



**SEAJAL**  
Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco

Secretaría  
Ejecutiva

# Manual de procedimientos para la integración del Cuadro de Mando Integral de la SESAJ

29 de junio de 2022

## Contenido

I. Siglas y acrónimo.....	3
II. Introducción.....	4
III. Objetivo .....	5
IV. Referencias.....	5
V. Alcance .....	7
VI. Identificación de procesos.....	10
VII. Documentación de los procedimientos.....	14
VIII. Actualización de procedimientos .....	25
IX. Aprobación del Manual de procedimientos para la Integración del Cuadro de Mando Integral.....	26
Anexos .....	27
Bibliografía .....	28

## I. Siglas y acrónimo

<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CC</b>	Comité Coordinador
<b>CMI</b>	Cuadro de Mando Integral
<b>CPS</b>	Comité de Participación Social
<b>CRITERIOS SMART</b>	Características a las que responden los objetivos para validar su pertinencia. El acrónimo se deriva de las palabras Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal, por de sus siglas en inglés (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound)
<b>GIZ</b>	Agencia de Cooperación Técnica del Gobierno de Alemania
<b>ILPES</b>	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
<b>LSAEJ</b>	Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Jalisco
<b>MAR</b>	Metodología de Administración de Negocios
<b>MML</b>	Metodología de Marco Lógico
<b>PTAR</b>	Programa de Trabajo de Administración de Riesgos
<b>SCII</b>	Sistema de Control Interno Institucional
<b>SESAJ</b>	Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco
<b>SNA</b>	Sistema Nacional Anticorrupción
<b>UA</b>	Unidades Administrativas
<b>USAID</b>	Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos
<b>ZOPP</b>	Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

## II. Introducción

Con el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de combate a la corrupción, publicado en el Diario Oficial de la Federación el pasado 27 de mayo de 2015, se realizaron una serie de adecuaciones al artículo 113 Constitucional.

Entre estas modificaciones se encuentra la instauración de un Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) que fungiera como instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos.

Este artículo estipula además que las entidades federativas cuentan con la obligación de establecer Sistemas Locales Anticorrupción con el fin de coordinar a las autoridades locales competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción.

A nivel estatal, la publicación el 18 de julio de 2017 de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Jalisco (LSAEJ) constituyó un punto de partida clave para la génesis del SEAJAL, en el que se han incluido paulatinamente diversos actores públicos y privados –entre ellos quienes integran el Comité Coordinador (CC), el Comité de Participación Social (CPS) y el Sistema Estatal de Fiscalización– que han orientado sus esfuerzos por conseguir resultados concretos para el control de la corrupción en Jalisco.

De conformidad con el artículo 25 de esta Ley, el Comité Coordinador cuenta con la Secretaría Ejecutiva como órgano de apoyo técnico a efecto de proveerle la asistencia e insumos necesarios para el desempeño de sus atribuciones, conforme a lo establecido en el Artículo 107, Ter, III, de la Constitución Política del Estado de Jalisco y el artículo 35 de la LSAEJ.

Asimismo, el 11 de septiembre de 2018, la titular de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción presentó en Sesión Extraordinaria de su Órgano de Gobierno, un Plan Institucional de Trabajo<sup>1</sup> que incluye 10 áreas prioritarias. Mismo que fue actualizado<sup>2</sup> en cumplimiento a lo que establecen los artículos 7, 26 fracción III, 84 y 85 de la Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios, así como del artículo 8°, fracción IV, inciso a) de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios, y el artículo 18 fracción II del Estatuto Orgánico de la Secretaría Ejecutiva.

El Plan Institucional de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco (SESAJ) establece dos objetivos institucionales que son el conjunto de resultados que pretende alcanzar la dependencia a través de diversas estrategias plasmadas en el Plan Institucional y la ejecución de las acciones propuestas en sus Programas de Trabajo Anual y Matrices de Indicadores para Resultados, siendo estos:

1. Aumentar las capacidades de asistencia técnica para el desempeño de las funciones del Comité Coordinador; e
2. Institucionalizar equipos de asesoría técnica que provean los insumos que el Comité Coordinador requiera, a partir de las áreas temáticas de la organización.

<sup>1</sup> Información disponible en: <https://sesaj.org/sites/default/files/2019-08/Plan%20Institucional%202018-2022%20Secretar%C3%ADa%20Ejecutiva.pdf>

<sup>2</sup> Información disponible en: <https://sesaj.org/sites/default/files/2019-10/5.%20Plan%20Institucional%20SESAJ%2020190827%20%28versi%C3%B3n%20actualizada%29.pdf>

Como parte del primer objetivo institucional, la SESAJ se ha propuesto el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad, control interno y evaluación de desempeño de la organización. Para el cumplimiento de lo anterior, y como parte de las actividades del Programa de Trabajo Anual 2022 de la Secretaría Ejecutiva, se propone la elaboración de un Cuadro de Mando que permita analizar el avance o retroceso de los objetivos y acciones planteadas para su consecución.

A continuación, se presenta la metodología, los alcances y la estructura de pasos que permitan la elaboración del Manual de Procedimientos para la integración del Cuadro de Mando de Control de la SESAJ, mismo que pretende abonar al objetivo institucional previamente señalado.

### III. Objetivo

Desarrollar un instrumento de apoyo organizacional que establezca y dé a conocer la secuencia de actividades que deben realizarse para la elaboración de una herramienta que permita delimitar la situación actual del desempeño de la Secretaría Ejecutiva, así como su evolución en un periodo determinado para la toma de decisiones.

### IV. Referencias

En la década de los 60, la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (USAID por sus siglas en inglés) desarrolló la Metodología de Marco Lógico (MML) como elemento para ser utilizado en la administración por objetivos. En los años 70, la MML comienza a ser implementada formalmente en la “Planificación de proyectos orientada a objetivos” – ZOPP por sus siglas en alemán<sup>3</sup> de la Agencia de Cooperación Técnica del Gobierno de Alemania (GIZ).

En América Latina esta metodología fue impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a finales de los 90 y los gobiernos de distintos niveles la han adoptado como herramienta de gestión para identificar los niveles estratégicos, programáticos y operativos de programas y políticas públicas, así como realizar el seguimiento, control y evaluación de estas.

Si bien, posterior a su implementación inicial, la MML fue utilizada como instrumento de planeación en los ambientes empresariales, en 1990 a través de su participación en el estudio “La medición de los resultados en la empresa del futuro” David Norton y Robert Kaplan desarrollaron un nuevo modelo de medición para el sector privado.

Esto, debido a que identificaron una brecha entre la planeación y la ejecución de los proyectos, lo que ocasionó el incumplimiento o desviación de los objetivos y metas establecidos.

Como conclusión, en diciembre de 1990 se construyó el Cuadro de Mando Integral (CMI) organizado en cuatro perspectivas: financiera, clientes, interna, e innovación y formación. Los descubrimientos del estudio fueron descritos en el artículo “El Cuadro de Mando Integral” (Kaplan, R. y Norton D.; Harvard Business Review, 1992)

A partir de 1998, comenzaron a surgir diversas alternativas de cómo integrar el Cuadro de Mando Integral para que éste fuera aplicado en el Sector Público y Organizaciones no lucrativas, de ellas se hablará más a profundidad en el “Análisis de metodologías para elaborar un Cuadro de Mando Integral” sin embargo a continuación se presenta una breve descripción de algunos de los autores que plantearon estas propuestas.

---

<sup>3</sup> Ziel Orientierte Project Planung, en español conocido como Planificación de proyectos orientada a objetivos

La aportación de Aaron A. Estis (1998) fue el remplazo de la perspectiva interna para incorporar la misión, esto debido a que en el sector privado la perspectiva interna aplica para conocer las expectativas y el impacto en la satisfacción de los clientes, mientras que en el sector público el éxito debe ser medido como el cumplimiento eficaz de su misión.

Posteriormente, Robert Kaplan, uno de los autores del modelo inicial del CMI realizó el artículo “Cuadro de Mando Integral para Organizaciones del Sector Público” (Kaplan, Harvard Business School Publishing, 1999) en el cual menciona que es necesario replantear la perspectiva financiera y de clientes ya que estas no aportan relevancia significativa al desempeño de este tipo de organizaciones.

Asimismo, Paul R. Niven en 2003, publica “El Cuadro de Mando Integral paso a paso para agencias gubernamentales y no lucrativas” (Niven, R. “Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies”, 2003), en el cual reestructura el CMI original para colocar la misión como cúspide de la estructura y la estrategia como centro de todo el proceso.

De igual forma, en 2003, Eunice Bastidas y Vicente Ripoll Feliu realizaron una investigación en donde se planteó una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público, como una forma de incorporar las prácticas del sector privado a la Nueva Gestión Pública. Además, rescataron y adicionaron elementos de la Teoría de los Stakeholders con el fin de lograr los ajustes necesarios para adaptar el CMI al entorno público.

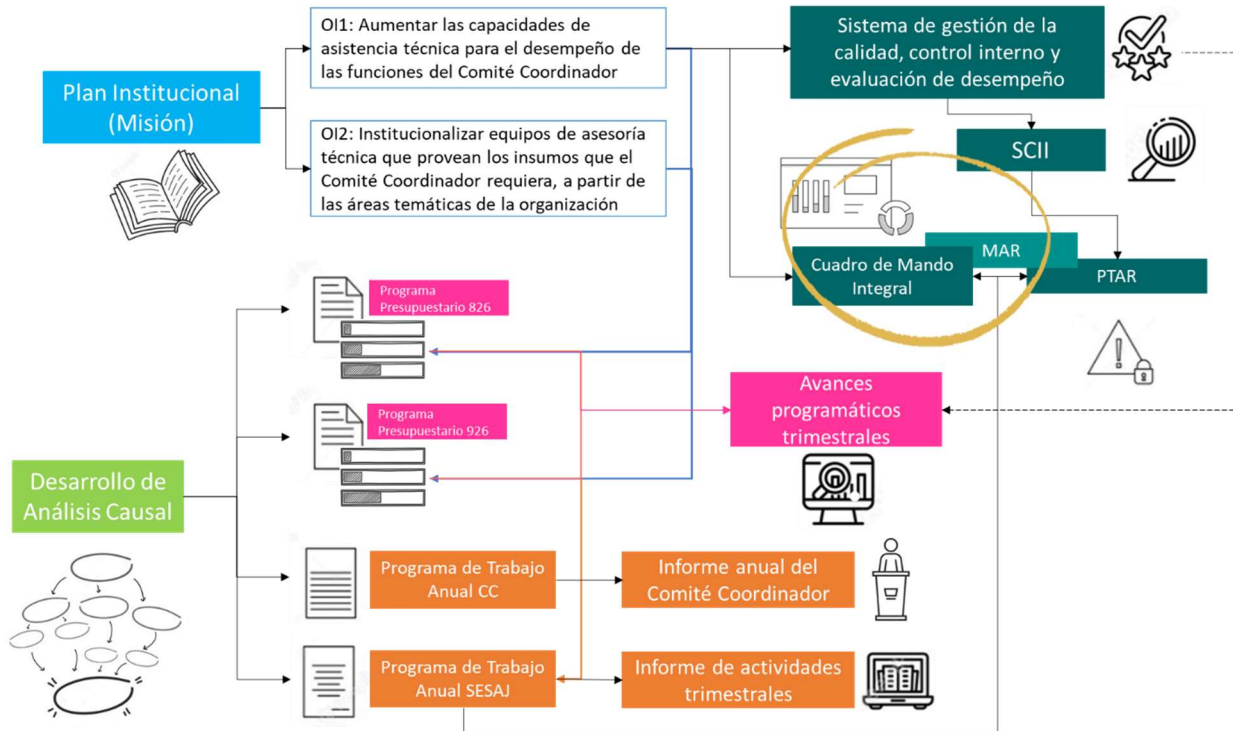
Por su parte, Joao Batista Barros da Silva Filho y Ricardo Rodríguez González, plantearon en 2004 una nueva adaptación del Cuadro de Mando Integral considerando que en el ámbito de aplicación del sector público priman los indicadores no financieros por lo que debían reestructurar las perspectivas para adecuarlo a las necesidades de estas organizaciones

Así, conforme el modelo del Cuadro de Mando Integral comenzó a contar con distintas propuestas de adaptación de diversos autores; asociaciones como el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES, 2003) cuestionaron las herramientas que, hasta entonces, habían sido utilizados para la integración de las dimensiones de evaluación de desempeño.

El ILPES resaltó la metodología del CMI, ya que su composición permite integrar e interrelacionar los indicadores de desempeño para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de los usuarios, de la institución, del programa de gobierno, los procesos internos, la innovación y el aprendizaje y considerando además las dimensiones de calidad, eficiencia, eficacia y desempeño financiero.

Cabe destacar que este instrumento permite que diversos insumos puedan comunicarse para obtener información que conlleve a la toma de decisiones basada en un conjunto de elementos claves para las organizaciones, es por ello que en la actualidad el Cuadro de Mando Integral es la herramienta de control utilizada en las principales empresas (lucrativas y no lucrativas) del mundo, ya que es posible contar con una amplia visión del entorno organizacional y anticiparse a los contratiempos o externalidades que puedan presentarse.

En el caso de la Secretaría Ejecutiva, esta correspondencia se puede apreciar en el siguiente diagrama.

**Figura 1. Interrelación de instrumentos SESAJ**

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó en la introducción de este documento, la elaboración del Cuadro de Mando Integral surge en atención a la propuesta del establecimiento de un sistema de gestión de la calidad, control interno y evaluación de desempeño, por lo cual para la integración del CMI se realiza el presente manual considerando algunos de los insumos contenidos en las Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4 del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018)

Estas Herramientas, explicadas a detalle en los apartados posteriores, permiten identificar y delimitar de forma ordenada los procesos a realizar en la elaboración del Cuadro de Mando y dar seguimiento a la información de él se derive.

Para la descripción de cada uno de los procedimientos que conforman el presente Manual, se desglosará la información recomendada en la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2015, cuyos principios se encuentran fundamentados en el enfoque de procesos del ISO 9001:2015<sup>4</sup>.

## V. Alcance

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo diseñado para dar seguimiento simultáneo a la planeación estratégica y el desempeño de la organización desde la directiva. Esto le permite comunicar adecuadamente entre todos los integrantes las estrategias, objetivos y metas a cumplir y conocer su grado de avance para ajustar en el camino.

El presente documento analiza una serie de fundamentos teóricos que permiten conocer distintas Metodologías para elaborar un Cuadro de Mando, siendo la revisión de la literatura el evento que

<sup>4</sup> Disponible en: <https://bit.ly/3x2hjpF>



da inicio al proceso y permite identificar un marco conceptual que sirve como referencia para la determinación de los siguientes pasos.

A partir del establecimiento de la metodología se realiza un análisis organizacional en el cual se identifica el modelo de Cuadro de Mando idóneo a utilizarse según el contexto de la Secretaría Ejecutiva, posteriormente se identifican las pautas para establecer las fases y etapas que integren el proceso de trabajo.

Una vez definido el objeto y la estrategia que se debe atender es posible elaborar los insumos que permiten la construcción del Cuadro de Mando, por lo que es necesaria la descripción de los procedimientos que deben llevarse a cabo para la actualización constante de dicho instrumento, para que este siga atendiendo las necesidades de la Secretaría Ejecutiva y evolucione según el contexto de la misma.

Para ello se realiza un mapeo estratégico que plantea la estructuración de las estrategias que se pretenden ejecutar para alcanzar la misión de la organización representándola de forma gráfica y señalando las dimensiones a partir de las cuales se clasifican los objetivos específicos. Esta información posteriormente será de utilidad para definir los procesos prioritarios que se vinculen a las estrategias del Plan Institucional de la SESAJ, tal como se definió en la primera sesión extraordinaria del Comité de Control Interno y Desempeño Institucional.

En esta sesión, celebrada el 3 de mayo de 2022, se planeó la posibilidad de incorporar la metodología para incorporar un Cuadro de Mando Integral que visualice a toda la organización en su conjunto, así como las medidas que deben tomar para mejorar el desempeño institucional, para lo cual se deben considerar los objetivos institucionales definidos en el Plan Institucional de la SESAJ, que permitan desarrollar objetivos específicos, los cuales deben traducirse en los Procesos Prioritarios.

Estos últimos se definirán a en apego a la Guía Administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco (Guía Administrativa de ahora en adelante) la cual se aplica siguiendo los criterios establecidos por Órgano Interno de Control de la SESAJ en cuanto a su aplicación a este Organismo.

Aunado a lo anterior y a fin de identificar a los usuarios interesados en la información que se obtenga, se elaborará una matriz de comunicaciones que responde a las necesidades de los interesados con el objetivo de establecer qué datos y con qué frecuencia se les hará llegar.

Asimismo, se presenta una matriz de asignación de responsabilidades que muestra las conexiones entre las actividades que deben realizarse y los servidores públicos involucradas en ellas, así como otros interesados en la información.

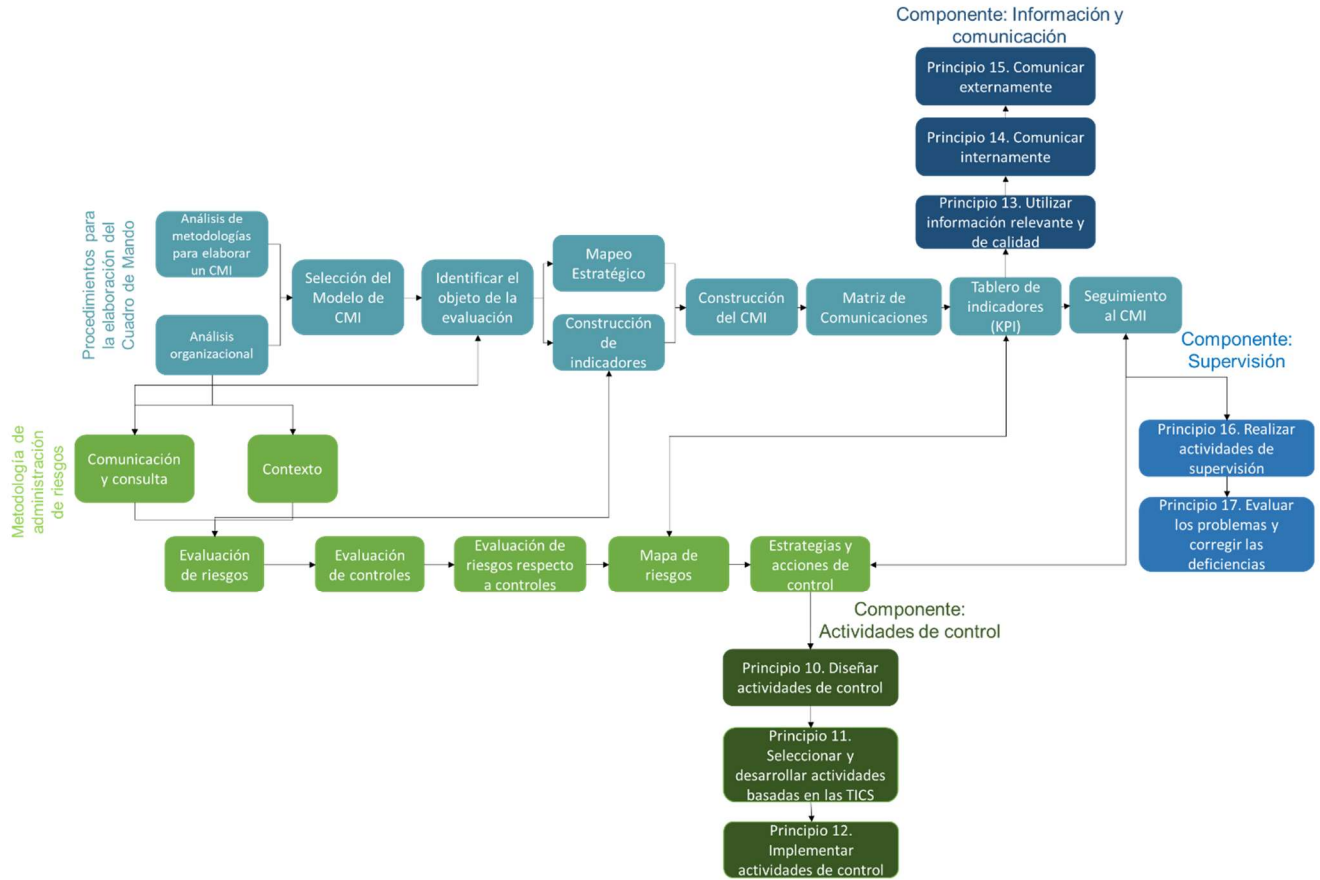
Una vez conociendo los elementos previamente señalados, se deben definir los indicadores a través de los cuales se irá midiendo el grado de avance en el cumplimiento de objetivos específicos conforme a las dimensiones. Estos indicadores serán los que alimentarán el Tablero de Control y servirán como medio para realizar el seguimiento de forma sencilla y oportuna. Es importante que para esta actividad se convoque a cada área involucrada e identificada en el paso previo.

Finalmente, como complemento de los mecanismos para la actualización constante, se pretende realizar una matriz de riesgos que permita entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, con base en los resultados y los impactos de los indicadores propuestos.



Para comprender cómo interactúan estos procesos entre sí se presenta el siguiente diagrama de precedencia en el que es posible observar la relación del Cuadro de Mando Integral con la Guía administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco, en la cual es posible observar las etapas para la construcción de la Metodología de Administración de Riesgos (MAR) y lo que de ella se deriva, asimismo se incluyen los principios de los componentes Actividades de Control, Información y comunicación, y supervisión.

**Figura 2. Diagrama de precedencias**



**Fuente:** Elaboración propia con base en los procesos del presente Manual, así como la Guía administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco (2018)

En el siguiente apartado se muestra la redacción de cada uno de los procedimientos, así como generalidades de su integración, con el fin de comprender la interacción de ambos instrumentos; la descripción de los procedimientos correspondientes a la Guía Administrativa, podrá consultarse en el documento Metodología de Administración de Riesgos de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco.

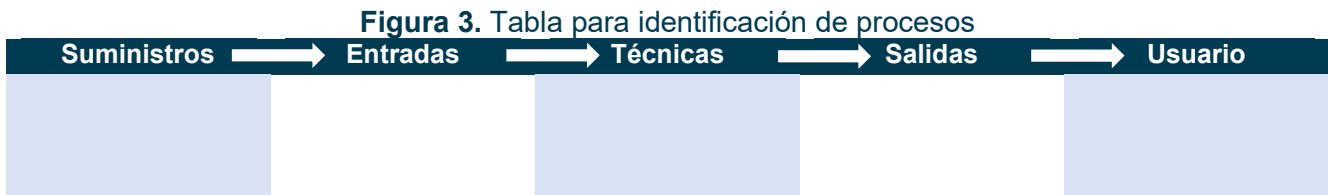
## VI. Identificación de procesos

De conformidad con el ISO 9001, los procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan entre sí y pueden transformar los elementos de entradas en suministros (salidas). Esta interacción fue posible detectarla en la figura 2, en donde se aprecia la dependencia de estas acciones, así como su relación con otros instrumentos.

Por su parte, un procedimiento es entendido como la forma específica de realizar estos procesos. Si bien, la parte medular de este documento es la descripción de los procedimientos, previamente es necesario delimitar e identificar el conjunto de actividades que deben realizarse para delimitar el objeto de estos.

Entendiendo la importancia de detectar las entradas y la transformación que debe ocurrir para obtener un suministro, se elaborará un mapeo considerando la estructura de trabajo propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el documento denominado “Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo” (2018) que identifica entradas, técnicas y salidas para el desarrollo de cada una de las etapas de planificación y elaboración del Cuadro de Mando.

Esta herramienta se compone de cinco elementos que identifican las competencias de los actores involucrados, los insumos que se requieren, cuáles son los pasos para realizar las actividades, los resultados que se buscan obtener una vez concluido el proceso y quiénes se ven beneficiados de él.



**Fuente:** Elaboración propia con base en Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo (BID 2018)

Para la descripción del proceso, se realizará un gráfico con los elementos de la Figura 3. La descripción específica de los 10 procedimientos que lo integran se verá reflejada en el apartado VII. Documentación de procedimientos, a través de una ficha que contenga una serie de elementos que permitirán detectar, documentar y comprender cómo realizar el Cuadro de Mando Integral.

### Mapeo de procesos

Con el objetivo de homogenizar la redacción de la denominación de los procedimientos identificados, se sugiere un nombre corto con no más de 10 palabras, que no incluya acrónimos, siglas o abreviaturas y respete la siguiente estructura:

**Sustantivo derivado de un verbo + sujeto u objeto que actúa = Procedimiento**

**Ejemplo:** Análisis de metodologías para elaborar un Cuadro de Mando Integral

Para la elaboración de este tipo de instrumentos, es necesario conocer cuál es la información disponible que pueda ser útil y replicable; se sugiere comenzar con la documentación de propuestas que permita conocer la literatura disponible y los insumos utilizados en distintos contextos.

El primer procedimiento identificado es el **Análisis de metodologías para elaborar un cuadro de mando integral**, con el cual es posible conocer las propuestas existentes para la formulación de un

CMI, las características de cada una y su posible utilidad para el ámbito de aplicación en el cual se necesite.

**Figura 4.** Tabla para identificación de procedimiento– Análisis de metodologías para elaborar un CMI

Suministros	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
Diversos autores de fuentes primarias y secundarias del Cuadro de Mando Integral	Bibliografía disponible sobre CMI y su aplicación en el Sector Público	Recopilación de antecedentes, investigaciones y consideraciones. Concentrado y análisis de información	Análisis de metodologías para elaborar un Cuadro de Mando Integral	Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, es necesario realizar un diagnóstico de la Organización que permitirá identificar, entre otras cosas, el nivel estratégico y objeto de evaluación, y en consecuencia seleccionar aquel modelo analizado en el proceso anterior que mejor se adapte a los intereses de la directiva.

**Figura 5.** Tabla para identificación de procedimiento – Análisis organizacional de la Secretaría Ejecutiva

Suministros	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación	–Guía administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco –Planes Institucionales –Reglamentos, leyes estatales y nacionales aplicables	Análisis y descripción del contexto conforme a lo sugerido en la Guía administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco (Pp. 58)	Diagnóstico organizacional	Titular de la Secretaría Ejecutiva

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior resulta en la selección del modelo de Cuadro de Mando Integral alineado con las necesidades de la SESAJ.

**Figura 6.** Tabla para identificación de procedimiento – Selección del Modelo de Cuadro de Mando

Suministros	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
Titular de la Secretaría Ejecutiva	–Diagnóstico organizacional –Concentrado de metodologías	Análisis de los documentos generados en los procesos 1 y 2	Selección del modelo de Cuadro de Mando Integral apropiado para la SESAJ	Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación

Fuente: Elaboración propia

Cada una de las propuestas de modelo de CMI que pueden ser replicados en la Secretaría Ejecutiva, requieren la elaboración de un mapa estratégico para la definición de objetivos específicos, por lo cual es necesario definir los componentes y elementos que lo conformarán.

**Figura 7.** Tabla para identificación de procedimiento – Identificación del objeto de la evaluación

Suministros	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación	–Planes institucionales de la SESAJ –Análisis de metodologías para elaborar un Cuadro de Mando Integral	Concretar líneas estratégicas definiendo el objetivo del Cuadro de Mando Integral	Selección de dimensiones que integrarán el cuadro de Mando Integral	Titular de la Secretaría Ejecutiva

Fuente: Elaboración propia

Al tener identificado el modelo que mejor se adapte al contexto, los componentes y elementos que debe contener el Mapa Estratégico, es necesario elaborarlo conforme a las dimensiones definidas para estructurar el CMI de la SESAJ.

**Figura 8.** Tabla para identificación de procedimiento– Preparación estratégica de los objetivos específicos

Suministros	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
–Titulares de Unidades Administrativas de la SESAJ –Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación	–Modelo de Cuadro de Mando Integral Seleccionado –Dimensiones a incluir	Desarrollo de objetivos específicos a integrarse por cada una de las dimensiones	Mapa estratégico	Titular de la Secretaría Ejecutiva

Fuente: Elaboración propia

A continuación, deben desarrollarse los indicadores considerando las prioridades y estrategias definidas, las dimensiones seleccionadas en el paso anterior y la relevancia de la información que se busca obtener con el Cuadro de Mando. Para ello deben utilizarse los criterios SMART como referencia para su elaboración, con el fin de que, desde la redacción, sea entendible y pueda vislumbrarse la importancia de integrarlo en el CMI.

**Figura 9.** Tabla para identificación de procedimiento – Construcción de indicadores

Suministros	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
–Titulares de Unidades Administrativas de la SESAJ –Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación	–Mapa estratégico –Criterios SMART	Redacción de, al menos, un indicador por dimensión	Propuestas de indicadores del Cuadro de Mando Integral	–Titular de la Secretaría Ejecutiva –Comité de control Interno y Desarrollo Institucional –Comité de Administración de Riesgos

Fuente: Elaboración propia

La definición de los indicadores y el establecimiento de metas nos llevará a la elaboración del modelo final del Cuadro de Mando Integral.

**Figura 10.** Tabla para identificación de procedimiento – Construcción del Cuadro de Mando Integral

Suministros	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
–Titulares de Unidades Administrativas de la SESAJ –Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación	–Propuestas de Indicadores	Selección de indicadores por dimensión y definición de metas realistas	Cuadro de Mando Integral	Titular de la Secretaría Ejecutiva

Fuente: Elaboración propia

Una vez sistematizados los datos, debemos realizar una Matriz de comunicaciones que responda a las necesidades de los interesados, según los datos obtenidos y con ello establecer qué información y con qué frecuencia se les hará llegar, con lo cual podrá definirse el tipo de tablero que deba generarse para cada actor.

**Figura 11.** Tabla para identificación de procedimiento –Matriz de Comunicaciones

Suministros	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación	–Diagnóstico Organizacional –Cuadro de Mando Integral	Elaboración de una matriz de comunicaciones conforme las sugerencias del Banco Interamericano de Desarrollo (2018)	Matriz de Comunicaciones	Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente, el Cuadro de Mando sólo proveerá información a la persona titular de la Secretaría Ejecutiva, por lo que sólo se desarrollará un Tablero con los indicadores que se consideren relevantes y necesarios, posteriormente esta información escalará a otros niveles de la organización, por lo que debe considerarse este proceso, incluyendo a los actores que se identifiquen en la Matriz de Comunicaciones.

**Figura 12.** Tabla para identificación de procedimiento – Reportes del tablero de Indicadores Clave de Desempeño

Suministros	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación	–Matriz de Comunicaciones –Cuadro de Mando Integral	Clasificación de indicadores considerando las necesidades de los interesados	Reportes del tablero de indicadores clave de desempeño	Personas interesadas, que serán definidas una vez realizado el proceso previo.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es necesario establecer acuerdos para el monitoreo y seguimiento de los indicadores del Cuadro de Mando, su permanencia o eliminación según sea el caso.

**Figura 13.** Tabla para identificación de procedimiento – Seguimiento al Cuadro de Mando Integral

Suministros	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación	–Recopilación de Información	–Reuniones de trabajo entre las personas responsables de los resultados esperados y la Titular de la Secretaría Ejecutiva –Actualización de la información	–Compromisos y acuerdos –Actas de sesión	–Titular de la Secretaría Ejecutiva –Titulares de las Unidades Administrativas de la SESAJ –Comité de control Interno y Desarrollo Institucional –Comité de Administración de Riesgos

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los procedimientos, sus entradas y salidas, es necesario describir puntualmente las técnicas para contar con los resultados deseados. Es decir, qué proceso de transformación deben aplicarse para obtener productos de nuestros insumos; en el siguiente apartado se describen los procedimientos para su consecución.

## VII. Documentación de los procedimientos

El presente apartado comprende la parte central del documento, en el que se realiza una descripción detallada de las actividades que deben llevarse a cabo para la integración del Cuadro de Mando Integral. Cada una de las tablas presentadas en el título anterior, cuenta con una estructura en la que se presenta el objetivo, alcance, referencias, responsables, insumos, resultados, pre y post condiciones de los procedimientos.

### Objetivo

Debe especificar con claridad qué es lo que se pretende al realizar. Se recomienda dar respuesta a la pregunta: ¿Para qué se ejecuta este procedimiento? y comenzar su redacción con un verbo en infinitivo.

### Alcance

Permite definir las fronteras internas y externas del procedimiento. Se recomienda comenzar con la palabra “Aplica” precisando qué puestos, áreas y actividades involucra.

### Referencias

Puntualizar, en aquellos casos donde aplique, los documentos jurídicos, y administrativos que dan sustento al procedimiento. Sólo es necesario indicar el nombre, capítulos o artículos en los que se haga alusión, sin narrarlo textualmente.

### Responsables

Retomando las actividades del mapeo de procedimientos, los responsables son entendidos como los suministros, es decir quiénes son encargados directa o indirectamente de esta actividad.

### Insumos

Se describen los materiales e información necesarios para dar comienzo al procedimiento.

## Resultados

Detalla qué es lo que se obtiene una vez culminado el procedimiento, es decir, cuáles son las salidas. Conforme al diagrama de precedencias, estos pueden ser el insumo para algún otro procedimiento.

## Precondiciones

A fin de mantener y recordar la secuencia en las actividades, e identificar áreas de oportunidad, las precondiciones ubican la relación con los procedimientos previos que deben realizarse para que este comience.

## Postcondiciones

Nos recuerdan cuál es el procedimiento que debe realizarse una vez concluido el actual, lo que nos permite determinar también nuestros beneficiarios y rectificar los resultados.

## Descripción del procedimiento

Esta descripción nos permite detallar las acciones que deben generarse desde el inicio al término del procedimiento para la generación de los resultados esperados. Para su redacción se consideran las siguientes preguntas.

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuál es la secuencia de lo que se hace?
- ¿Cuál es el tiempo que se emplea en la actividad?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cuáles decisiones se toman?
- ¿Qué acciones se derivan de una decisión?
- ¿Qué documentos se generan?
- ¿Cuál es el destino de los documentos o información que se genera?
- ¿Cuál es el resultado de la actividad?
- ¿Con quién se vincula?

Con el objetivo de facilitar la elaboración de los procedimientos, se incorpora un anexo que contiene los formatos sugeridos para que se consideren en caso de ser necesarios.

## Análisis de metodologías para elaborar un Cuadro de Mando Integral

### Objetivo

Generar un instrumento que clarifique y brinde objetividad al proceso de estudio, análisis y formulación de una propuesta de cuadro de mando integral que dote de datos útiles y pertinentes para la toma de decisiones sobre el desarrollo institucional de la SESAJ.

### Alcance

Aplica a la Jefatura de Seguimiento y Evaluación de la Dirección de Políticas Públicas, y requiere incorporar algunas de las propuestas metodológicas que a la fecha se han publicado, específicamente aquéllas que incorporan las adecuaciones propias del Cuadro de Mando Integral focalizado al Sector Público u Organismos no lucrativos.



## Referencias

Con fundamento en la propuesta del diseño, implementación y evaluación de un Sistema de Control Interno Institucional para dar certidumbre a la toma de decisiones realizada en el Plan Institucional de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco.

## Responsables

Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación

## Insumos

Bibliografía disponible sobre CMI y su aplicación en el Sector Público  
Recopilación de antecedentes, investigaciones y consideraciones

## Resultados

Documento: Análisis de metodologías para elaborar un Cuadro de Mando Integral

**Precondiciones:** No aplica

**Postcondiciones:** Análisis organizacional de la Secretaría Ejecutiva

## Descripción del procedimiento

Este proceso debe ocurrir en cada elaboración de un Cuadro de Mando que sustituya al anterior, sin embargo, la primera ocasión es en la que se requiere una investigación más exhaustiva, ya que en este punto de la ejecución del manual, no se cuenta con datos históricos.

Para ello es necesario que la persona responsable de la elaboración del proyecto, en este caso quien ocupe la titularidad de la Jefatura de seguimiento y evaluación, debe recopilar la información disponible sobre los inicios de la elaboración del Cuadro de Mando, y su posterior utilización en el Sector Público.

Como se mencionó en el párrafo anterior, esta primera versión del Análisis de metodologías para elaborar un Cuadro de Mando Integral es la que representa mayor inversión de tiempo, por lo que se prevé un mes para comparar, analizar y seleccionar aquéllas que puedan representar un aporte significativo, recordando que es a partir de esta investigación —en conjunto con el análisis organizacional— de donde se seleccionará el modelo de CMI a implementarse en la Secretaría Ejecutiva.

Para las actualizaciones posteriores del Cuadro de Mando Integral, se sugiere realizar una revisión rápida, con una duración no mayor a dos semanas, para corroborar si la última información disponible es la más actualizada o conveniente, en caso de ser así el documento no debería sufrir adecuaciones, sin embargo, si se considera que existen aportaciones metodológicas que pueden resultar útiles y representativas para la Secretaría Ejecutiva, se sugiere utilizar la Bitácora de Cambios para la actualización.

## Análisis organizacional de la Secretaría Ejecutiva

### Objetivo

Contextualizar la dependencia desde diferentes perspectivas, permitiendo con esto tener un conocimiento amplio de la situación en que se encuentra y hacia dónde se dirige, lo que permitirá tener un punto de partida a partir del cual diseñar el Cuadro de Mando Integral como instrumento para el seguimiento organizacional.

## Alcance

Aplica en distintos procesos de la Secretaría Ejecutiva, y su correcta contextualización permite que pueda ser utilizada para más de un documento dentro de la Institución, ya que como se vio en la Figura 2. Diagrama de Precedencias, la información que de él resulte puede ser aplicada para la selección del Modelo de Cuadro de Mando Integral y para las etapas de Comunicación y Consulta de la Metodología de Administración de Riesgos.

## Referencias

Guía administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco.

## Responsables

– Jefatura de Planeación e Informes

## Insumos

- Guía administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco
- Planes Institucionales
- Reglamentos, leyes estatales y nacionales aplicables

## Resultados

Documento: Análisis organizacional de la Secretaría Ejecutiva

**Precondiciones:** Análisis de metodologías para elaborar un Cuadro de Mando Integral

**Postcondiciones:** Selección del Modelo de Cuadro de Mando

## Descripción del procedimiento

Como se establece en las referencias e insumos, este documento se realizará con base en la Guía administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco, por lo que se recomienda consultar el documento Metodología de Administración de Riesgos de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco.

## Selección del Modelo de Cuadro de Mando Integral

### Objetivo

Indicar el modelo de Cuadro de Mando Integral que se adecue a los objetivos de la Organismo considerando las metodologías analizadas y el contexto organizacional.

### Alcance

Aplica a la persona titular de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción, ya que es el usuario principal de los resultados que deriven de los indicadores del Cuadro de Mando Integral, por lo que sus necesidades son primordiales nos permitirán detectar qué dimensiones son de utilidad para conocer el desempeño de la SESAJ.

### Referencias

Con fundamento en la propuesta del establecimiento de un sistema de gestión de la calidad, control interno y evaluación de desempeño de la organización realizada en el Plan Institucional de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco.

## Responsables

Persona titular de la Secretaría Ejecutiva

## Insumos

- Diagnóstico organizacional
- Concentrado de metodologías

## Resultados

Selección del modelo de Cuadro de Mando Integral apropiado para la SESAJ

**Precondiciones:** Análisis organizacional de la Secretaría Ejecutiva

**Postcondiciones:** Identificación del objeto de la evaluación

## Descripción del procedimiento

Como se estipula en el alcance de este procedimiento, la persona Titular de la Secretaría Ejecutiva es la responsable de seleccionar el modelo de CMI que considere apropiado al contexto y necesidades de la SESAJ.

Para ello, se realiza la presentación de las características de los modelos descritos en el Análisis de metodologías para elaborar un Cuadro de Mando Integral, sus ventajas y áreas de oportunidad. Una vez analizado este documento en conjunto con el Análisis Organizacional, entonces se opta por aquél que resulte más apropiado y que se vislumbre pueda ayudar a solventar de forma más eficiente las debilidades que se puedan detectar.

## Identificación del objeto de la evaluación

### Objetivo

Seleccionar los objetivos sobre los que se pretende realizar la preparación estratégica, definiendo cuál es el mejor objeto de evaluación considerando las dimensiones del modelo de cuadro de mando seleccionado.

### Alcance

Aplica al titular de la Secretaría Ejecutiva, quien después de analizar los modelos existentes de Cuadro de Mando Integral y considerando su utilidad en el contexto en el que se encuentra la Secretaría Ejecutiva, define el objeto de la evaluación.

## Referencias

- Plan Institucional de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco, Versión actualizada. Fecha de publicación: septiembre de 2022.
- Plan Institucional de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Jalisco, Versión actualizada. Fecha de publicación: septiembre de 2019.
- Plan Institucional 2018-2022, de la Secretaría Ejecutiva Presentado en Sesión Extraordinaria del Órgano de Gobierno, el 11 de septiembre del 2018

## Responsables

Titular de la Secretaría Ejecutiva

## Insumos

- Planes institucionales de la SESAJ
- Análisis de metodologías para elaborar un Cuadro de Mando Integral
- Diagnóstico organizacional

## Resultados

Selección de dimensiones que integrarán el Cuadro de Mando Integral

**Precondiciones:** Selección del Modelo de Cuadro de Mando Integral

**Postcondiciones:** Preparación estratégica de objetivos específicos

## Descripción del procedimiento

Si bien, en el procedimiento anterior se definió el Cuadro de Mando que resulta más apropiado para implementarse en la Secretaría Ejecutiva, es indispensable determinar cuál es el objeto de estudio al que se pretende aplicar, esto considerando cuál es el objetivo principal de la elaboración del CMI, es decir, qué es lo que se desea conocer y mejorar.

Para ello, se sugiere identificar los objetivos, estrategias, programas, proyectos sustantivos o adjetivos prioritarios con los que se cuente, para decidir sobre qué directrices se comenzarán a trazar los siguientes pasos.

En este punto se debe tener especial conciencia de la postcondición, ya que derivará de la selección del objeto de estudio y del modelo de CMI cantidad de objetivos específicos diseñados.

## Preparación estratégica de objetivos específicos

### Objetivo

Revisar la planeación institucional de la Secretaría Ejecutiva para la identificación y selección de los componentes del Mapa Estratégico y la definición de objetivos específicos.

### Alcance

Aplica a la persona titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación, quien una vez definidas las dimensiones del modelo de Cuadro de Mando Integral a seleccionar, debe describir los objetivos específicos que le corresponden a cada una de ellas.

### Responsables

- Personas titulares de Unidades Administrativas de la SESAJ
- Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación

### Insumos

- Modelo de Cuadro de Mando Integral Seleccionado
- Dimensiones a incluir

## Resultados

Mapa estratégico

**Precondiciones:** Identificación del objeto de la evaluación

**Postcondiciones:** Construcción de indicadores

## Descripción del procedimiento

En el procedimiento anterior se seleccionó el objeto de evaluación, por lo que sobre esa decisión se realizarán los objetivos específicos. Para ello se debe tener claridad de qué es lo que se desea conocer de cada dimensión. En este punto es indispensable evitar el sesgo de pensar que los objetivos únicamente deben construirse sobre la información disponible, pues uno de los objetivos del CMI es detectar aquellas áreas de oportunidad en las que es necesario actuar.

Para su redacción se recomienda comenzar con un verbo en infinitivo y expresar de forma concreta qué es lo que se espera conocer o mejorar de cada uno de los objetivos en cada una de las dimensiones.

Es necesario que esta actividad se realice de forma conjunta con las áreas responsables de suministrar la información posteriormente, pues debe existir consenso en su elaboración para evitar o disminuir conflictos en los procedimientos próximos.

## Construcción de indicadores

### Objetivo

Redactar los indicadores para cada objetivo específico definido en el mapa estratégico, en conjunto con los titulares de las Unidades Administrativas identificando aquellos sobre los cuales sus labores tienen impacto y cómo es posible medir el seguimiento de los mismos.

### Alcance

Aplica a la persona titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación, para la elaboración de los indicadores en apego a las dimensiones y objeto del Cuadro de Mando Integral, así como la redacción de estos con base en los criterios SMART.

Asimismo, los titulares de las Unidades Administrativas cuentan con la facultad de validar los indicadores, reconociendo que son los responsables de la información que será suministrada para su seguimiento. Finalmente, la persona titular de la Secretaría Ejecutiva es la encargada de autorizar la aplicación de dichos indicadores.

### Referencias

- Guía administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco

### Responsables

- Titulares de Unidades Administrativas de la SESAJ
- Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación
- Titular de la Secretaría Ejecutiva

### Insumos

- Mapa estratégico
- Criterios SMART

### Resultados

Propuestas de indicadores de desempeño del Cuadro de Mando Integral

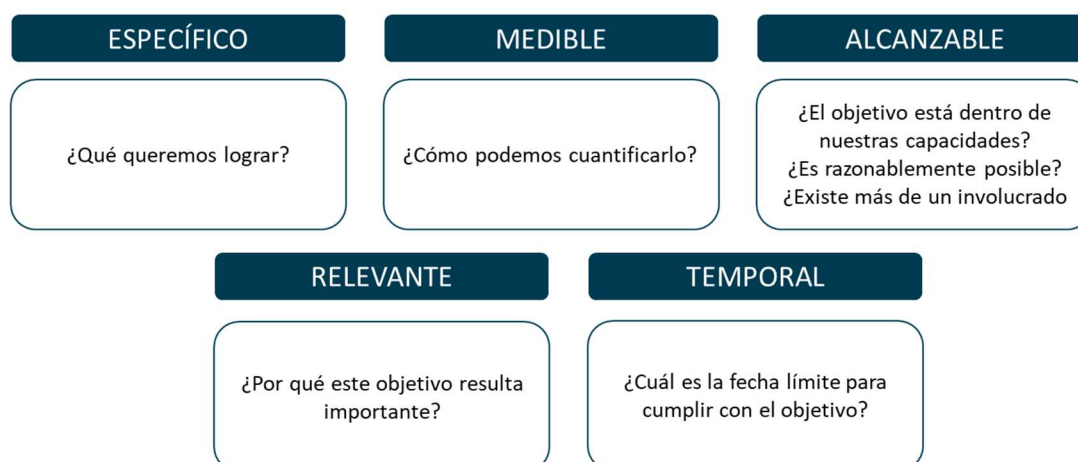
**Precondiciones:** Preparación estratégica de objetivos específicos

**Postcondiciones:** Construcción del Cuadro de Mando Integral

### Descripción del procedimiento

Para la construcción adecuada de un Cuadro de Mando Integral, deben definirse acertadamente los indicadores que se van a utilizar. Pueden desarrollarse indicadores estratégicos y operativos según las necesidades y el objeto de aplicación. Para su redacción se sugiere utilizar los criterios SMART y que, en oraciones breves, puedan dar respuesta a estas preguntas.

Figura 14. Objetivos SMART



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es recomendable hacer una correcta selección de indicadores, ya que una menor cantidad nos permite tener un mayor enfoque en lo que se está analizando, para lo cual se puede realizar un ejercicio que nos ayude a identificar la importancia de la información que se requiere obtener y la disponibilidad de los datos con los que se cuenta, y a partir de ello, elegir los que resulten más pertinentes.

## Construcción del Cuadro de Mando Integral

### Objetivo

Construir el Cuadro de Mando Integral que permita dar seguimiento a las perspectivas seleccionadas, los objetivos específicos y los indicadores realizados.

### Alcance

Aplica a las personas titulares de Unidades Administrativas de la SESAJ y la persona Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación, ya que, al igual que en la elaboración de los indicadores, la integración de estos últimos y la definición de metas y acciones, son una responsabilidad conjunta.

Además, es facultad de la persona Titular de la Secretaría Ejecutiva la validación y autorización del instrumento.

### Referencias

Con fundamento en la propuesta del establecimiento de un sistema de gestión de la calidad, control interno y evaluación de desempeño de la organización realizada en el Plan Institucional de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco.

### Responsables

- Titulares de Unidades Administrativas de la SESAJ
- Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación
- Titular de la Secretaría Ejecutiva

### Insumos

- Propuestas de Indicadores

## Resultados

Cuadro de Mando Integral

**Precondiciones:** Construcción de Indicadores

**Postcondiciones:** Elaboración de la Matriz de Comunicaciones

## Descripción del procedimiento

### Elaboración de la Matriz de Comunicaciones

#### Objetivo

Conocer las necesidades de información y comunicación de los interesados del proyecto, especificando los distintos reportes que deben realizarse, así como los formatos para producir la información en la cantidad y calidad adecuada, además de determinar la frecuencia con que los informes deben ser actualizados.

#### Alcance

Aplica a la persona titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación, quien en esta etapa es la persona responsable de identificar a los stakeholders, sus necesidades, qué se pretende comunicar y cuál es la estrategia para realizarlo, es decir, debe detectar a los interesados para conocer los datos principales de indicadores específicos que pueden resultar de interés, así como los instrumentos y la periodicidad en la que se genera la información.

#### Responsables

- Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación
- Titular de la Secretaría Ejecutiva

#### Insumos

- Diagnóstico Organizacional
- Cuadro de Mando Integral

## Resultados

Matriz de Comunicaciones

**Precondiciones:** Construcción del Cuadro de Mando Integral

**Postcondiciones:** Elaboración de los reportes del tablero de indicadores clave de desempeño

## Descripción del procedimiento

La principal característica de este instrumento es, como se señaló previamente, la identificación de los actores interesados, sus necesidades de información y la periodicidad con la que es necesario remitirla para que esta resulte suficiente y de calidad.

Para ello es necesario detectar a los principales interesados y consultar los recursos normativos (leyes, estatutos, etc.) para conocer los requisitos de comunicación, ya que algunos de estos insumos ya prevén cierta información que debe comunicarse vertical u horizontalmente. De lo contrario se sugiere, en caso de ser posible, realizar alguna encuesta para determinar sus demandas.



Posteriormente se enlistan los cuatro rubros principales que debe contener la Matriz (véase Anexo 1. Matriz de Comunicaciones)

#### **Objetivo**

- ¿Qué comunicar?
- ¿Por qué?

#### **Usuario**

- ¿Quién es el destinatario?
- Método de comunicación

#### **Responsabilidad**

- Preparación
- Envío

#### **Tiempo**

- Fecha inicial
- Frecuencia

## **Elaboración de los reportes del tablero de indicadores clave de desempeño**

#### **Objetivo**

Elaborar los reportes de información que se va a entregar a cada uno de los actores interesados, considerando sus necesidades, a través de un tablero de indicadores que contenga los resultados obtenidos en el tiempo establecido.

#### **Alcance**

La persona Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación elaborará de los tableros en los que se le reportará a los interesados la información, considerando las necesidades y periodicidades resultado de la Matriz de Comunicaciones. Asimismo, la persona titular de la Secretaría Ejecutiva cuenta con la facultad de difundir dicha información a cada uno de los actores a quienes se encuentra dirigida.

#### **Responsables**

- Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación
- Titular de la Secretaría Ejecutiva

#### **Insumos**

- Matriz de Comunicaciones
- Cuadro de Mando Integral

#### **Resultados**

Tablero de indicadores clave de desempeño

**Precondiciones:** Elaboración de la Matriz de Comunicaciones

**Postcondiciones:** Seguimiento al Cuadro de Mando Integral

#### **Descripción del procedimiento**

La Matriz de Comunicaciones nos permitió identificar quiénes eran los actores involucrados, los datos, vía y temporalidad que debíamos respetar para mantenerlos informados e interesados.

En esta etapa se clasifica la información obtenida a través del Cuadro de Mando Integral y se le da el tratamiento necesario para cumplir con las características de un tablero de Indicadores de

**Desempeño.** Es indispensable mantener un formato simple, con los datos sistematizados y procurar que la herramienta sea en su mayoría gráfica con el objetivo de que la atención se focalice a lo que es relevante.

## Seguimiento al Cuadro de Mando Gubernamental

### Objetivo

Pactar acuerdos con las personas responsables de proporcionar la información que alimentarán los indicadores, para el seguimiento de estos y su actualización periódica, así como el establecimiento de acciones y estrategias de control.

### Alcance

Aplica en primera instancia a las personas titulares de las Unidades Administrativas de la Secretaría Ejecutiva quienes son las responsables de las actividades que insuman los indicadores y por ende de los avances o retrocesos que estos presenten.

Asimismo, aplica a la persona titular de la Secretaría Ejecutiva, facultada para realizar acuerdos y compromisos entre las UA para aplicar las estrategias y acciones de control debidas. En última instancia, aplica a la persona titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación, como responsable del concentrado y tratamiento de la información suministrada.

### Referencias

Guía administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco.

### Responsables

- Titular de la Secretaría Ejecutiva
- Titulares de las Unidades Administrativas de la SESAJ
- Titular de la Jefatura de Seguimiento y Evaluación

### Insumos

- Instrumentos de recopilación de Información

### Resultados

- Actualización de la información
- Compromisos y acuerdos
- Actas de sesión

**Precondiciones:** Elaboración de los reportes del tablero de Indicadores Clave de Desempeño.

**Postcondiciones:** Estrategias y acciones de control (Ver documento de Metodología de Administración de Riesgos)

### Descripción del procedimiento

Considerando la vinculación realizada en la figura 2, el seguimiento al Cuadro de Mando forma parte del componente de Control Interno denominado Supervisión, este permite establecer acciones de mejora para aquellos elementos en los que se hubiera detectado alguna deficiencia o bien, mantener la calidad de los procedimientos que se están realizando de forma adecuada.

En ese sentido es necesario realizar un calendario de sesiones que permitan dar continuidad a los indicadores de desempeño establecidos en los tableros de control, en las cuales deben estar

presentes los responsables de cada uno de ellos, así como la persona titular de la Secretaría Ejecutiva.

En estas reuniones se llevarán a cabo compromisos y acuerdos con el objetivo de plantear actividades que permitan atender las áreas de mejora, así como dar cuenta de los avances que se ha tenido en los indicadores y su impacto en el mapa estratégico.

## VIII. Actualización de procedimientos

Es necesario hacer hincapié en que este es un marco de referencia que disminuye la improvisación y precisa las funciones y secuencias a realizarse para la construcción de un CMI, así como los responsables de las actividades descritas. Sin embargo, no está exento de mejoras o reestructuras que permitan una mayor eficiencia en su aplicación.

Por lo anterior, se recomienda realizar una revisión periódica de los procedimientos, con el fin de detectar sus áreas de oportunidad o deficiencias que puedan ocasionar duplicidad de tareas. Esto no debe confundirse con la actualización del Cuadro de Mando Integral, ya que esta dependerá de la periodicidad establecida en la construcción de los indicadores así como en la etapa de seguimiento.

Como parte de esta etapa, se realizará como única ocasión un año después de la Construcción del Cuadro de Mando Integral, es decir, del procedimiento número 7, una revisión y actualización del Manual de procedimientos. Para los ejercicios posteriores de revisión la periodicidad deberá ser extendida 2 años a partir de la última realizada.

Estas revisiones se ejecutarán con base en el Formato “Bitácora de cambios” del Anexo 2 del presente Manual, en el cual se integran las instrucciones para su llenado y deberá ser revisada y autorizada o rechazada por las personas responsables de este proceso, así como contener las firmas de la persona encargada de su elaboración.

Con el fin de contar con un seguimiento sobre las versiones y vigencia del documento, se llevará a cabo además un control de ediciones al final de este documento, en el que se encontrará plasmado el número de edición, la fecha en que se autorizaron las adecuaciones, así como las páginas y apartados en donde se realizaron las modificaciones, mismas que deberán ser descritas en el apartado “IX. Validación del Manual de procedimientos para la Integración del Cuadro de Mando Integral”

## IX. Aprobación del Manual de procedimientos para la Integración del Cuadro de Mando Integral

Este Manual de procedimientos para la Integración del Cuadro de Mando Integral, se expide con base en las atribuciones establecidas en el Estatuto Orgánico de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco en su artículo 18, fracción III.

### TRANSITORIO

**ÚNICO.** - El presente Manual de procedimientos para la Integración del Cuadro de Mando Integral fue aprobado el día 29 del mes de junio del año 2022 por parte de la Secretaría Técnica de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco, lo anterior de conformidad con las atribuciones establecidas en el Estatuto Orgánico de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco en su artículo 18, fracción III, por lo que entrará en vigor una vez que se le de vista al Órgano de Gobierno y sea publicado en la página web oficial del Organismo.

Autoriza

**Haimé Figueroa Neri**

Secretaria Técnica de la Secretaría Ejecutiva  
del Sistema Estatal Anticorrupción de Jalisco

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### REGISTRO DE EDICIONES

Primera edición (29 de junio de 2022): Elaboración del manual

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de comunicaciones

Matriz de comunicaciones							
Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia

## Anexo 2. Bitácora de cambios

Bitácora de cambios del Manual de procedimientos para la integración del cuadro de mando de control			
Para llenar por el solicitante			
Fecha de solicitud			
No de solicitud.			
Tipo de cambio	<input type="checkbox"/> Corrección	<input type="checkbox"/> Adición	<input type="checkbox"/> Eliminación
Nombre del procedimiento a modificar			
No. de página			
Descripción			
Impacto			
Para llenar por la persona responsable de la autorización del Manual			
Fecha de respuesta			
Estado	<input type="checkbox"/> Autorizado	<input type="checkbox"/> Rechazado	
Justificación			

Solicita

Autoriza

---

 Nombre  
Puesto

---

 Nombre  
Puesto

## Bibliografía

- Aldunate, E. (2004, octubre 30). Metodología de Marco Lógico. *Boletín del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*, 15, 7-15.
- Barros da Silva Filho, J. B., & Rodríguez González, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 117-148.
- Bastidas, B., Eunice, L., & Ripoll Feliu, V. (2003, diciembre). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Compendium*, 6(11), 23-41.
- Bonnefoy, J. C. (2003, noviembre). Los indicadores de evaluación del desempeño: Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina. *Boletín del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*, 13, 28-30.
- Constitución Política del Estado de Jalisco, n.º Artículo 107 (1917).  
<https://congresoweb.congresoajal.gob.mx/BibliotecaVirtual/legislacion/C%C3%B3digos/Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20del%20Estado%20de%20Jalisco.doc>
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios, n.º 24450/LX/13 (2013).  
[https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/ley\\_de\\_transparencia\\_y\\_acceso\\_a\\_la\\_informacion\\_publica\\_del\\_estado\\_de\\_jalisco\\_y\\_sus\\_municipios\\_1-1.pdf](https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/ley_de_transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica_del_estado_de_jalisco_y_sus_municipios_1-1.pdf)
- Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Jalisco, n.º 26409/LXI/17 (2017).  
[https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/ley\\_del\\_sistema\\_anticorrupcion\\_del\\_estado\\_de\\_jalisco\\_ultima\\_actualizacion\\_25-enero-2018.pdf](https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/ley_del_sistema_anticorrupcion_del_estado_de_jalisco_ultima_actualizacion_25-enero-2018.pdf)
- Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios, n.º 27217/LXII/18 (2018).  
<https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/LEY%20DE%20PLANEACI%C3%93N%20PARTICIPATIVA%20PARA%20EL%20ESTADO%20DE%20JALISCO%20Y%20SUS%20MUNICIPIOS.pdf>



Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, n.º Artículo 113 (1997).  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Contraloría del Estado de Jalisco. (2018, agosto). Guía administrativa y diversas disposiciones complementarias en materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Jalisco. *Periódico Oficial del Estado de Jalisco*, 44(VIII).  
<https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/09-25-18-viii.pdf>

Estis, A. (1998). *The Balanced Scorecard – Applying a Private Sector Technique to the Public Sector*. Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management, Nueva York. <https://bit.ly/3NLskT5>

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad—Requisitos*.  
[http://www.tesoem.edu.mx/SGC/TESOEMSGC2015Token277615288390400422256882/01MANUAL/NMX-CC-9001-IMNC-2015\\_E.pdf](http://www.tesoem.edu.mx/SGC/TESOEMSGC2015Token277615288390400422256882/01MANUAL/NMX-CC-9001-IMNC-2015_E.pdf)

Kaplan, R. (1999). The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. *Harvard Business Review*, 3-5.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 47-54.

Niven, P. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies* (Segunda). John Wiley & Sons, Inc. [http://acctlib.ui.ac.id/file?file=digital/2016-12/13129-Balanced%20Scorecard%20Step-by-Step%20for%20Government%20and%20Nonprofit%20Agencies%202.ed%20\(2008\)\\_Paul%20R.%20Niven.pdf](http://acctlib.ui.ac.id/file?file=digital/2016-12/13129-Balanced%20Scorecard%20Step-by-Step%20for%20Government%20and%20Nonprofit%20Agencies%202.ed%20(2008)_Paul%20R.%20Niven.pdf)

*Estatuto Orgánico de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Jalisco*, (2018) (testimony of Órgano de Gobierno de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Jalisco). <https://sesaj.org/sites/default/files/2021->

07/ESTATUTO\_ORG\_SEC\_EJECUTIVA\_DEL\_SISTEMA\_ESTATAL\_ANTICORRUPCION  
.pdf

Sánchez Retiz, C. A., & Rodríguez Bello, L. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad & Empresa*, 21(37), 228-262.

Siles, R., & Mondelo, E. (2018). *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo*.

Banco Interamericano de Desarrollo; Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.

[https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA](https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-)

[.pdf?fbclid=IwAR0\\_17MRzWGU-xgLta1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig](https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-xgLta1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig)