgo
Planificación	Fortaleza	<p>Una de las fortalezas destacables en el proceso de atención de reportes es la iniciativa de la Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana para emprender el proyecto de digitalización.</p> <p>Esta decisión fue fundamentada en un análisis cuidadoso que identificó a la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente como la más necesitada de una transformación digital debido a la cantidad significativa de reportes que maneja. Además, esta iniciativa se convirtió en un desafío estratégico, ya que implicaba abogar por una propuesta innovadora en un entorno gubernamental donde suele prevalecer la resistencia al cambio.</p> <p>La Dirección de Atención Ciudadana demostró su compromiso con la mejora continua y la innovación al liderar este proyecto y comunicar de manera efectiva los beneficios de la digitalización en la arena de la administración pública.</p>
Planificación	Oportunidad	<p>A pesar de que la comunicación logró ser efectiva entre los mandos medios, permitiendo así que la reingeniería se llevara a cabo, no se logró transmitir completamente el impacto que este proceso tendría en la gestión municipal. Los mandos altos desconocían el alcance detallado del proyecto durante su fase de planificación e implementación, situación que se revirtió ante los resultados obtenidos.</p> <p>Sin embargo, un factor que compensa esta situación fue la disponibilidad de recursos proporcionados por la SlyPC, así como la voluntad y cooperación mostrada por la SSPyMA.</p> <p>Esta situación resalta una oportunidad clave dentro de la etapa de planificación, donde se puede mejorar la comunicación y el</p>

Etapa del modelo general de procesos	FODA	Hallazgo
		<p>involucramiento de los mandos altos para garantizar una comprensión integral y una mayor alineación con los objetivos del proyecto.</p>
Difusión	Oportunidad	<p>El modelo general de procesos identifica una etapa de difusión. Para la particularidad de esta evaluación podría eliminarse, dado que esta etapa corresponde más a un programa que proporciona subsidios, apoyos o servicios públicos.</p> <p>Sin embargo, se identificó una debilidad en el proceso actual, que es la falta de difusión del <i>chatbot</i> Sam en términos de cómo reportar, lo que podría afectar la calidad de la información proporcionada por la ciudadanía.</p> <p>A pesar de que el mismo <i>chatbot</i> ofrece una guía, reconocer esta situación abre la oportunidad de implementar estrategias de difusión para promover el uso del <i>chatbot</i> Sam y mejorar la calidad de la información recopilada.</p> <p>Esto podría conducir a una mayor eficiencia y efectividad en el proceso de atención de reportes.</p>
Recepción de reportes	Fortaleza	<p>Una de las fortalezas destacadas en el proceso es la atención dedicada a la capacitación del personal ejecutivo del <i>call center</i>, para una adecuada recepción de reportes.</p> <p>Se evidencia un compromiso sólido con el desarrollo profesional de estas personas empleadas, ya que se brindó un programa de capacitación completo que incluye protocolos y manuales detallados para guiar su desempeño. Este enfoque garantiza que el personal ejecutivo esté debidamente preparado para abordar las solicitudes de la ciudadanía de manera efectiva y eficiente.</p> <p>Además, se destaca el acompañamiento práctico proporcionado a las nuevas contrataciones, lo que les permite integrarse rápidamente al equipo y entender su rol dentro del proceso.</p>

Etapa del modelo general de procesos	FODA	Hallazgo
		<p>Asimismo, la existencia de figuras de jefatura demuestra un enfoque proactivo para prevenir y resolver posibles inconvenientes en la implementación del proceso.</p> <p>Estas jefaturas están equipadas para abordar desafíos específicos y garantizar que el proceso se lleve a cabo de manera fluida y sin contratiempos, lo que contribuye significativamente a su eficacia y éxito general.</p>
Recepción de reporte	Oportunidad	<p>Una oportunidad identificada radica en el enfoque de generación de reportes, donde estos se originan por persona en lugar de por tema específico.</p> <p>Si bien este enfoque busca otorgar valor a cada persona ciudadana y garantizar que sus preocupaciones sean escuchadas, conduce a la proliferación de reportes duplicados sobre el mismo tema.</p> <p>Por ejemplo, una cuadrilla puede recibir múltiples reportes relacionados con una misma problemática, lo que infla artificialmente el número total de reportes a atender.</p>
Recepción de reporte	Fortaleza	<p>Una fortaleza significativa del proceso es la capacidad de realizar el paso de aceptación o rechazo de un asunto por parte del enlace a través del sistema, lo que facilita una reasignación eficiente de los reportes.</p> <p>Antes de la reingeniería, este proceso podía demorar hasta tres días debido a la necesidad de verificaciones manuales, lo que a menudo resultaba en la posibilidad de que los asuntos quedarán en un estado de limbo sin una resolución clara.</p> <p>La integración del sistema ha permitido agilizar este proceso, reduciendo significativamente los tiempos de espera y proporcionando una mayor claridad y transparencia en la asignación y gestión de los reportes.</p>
Clasificación del reporte	Fortaleza	Una fortaleza significativa derivada de la reingeniería del proceso es la

Etapa del modelo general de procesos	FODA	Hallazgo
		<p>implementación de un módulo que permite la priorización de los reportes.</p> <p>Este módulo considera dos categorías principales: sensible y urgente. En la categoría sensible se incluyen los reportes que, aunque no representan un riesgo inmediato, requieren atención prioritaria debido a su naturaleza crítica. Esta categoría se destaca por abordar principalmente reportes relacionados con la protección animal, los cuales demandan una respuesta rápida para garantizar el bienestar de los animales y cumplir con las regulaciones correspondientes.</p> <p>Por otro lado, la categoría de urgente se reserva para aquellos reportes que representan un riesgo inminente para la seguridad de los habitantes del municipio. Es fundamental destacar que la determinación de la categorización recae en el personal ejecutivo encargado del proceso, subrayando la importancia de su capacitación y criterio en esta tarea.</p> <p>Esta mejora, aunque no haya sido mencionada previamente en el informe, es de vital relevancia y no debe pasarse por alto, ya que contribuye significativamente a la eficacia y eficiencia del proceso de atención de reportes.</p>
Atención del reporte	Fortaleza	<p>La mayor fortaleza identificada en el proceso de atención de reportes radica en la mejora sustancial de la atención a la ciudadanía.</p> <p>Esta mejora se fundamenta en varios aspectos clave. En primer lugar, se elimina la "caja negra" del proceso, lo que implica una mayor transparencia y visibilidad en todas las etapas de atención.</p> <p>Esta eliminación permite un seguimiento más preciso y detallado de cada reporte, desde su recepción hasta su conclusión. En segundo lugar, se logra una reducción significativa en los tiempos de atención, gracias a la implementación de un sistema más ágil y eficiente. Esto garantiza una respuesta más rápida a las necesidades y</p>

Etapa del modelo general de procesos	FODA	Hallazgo
		<p>preocupaciones de los ciudadanos, mejorando así su experiencia en el proceso de reporte y atención.</p> <p>Además, la incorporación de herramientas de interacción directa con la ciudadanía, como el <i>chatbot</i> Sam, facilita la comunicación y el intercambio de información, agilizando aún más el proceso. Por último, la alineación de la agenda de trabajo de la jefatura de cuadrilla con la atención de reportes asegura una distribución eficiente de los recursos y una mayor capacidad de respuesta a las demandas ciudadanas.</p> <p>En conjunto, estas mejoras fortalecen significativamente la capacidad del municipio para brindar un servicio de atención de reportes más efectivo, transparente y orientado a la ciudadanía.</p>
Atención de reportes	Oportunidad	<p>Dentro del proceso de atención de reportes, se ha identificado una oportunidad para mejorar la distribución equitativa de la carga de trabajo entre las diferentes áreas municipales.</p> <p>Este desafío se hace evidente al considerar que no todas las áreas enfrentan la misma cantidad de reportes por atender. De hecho, se pueden identificar tres tipos de áreas en función de su carga de trabajo: aquellas donde los reportes son mínimos y la atención se centra principalmente en el cumplimiento de los programas anuales de operación, áreas donde la carga de trabajo se equilibra entre los reportes y el cumplimiento de los programas, y finalmente, áreas donde la atención de reportes parece ser la principal actividad.</p> <p>En este sentido, sería beneficioso considerar el monitoreo continuo de la carga de trabajo en cada área, lo que permitiría detectar de manera oportuna desequilibrios en la distribución de los reportes y tomar medidas correctivas según sea necesario.</p> <p>Este sistema de monitoreo podría estar respaldado por indicadores clave de</p>

Etapa del modelo general de procesos	FODA	Hallazgo
		rendimiento que ayuden a evaluar la eficacia del proceso de asignación de reportes y a identificar áreas de oportunidad para su mejora continua.
Atención de reportes	Oportunidad	<p>Una oportunidad clave en el proceso de atención de reportes radica en la coexistencia de la comunicación informal, particularmente en asuntos considerados prioritarios o complejos.</p> <p>En estos casos, es común observar que el intercambio de información se lleva a cabo a través de servicios de mensajería instantánea, lo que puede generar inconsistencias y dificultades en el seguimiento y la resolución efectiva de los reportes.</p>
Cierre del reporte	Oportunidad	<p>Una oportunidad identificada en el proceso de atención de reportes es la necesidad de reevaluar y redefinir la responsabilidad de la supervisión de la calidad en la etapa de cierre del reporte.</p> <p>Actualmente, esta responsabilidad recae principalmente en la ciudadanía, que tiene la tarea de evaluar y confirmar si el reporte ha sido adecuadamente atendido.</p> <p>Sin embargo, esta práctica presenta ciertas limitaciones y riesgos que podrían ser mitigados mediante una revisión del proceso.</p> <p>En primer lugar, dejar la supervisión de la calidad exclusivamente en manos de la ciudadanía puede generar inconsistencias y sesgos en la evaluación, ya que su percepción puede estar influenciada por factores subjetivos o por la falta de conocimiento técnico sobre el tema reportado.</p> <p>Esto podría resultar en una evaluación inexacta de la calidad del servicio prestado y, en consecuencia, en una falta de retroalimentación precisa para la mejora continua del proceso.</p> <p>Además, esta práctica podría generar una carga adicional para la ciudadanía, quien ya</p>

Etapa del modelo general de procesos	FODA	Hallazgo
		<p>ha cumplido con su parte al reportar el problema inicialmente.</p> <p>Delegar la responsabilidad de supervisión de la calidad a la ciudadanía puede resultar en una sobrecarga de tareas y responsabilidades para las personas, lo que podría afectar negativamente su experiencia y percepción del servicio municipal.</p> <p>Por otro lado, contar únicamente con la evaluación de la ciudadanía para medir la calidad del servicio limita las oportunidades de obtener información objetiva y detallada sobre el desempeño del proceso.</p> <p>Sería beneficioso implementar mecanismos adicionales de supervisión interna, como auditorías periódicas o revisiones por parte de personas supervisoras capacitadas, que permitan identificar áreas de mejora y garantizar un nivel óptimo de calidad en la atención de reportes.</p>
Monitoreo y evaluación	Fortaleza	<p>Una de las fortalezas destacadas en el proceso de atención de reportes reside en la implementación de mecanismos de incentivos para las cuadrillas operativas.</p> <p>Estos mecanismos se basan en la medición de indicadores clave de rendimiento (KPI), lo que permite identificar y reconocer el desempeño excepcional de las cuadrillas en la resolución eficiente de reportes. A través de la medición de KPI, se establecen criterios claros y objetivos para evaluar el rendimiento de cada cuadrilla, lo que fomenta la competencia y el compromiso con la mejora continua.</p> <p>Además, el monitoreo de tiempos de atención de los reportes genera un ambiente de competencia saludable entre las cuadrillas, ya que cada una busca superar sus propios registros y alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>Esta competencia interna estimula la motivación y el esfuerzo por parte de los miembros de las cuadrillas, lo que se</p>

Etapa del modelo general de procesos	FODA	Hallazgo
		traduce en una mayor eficiencia y productividad en el cumplimiento de sus tareas.
Monitoreo y Evaluación	Fortaleza	<p>La importancia del reconocimiento y la promoción se destaca como una fortaleza significativa derivada de la introducción de la herramienta digital en el proceso de atención de reportes.</p> <p>Esta innovación ha permitido un mayor reconocimiento del trabajo realizado por las cuadrillas y su desempeño, lo que ha contribuido a fortalecer el sentido de pertenencia y motivación en el equipo.</p> <p>Además, se han identificado casos en los que la promoción laboral ha estado estrechamente vinculada al rendimiento demostrado en el nuevo proceso, lo que ha incentivado a las personas empleadas a mejorar su desempeño y compromiso con las tareas asignadas.</p> <p>Esta práctica de reconocimiento y promoción basada en el rendimiento ha demostrado ser un impulsor efectivo para el logro de los objetivos organizacionales y la mejora continua en la calidad del servicio ofrecido.</p>



Agradecimientos

Andrés Alvarado Salas
Gerardo Acosta Loera
Jesús Ramón Uzcátegui Miranda
Jorge Sánchez Villanueva
José Erasmo López Escalón
José Manuel Medina Gómez
Juan Alejandro García Rodríguez
Julio César Hardy López
Kristian Andrés Macías Fernandez
Mario Rene Ochoa Caraveo
Miguel Gutierrez Vidales
Rolando Drouaillet Pumarino
Venecia Guzmán Elizondo

