



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

La administración de programas sociales en México: el modelado de procesos en los programas de la Comisión Nacional del Agua, Instituto Nacional de las Mujeres y Secretaría de Desarrollo Social

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Informática Administrativa

Presenta:

María Elena Osornio Tonche

Tutor:

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., marzo de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mis padres Pablo Osornio y Rosario Tonche, por ser siempre mi fuente de inspiración y un gran ejemplo para mí.

A Fabián Romero, por acompañarme y motivarme en esta gran experiencia.

Al Dr. Javier Jasso, por todo su apoyo y conocimiento ofrecido durante la realización de esta tesis.

Al Mtro. Jesús Romero, Dra. Guadalupe Calderón, Mtro. Alfredo Corona y Dra. Alejandra Herrera que con su experiencia y conocimiento me ayudaron a complementar mi investigación.

Al Mtro. Alfredo Corona por orientarme y dedicarme parte de su tiempo durante mi estancia en la Maestría en Informática Administrativa.

A la Mtra. Martha Eugenia Guerrero, por dedicarme parte de su tiempo en orientarme sobre la estructura y administración de los programas sociales en México y en especial por ofrecerme su amistad.

Agradezco la ayuda por parte del proyecto sustentado por el Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza, PAPIIME DGAPA-UNAM, PE302215 “Innovación, ciencia y tecnología: temas, teorías y casos de estudio”.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) por permitirme ser becaria de la Maestría en Informática Administrativa dentro del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) con número 595281/327963, que impulsa la mejora continua y calidad de los programas de posgrado.

A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) por darme la oportunidad de seguir aprendiendo y continuar con mis estudios de maestría, y a todos mis

profesores de la Maestría en Informática Administrativa por compartir sus conocimientos conmigo.

Agradezco la ayuda por parte del Proyecto IN309416 *Innovación y capacidades en el sector salud en México*, del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) UNAM.

Índice sintético

Agradecimientos.....	i
Índice sintético.....	iii
Índice detallado.....	v
Índice de figuras.....	ix
Índice de gráficas.....	xi
Índice de tablas.....	xi
Resumen.....	xv
Introducción	1
Capítulo 1 Estructura de la investigación	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Objetivos de la investigación	6
1.3 Preguntas de investigación.....	7
1.4 Hipótesis	8
1.5 Justificación de la investigación.....	9
1.6 Diseño de la investigación	11
1.7 Alcance de la investigación	13
1.8 Muestra de la investigación	14
Capítulo 2 Administración por procesos	16
2.1 Definición de administración.....	16
2.2 Organización privada.....	17
2.3 Organización pública	18
2.4 La nueva administración pública	19
2.5 Definición de proceso	20
2.6 Características de un proceso	22
2.7 Tipos de procesos	22
2.8 Innovación de procesos.....	24

2.9 Administración por procesos: Notación para el Modelado de Procesos de Negocio 25

Capítulo 3 La administración de programas sociales en México 47

3.1 Los programas sociales..... 47

3.2 Fases de operación de los programas sociales 50

3.3 Marco normativo de los programas sociales..... 57

3.4 Operación de los programas sociales en México..... 67

3.5 Mapa de procesos de los programas sociales 68

3.6 Los procesos en la administración de programas sociales en México 73

3.7 Resultados del análisis de procesos aplicado a los programas sociales..... 141

Capítulo 4 Recapitulación, conclusiones y recomendaciones 151

4.1 Recapitulación..... 151

4.2 Conclusiones..... 152

4.3 Recomendaciones..... 156

4.4 Futuras líneas de investigación 158

4.5 Aportes de la investigación..... 159

Glosario 161

Referencias bibliográficas..... 163

Anexos 172

Anexo A. Catálogo de programas sujetos a reglas de operación en México, 2015 172

Anexo B. Guía de entrevista 176

Anexo C. Matriz de actividades con problemas..... 177

Anexo D. Entrevistas..... 178

Índice detallado

Agradecimientos.....	i
Índice sintético.....	iii
Índice detallado.....	v
Índice de figuras.....	ix
Índice de gráficas.....	xi
Índice de tablas.....	xi
Resumen.....	xv
Introducción	1
Capítulo 1 Estructura de la investigación	5
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Objetivos de la investigación	6
1.2.1 Objetivo principal.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Preguntas de investigación.....	7
1.4 Hipótesis	8
1.5 Justificación de la investigación.....	9
1.6 Diseño de la investigación	11
1.7 Alcance de la investigación	13
1.8 Muestra de la investigación	14
Capítulo 2 Administración por procesos	16
2.1 Definición de administración.....	16
2.2 Organización privada.....	17
2.3 Organización pública	18
2.4 La nueva administración pública	19
2.5 Definición de proceso.....	20
2.6 Características de un proceso	22
2.7 Tipos de procesos	22

2.8	Innovación de procesos.....	24
2.9	Administración por procesos: Notación para el Modelado de Procesos de Negocio	25
2.9.1	Antecedentes de la administración por procesos de negocio	26
2.9.2	Definición de la administración por procesos de negocio	29
2.9.3	Enfoque de la administración por procesos	31
2.9.4	Ciclo de la administración por procesos de negocio	32
2.9.5	La administración por procesos en la administración pública	34
2.9.6	Notación para el modelado de procesos de negocio	36
2.9.6.1	Elementos gráficos de la notación para el modelado de procesos.....	41
2.9.6.2	Objetos de flujo	42
2.9.6.3	Objetos de conexión.....	43
2.9.6.4	Participantes	44
2.9.6.5	Artefactos	44
2.9.6.6	Software para el modelado de procesos.....	45
Capítulo 3 La administración de programas sociales en México		47
3.1	Los programas sociales.....	47
3.2	Fases de operación de los programas sociales	50
3.2.1	Fase de Planeación.....	51
3.2.2	Fase de Programación y Presupuestación	52
3.2.3	Fase de Evaluación	52
3.3	Marco normativo de los programas sociales.....	57
3.3.1	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.....	57
3.3.2	Ley de planeación	57
3.3.3	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	58
3.3.4	Ley General de Desarrollo Social	59
3.3.5	Ley de Aguas Nacionales.....	60
3.3.6	Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.....	61
3.3.7	Plan Nacional de Desarrollo	61
3.3.8	Gobierno electrónico en México	65
3.4	Operación de los programas sociales en México.....	67
3.5	Mapa de procesos de los programas sociales	68
3.6	Los procesos en la administración de programas sociales en México	73

3.6.1	Secretaría de Desarrollo Social: Opciones Productivas.....	73
3.6.1.1	Proceso de Emisión de Reglas de Operación.....	77
	a. Modelo del proceso de Emisión de Reglas de Operación.....	78
	b. Matriz de actividades con problemas del Proceso de Emisión de Reglas de Operación.....	80
3.6.1.2	Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados	82
	a. Modelo del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados	84
	b. Matriz de actividades con problemas del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados	85
3.6.1.3	Proceso de Contraloría Social	87
	a. Modelo del Proceso Contraloría Social.....	87
	b. Matriz de actividades con problemas del Proceso de Contraloría Social	88
3.6.1.4	Proceso de Constitución de Comités.....	90
	a. Modelo del Proceso de Constitución de Comités.....	91
	b. Matriz de actividades con problemas del Proceso de Constitución de Comités	92
3.6.1.5	Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos.....	94
	a. Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos	95
	b. Matriz de actividades con problemas del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos	96
3.6.2	Instituto Nacional de las Mujeres: Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género	98
3.6.2.1	Proceso de Emisión de Reglas de Operación.....	100
	a. Modelo del Proceso de Emisión de Reglas de Operación	101
	b. Matriz de Actividades con Problemas para el Proceso de Emisión de Reglas de Operación.....	102
3.6.2.2	Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados	105
	a. Modelo del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados	106
	b. Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	107
3.6.2.3	Proceso de Constitución de Comisiones	110
	a. Modelo del Proceso de Constitución de Comisiones	110

b.	Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Constitución de Comisiones	112
3.6.2.4	Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos.....	113
a.	Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos	114
b.	Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos	115
3.6.3	Comisión Nacional del Agua: Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento.....	117
3.6.3.1	Proceso de Emisión de Reglas de Operación.....	119
a.	Modelo del Proceso de Emisión de Reglas de Operación	120
b.	Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Emisión de Reglas de Operación.....	121
3.6.3.2	Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	124
a.	Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados	125
b.	Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	126
3.6.3.3	Proceso de Contraloría Social.....	129
a.	Modelo del Proceso de Contraloría Social.....	129
b.	Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Contraloría Social	131
3.6.3.4	Proceso de Constitución de Comités.....	133
a.	Modelo del Proceso de Constitución de Comités.....	134
b.	Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Constitución de Comités.....	135
3.6.3.5	Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos.....	137
a.	Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos	137
b.	Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos	138
3.7	Resultados del análisis de procesos aplicado a los programas sociales.....	141
Capítulo 4 Recapitulación, conclusiones y recomendaciones		151
4.1	Recapitulación.....	151
4.2	Conclusiones.....	152
4.3	Recomendaciones.....	156

4.4	Futuras líneas de investigación	158
4.5	Aportes de la investigación.....	159

Glosario	161
-----------------------	------------

Referencias bibliográficas.....	163
--	------------

Anexos	172
---------------------	------------

Anexo A. Catálogo de programas sujetos a reglas de operación en México, 2015	172
--	-----

Anexo B. Guía de entrevista	176
-----------------------------------	-----

Anexo C. Matriz de actividades con problemas.....	177
---	-----

Anexo D. Entrevistas.....	178
---------------------------	-----

Índice de figuras

Figura 2.1 Ciclo de la administración por procesos	33
--	----

Figura 3.1 Componentes de un programa social en México, 2015	49
--	----

Figura 3.2 Esquema del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, México	62
--	----

Figura 3.3 Marco normativo de los programas sociales en México, 2015.....	64
---	----

Figura 3.4 Niveles de administración de programas sociales, México, 2015	68
--	----

Figura 3.5 Mapa de procesos de la administración de programas sociales en México, 2015	69
--	----

Figura 3.6 Modelo del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa Opciones Productivas, México, 2015.....	79
--	----

Figura 3.7 Modelo del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Opciones Productivas, México, 2015	84
---	----

Figura 3.8 Modelo del Proceso de Contraloría Social del Programa Opciones Productivas, México, 2015	88
---	----

Figura 3.9 Modelo del Proceso de Constitución de Comités del Programa Opciones Productivas, México, 2015.....	91
---	----

Figura 3.10 Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa Opciones Productivas, México, 2015	95
--	----

Figura 3.11 Modelo del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	101
Figura 3.12 Modelo del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	106
Figura 3.13 Modelo del Proceso Constitución de Comisiones del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	111
Figura 3.14 Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	114
Figura 3.15 Modelo del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015	120
Figura 3.16 Modelo del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015.....	125
Figura 3.17 Modelo del Proceso de Contraloría Social del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015	130
Figura 3.18 Modelo del Proceso de Constitución de Comités del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015	134
Figura 3.19 Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015	138

Índice de gráficas

Gráfica 3.1 Porcentaje de factores presentes en los Programas de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, Programa de Opciones Productivas y Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015.....	146
Gráfica 3.2 Número de factores presentes en el Proceso de Emisión de Reglas de Operación, Proceso de Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados, Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos, Proceso de Constitución de Comités y Proceso de Contraloría Social	148

Índice de tablas

Tabla 2.1 Objetos de flujo en la notación para el modelado de procesos, versión 2.0, 2015	42
Tabla 2.2 Objetos de conexión en la notación para el modelado de procesos, versión 2.0, 2015	43
Tabla 2.3 Participantes en la notación para el modelado de procesos, versión 2.0, 2015 ..	44
Tabla 3.1 Modelo general de evaluación de procesos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, México, 2015.....	56
Tabla 3.2 Ficha del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa Opciones Productivas, México, 2015.....	77
Tabla 3.3 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa Opciones Productivas, México, 2015.....	81
Tabla 3.4 Ficha del proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Opciones Productivas, México, 2015	83
Tabla 3.5 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Opciones Productivas, México, 2015.....	85

Tabla 3.6 Ficha del Proceso de Contraloría Social del Programa Opciones Productivas, México, 2015	87
Tabla 3.7 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Contraloría Social del Programa Opciones Productivas, México, 2015.....	89
Tabla 3.8 Ficha del Proceso de Constitución de Comités del Programa Opciones Productivas, México, 2015.....	90
Tabla 3.9 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Constitución de Comités del Programa Opciones Productivas, México, 2015.....	92
Tabla 3.10 Ficha del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa Opciones Productivas, México, 2015.....	94
Tabla 3.11 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa Opciones Productivas, México, 2015 .	96
Tabla 3.12 Resumen del total de factores presentes en los procesos del Programa Opciones Productivas, México, 2015.....	97
Tabla 3.13 Ficha del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	100
Tabla 3.14 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	103
Tabla 3.15 Ficha del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	105
Tabla 3.16 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	108
Tabla 3.17 Ficha del Proceso de Constitución de Comisiones del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	110

Tabla 3.18 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Constitución de Comisiones del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	112
Tabla 3.19 Ficha del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015	113
Tabla 3.20 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015.....	115
Tabla 3.21 Resumen del total de factores de los procesos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015.....	116
Tabla 3.22 Ficha del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015	119
Tabla 3.23 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015.....	122
Tabla 3.24 Ficha del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015.....	124
Tabla 3.25 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015	127
Tabla 3.26 Ficha del Proceso de Contraloría Social del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015.....	129
Tabla 3.27 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Contraloría Social del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015.....	131

Tabla 3.28 Ficha del Proceso de Constitución de Comités del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015	133
Tabla 3.29 Matriz actividades con problemas para el Proceso de Constitución de Comités del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015.....	135
Tabla 3.30 Ficha del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015	137
Tabla 3.31 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015.....	139
Tabla 3.32 Resumen de factores de los procesos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015	140
Tabla 3.33 Porcentaje de factores presentes en los procesos de los Programas de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, Programa de Opciones Productivas y Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015.....	145
Tabla 3.34 Número de factores presentes en el Proceso de Emisión de Reglas de Operación, Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados, Validación y Aprobación de Proyectos, Constitución de Comités y Contraloría Social, México, 2015	147

Resumen

La administración pública en México necesita tener visibilidad de todos sus procesos para que pueda mejorar su dirección en beneficio de los ciudadanos. Un sector dentro de la administración pública son los programas sociales que ofrece a la población como medio para establecer acciones que ayuden a cumplir con los objetivos y metas planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), estos programas son administrados por dependencias de la administración pública quienes son responsables de coordinar su implantación al interior de la República Mexicana.

Por ello, el objetivo de esta tesis es analizar los procesos inmersos en la administración de tres programas sociales sujetos a reglas de operación en México con el fin de realizar el modelado a cinco de ellos utilizando el estándar de “*Modelado de Procesos de Negocio (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)*” que surge como medio para cubrir la parte tecnológica de la “*Administración por Procesos de Negocio (BPM, por sus siglas en inglés, Business Process Management)*”, la cual se basa en el estudio y análisis de los procesos de la organización.

Esta investigación explica cómo es la administración de los programas sociales en México, los procesos que intervienen, el marco normativo donde se originan y operan, cómo está su organización al interior de la República Mexicana y los problemas presentados en su operación.

Durante la investigación documental se identificó que los procesos inmersos en la operación de los programas suelen ser heterogéneos y demasiados, es decir, estos procesos involucran la participación de diferentes áreas del gobierno para producir los resultados para los cuales fueron creados, por ello, es conveniente buscar formas de administrarlos para un mejor control de los programas.

La aplicación del estándar de “*Modelado de Procesos de Negocio (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)*” permite tener una visión de manera gráfica de las actividades que se realizan en la organización. La aplicación

de este enfoque al interior de las dependencias que administran programas sociales permite obtener un mayor provecho de sus procesos para poder utilizarlos de manera eficiente, acelerar los tiempos de ejecución y evitar desperdicios, pues se identifican los recursos que se utilizan para desarrollar las actividades de los procesos.

La implantación de un modelo basado en procesos en el sector público puede traer como beneficios la satisfacción del ciudadano al permitir identificar las actividades que necesitan ser mejoradas o rediseñadas para comprender mejor el origen de sus ineficiencias, además de que posibilita que los procesos se adapten a las necesidades que continuamente cambian en el ambiente social.

De acuerdo al análisis realizado se lograron identificar 16 procesos utilizados en la administración de programas sociales y se definieron las características de cinco de ellos por medio de una ficha de proceso en donde se especifican y definen sus características principales como nombre del proceso, objetivo, responsable, entradas y salidas. El modelo de los procesos se realizó con base en el estándar para el modelado de procesos que plasma de manera gráfica la secuencia, relaciones y propiedad de las actividades.

Con la especificación de los diagramas de procesos se obtuvo una visión clara y sintetizada de sus actividades para poder aplicar el análisis de factores que causan problemas en la operación de los procesos de emisión de reglas de operación, registro y actualización de la matriz de indicadores para resultados, contraloría social, constitución de comités y validación y aprobación de proyectos, en resumen, en orden descendente son, la falta de personal y equipo, consume demasiado tiempo, tecnológicos, es decir, procesos que no se encuentran diseñados, documentados o automatizados para que mejoren el funcionamiento de la institución de manera que se capitalice el conocimiento acumulado de las experiencias del personal responsable, falta de estándares y exceso de documentación. Con estos resultados se puede decir que la descripción y análisis de los procesos con el apoyo de estándares permitió definir los principales aspectos

que influyen en su eficiencia para poder sugerir acciones de mejora que ayuden a contrarrestar los problemas identificados.

Por último, las aportaciones obtenidas durante el desarrollo de esta investigación fueron la construcción de una base de cinco procesos utilizados en la administración para el Programa de Opciones Productivas (POP), Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) y el Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable Y Saneamiento (Prossapys), diseñados bajo el estándar de “*Notación para el modelado de procesos de negocio (BPM, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)*” para los cuales se desarrolló su ficha de proceso, diagrama y un análisis de factores que permitió conocer los problemas presentados durante su operación y con esto poder sugerir acciones de mejora.

El análisis y diagnóstico de los procesos permitió conocer que el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) tiene los procesos con más oportunidades de mejora, después se encuentra el Programa de Opciones Productivas (POP) y por último el Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys) quien es el menos afectado. Otra aportación de este estudio es el desarrollo de las fases de *diseño y modelado* del ciclo de la administración por procesos de negocio dejando a estudios posteriores el resto de sus etapas.

Introducción

El proveer los servicios y medios para garantizar una vida digna a la población mexicana es responsabilidad del gobierno federal siendo esta su principal actividad la cual se intenta mejorar día con día para obtener la satisfacción de los ciudadanos. Estos servicios públicos se traducen en secuencias de actividades con diferentes objetivos que conforman los procesos de operación que sustentan la administración pública en México.

La administración pública en México está constituida por un amplio número de servicios y procesos pues su estructura operativa involucra la presencia de secretarías, departamentos, institutos, entre otras dependencias produciendo duplicidades, trabajo extra y que su desarrollo se vuelva muy complejo. Uno de los servicios que la administración pública en México ofrece a los ciudadanos es la oportunidad de ser beneficiarios de los distintos programas sociales que brinda a su población en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND) bajo la estrategia transversal para un Gobierno Cercano y Moderno que hace referencia a las acciones del gobierno que repercuten directamente en los ciudadanos, por lo que es necesario contar con mecanismos que ayuden a obtener un gobierno eficiente orientado a la obtención de buenos resultados en el que las políticas y programas se apoyen de las nuevas Tecnologías de la Información (TI) para optimizar el uso de los recursos públicos.

Los programas sociales en México generan en su ejecución un conjunto de información que es importante para evaluar su desempeño así como para la toma de decisiones para el siguiente ciclo presupuestario, sin embargo, reunir esa información no es una tarea sencilla pues su administración está dividida entre varias dependencias de gobierno, por ejemplo, la Secretaría de Economía (SE), Secretaría de Educación Pública (SEP), entre otras, quienes a su vez tienen la responsabilidad de coordinarse con otras secretarías o instituciones para coordinar su administración durante todo el ejercicio fiscal como la Secretaría de

Hacienda y Crédito Público (SHCP) y El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) por mencionar algunos.

La velocidad y eficiencia con que las dependencias den respuesta a los ciudadanos pueden resultar factores importantes para el alcance de los objetivos y metas planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en la misma operación de los programas jugando un papel muy importante en la toma de decisiones para el siguiente ejercicio fiscal y para realizar adecuaciones que mejoren la estructura operativa de los programas sociales, por ello, esta investigación surge como una idea en profundizar más en las actividades que desarrollan los servidores públicos que tienen bajo su responsabilidad la administración de programas sociales, uniendo esas actividades y dándoles una secuencia en forma de procesos para formar una guía que sirva de apoyo para ofrecer un mejor servicio al ciudadano definiendo características como entradas y salidas, objetivos y responsables de los procesos de manera que se tenga una base de procesos para la administración de programas sociales.

Existen cuatro modalidades de programas sociales que operan en México una de ellas es la modalidad S que corresponde a programas sujetos a reglas de operación donde se precisa la forma de operar de un programa con el propósito de alcanzar la eficiencia, eficacia, equidad y transparencia. Debido a que los programas de modalidad S tienen un impacto social importante para el beneficio y desarrollo de la población mexicana es que se desarrolla el presente estudio en el que se busca identificar los procesos de administración de los programas sociales sujetos a reglas de operación en tres dependencias de la administración pública federal basándose en normas de estandarización para el modelado de los procesos además de realizar un diagnóstico aplicado a cinco de los procesos identificados con el que se pretende conocer los factores que más afectan su eficiencia y de esta manera conocer la situación actual en la que operan los programas para buscar medidas que logren hacer los procesos más eficientes.

La estructura de la investigación se da en cuatro capítulos conformados de la siguiente manera: en el capítulo uno se define como está constituido el estudio, que dio origen a ella, el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar y la justificación de la investigación, también contiene aspectos metodológicos sobre el diseño la investigación, cuál es su alcance y la muestra utilizada en el estudio.

En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico en donde se da la definición de los conceptos de proceso, se explica el marco normativo de la administración de programas sociales en México, los elementos que integran la notación para el modelado de procesos, etc. Después, en el capítulo tres se describe como es la organización para administrar los programas sociales en México, las características de los programas en estudio y los resultados alcanzados durante el análisis, por último en el capítulo cuatro se presentan las conclusiones obtenidas, se formulan una serie de recomendaciones y se presentan los aportes que se obtuvieron durante la investigación, por ejemplo, se da una visión general y resumida acerca de cómo se conforman y organizan los programas sociales en México desde el punto de vista de procesos guiados en metodologías modernas, también se aporta una guía práctica de un modelo de mejoras que puede ser implementado para hacer más eficientes y mejorar los procesos en los programas sociales.

Por último las limitaciones presentadas en esta investigación fueron el número de investigadores, pues debido a lo extenso del tema no se pudo abarcar más procesos para su análisis y así obtener una generalización más acertada que aplique a todos los programas. Algunos de los procesos quedan en nivel de macro procesos pues no se da una especificación en detalle debido al número de departamentos involucrados en la administración de los programas. Las entrevistas se aplicaron a un número limitado de personas solo en las direcciones principales de los programas, es decir, no se obtuvo una opinión sobre la situación de los procesos desde la perspectiva de instancias evaluadoras y solo se realizaron al personal que interviene directamente en la administración del proceso

pues no se obtuvo la opinión de otros departamentos dentro de la dependencia que llevan a cabo actividades como autorización de formatos u oficios para todos los programas que tiene bajo su responsabilidad.

Capítulo 1 Estructura de la investigación

En los siguientes apartados se describe la forma en que se estructuró esta investigación.

1.1 Planteamiento del problema

La necesidad de reforma a los lineamientos que intervienen en la elaboración y dictaminación de las reglas de operación para programas sociales en México que permita agilizar los trámites, conseguir un mejor aprovechamiento de los fondos públicos (Carrillo y Campero, 2003) y reducir los sobrecostos que se producen en las instituciones responsables de administrar los programas para que permita a las decisiones gubernamentales traducirse en los resultados que demandan los habitantes del país sin tener que hacer uso del intermediarismo que se da por la falta de claridad en los contenidos de las reglas de operación (Zavaleta, 2004).

Uno de los retos a los que se enfrenta la administración de programas sociales es que tienen que seguir un conjunto de procedimientos distribuidos en varias dependencias para cumplir con la normatividad y en donde el éxito de su administración debe centrarse en la optimización y mejoramiento de sus procesos para buscar soluciones integradas que ayuden en la toma de decisiones, asignación de presupuesto o en la realización de cambios a la operación de los programas.

Por ello, es necesario identificar los procesos utilizados para administrar los programas sociales que permitan contar con una base que guíe su administración y ayude a coordinar las actividades evitando exceso de trabajo o duplicidades y por lo tanto inconsistencias en la información que oriente con detalle las actividades que se realizan y los recursos que consumen para de esta forma realizar las actividades de manera eficiente en beneficio de los ciudadanos.

Ante estos retos que enfrenta la administración de programas sociales surgen los siguientes objetivos y preguntas que guiarán el curso de esta investigación.

1.2 Objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación son:

1.2.1 Objetivo principal

Analizar los procesos de administración de los programas sociales sujetos a reglas de operación en la *Comisión Nacional del Agua (Conagua)*, *Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres)* y *Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)* basándose en normas de estandarización con el propósito de conocer los aspectos que se presentan en el desarrollo de sus actividades y que afectan su eficiencia.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar las características de los procesos de administración de los programas de la *Comisión Nacional del Agua (Conagua)*, *Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres)* y *Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)*?
- Modelar los procesos de administración de programas de la *Comisión Nacional del Agua (Conagua)*, *Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres)* y *Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)*? utilizando un estándar de modelado de procesos.
- Analizar los factores que afectan la eficiencia de los procesos de operación de los programas de la *Comisión Nacional del Agua (Conagua)*, *Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres)* y *Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)*?

1.3 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que se realizan son las siguientes:

Pregunta principal:

- ¿Cómo son los procesos utilizados en la administración de los programas sociales sujetos a reglas de operación en la Comisión Nacional del Agua (Conagua), Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)?

Preguntas secundaria:

- ¿Qué características presentan los procesos utilizados para administrar los programas sociales sujetos a reglas de operación en la Comisión Nacional del Agua (Conagua), Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)?
- ¿Cómo es un modelado estándar de procesos para la administración de programas sociales sujetos a reglas de operación en la Comisión Nacional del Agua (Conagua), Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)?
- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la eficiencia de los procesos utilizados para administrar los programas sociales sujetos a reglas de operación de la Comisión Nacional del Agua (Conagua), Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)?

1.4 Hipótesis

Hipótesis principal:

H1. La descripción y análisis de los procesos en la administración de programas sociales en México para el año 2015, con el apoyo de estándares basados en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) permitirá identificar los principales aspectos que influyen en su eficiencia debido a que proporcionan la capacidad de comprender mejor los procesos y el origen de sus ineficiencias por medio de una notación gráfica.

Hipótesis secundarias:

H2. La definición de las características de los procesos de administración en los programas sociales en México para el año 2015, posibilitará determinar sus actividades de mejora debido a que facilitan tener el proceso bajo control de manera que si surge algún resultado no deseado saber qué lo ha afectado.

H3. El modelo de procesos para la administración de programas sociales en México para el año 2015 permitirá comprender mejor el origen de los problemas que se presentan en el desarrollo de sus actividades debido a que es un mecanismo que sirve para comprender el origen de sus ineficiencias.

H4. El análisis de los factores que afectan la eficiencia de los procesos en la administración de programas sociales en México para el año 2015 permitirá identificar los procesos que presentan mayores problemas en su operación debido a que su identificación permite establecer y enfocar las actividades de mejora.

1.5 Justificación de la investigación

Los programas sociales desempeñan una función muy importante dentro de las metas y acciones propuestas por el gobierno federal para combatir y superar la pobreza en el país siendo un rubro que representa la inversión de cientos de millones de pesos del presupuesto federal.

La elaboración de esta investigación va destinada a identificar los procesos y la situación actual en que operan los programas en estudio utilizando los resultados que se obtengan para enfocar las acciones de mejora en los procesos más afectados para que logren aprovechar los recursos que les son asignados en beneficio de la población mexicana.

Esta investigación puede ser vista como novedosa pues ve a la administración pública como una organización compuesta y que funciona mediante procesos lo cual abre la puerta para el desarrollo de investigaciones futuras en las que el enfoque en procesos dentro de la administración pública se desarrolle y aplique para obtener los máximos beneficios proporcionando soluciones a un problema real por medio del análisis y recolección de datos que permitan diagnosticar los principales problemas que se presentan y en el que el modelado, ejecución, monitorización y optimización de sus procesos ayuden a mejorar los resultados de los programas.

Desde el punto de vista social se argumenta en pro de que las mejoras que se hagan a los procesos se verán reflejadas en la satisfacción de los ciudadanos obteniendo mejores servicios cumpliendo así con los objetivos establecidos en la normatividad y metas planteadas por el gobierno federal.

Tomando en consideración la importancia del desarrollo de los programas sociales en el país, resulta pertinente realizar esta investigación que además de contribuir con la representación y especificación de los procesos de los programas también repercutirá en una administración más organizada por parte de las instituciones y

podrá servir de base para otros estudios acerca de la administración de programas en otras Secretarías de Estado.

Otro aspecto importante son los resultados que se obtienen de la aplicación de programas sociales, pues son de suma importancia para el gobierno federal ya que de esos resultados depende saber si el programa operó correcta y eficientemente, si se obtuvieron los resultados esperados o si tuvo algunas deficiencias en las cuales poder aplicar medidas correctivas, siendo éstos factores determinantes para que se tenga una buena administración por procesos al interior de las dependencias que operan los programas.

Otra de las aportaciones del presente estudio será el contar con un modelo que ayude a conceptualizar un sistema de administración de programas sociales que identifique sus procesos y que ayude en su operación.

Para la Informática Administrativa el tema es importante pues el objetivo fundamental de la administración de empresas es detectar y aprovechar las oportunidades de mejora para hacerlas más competitivas y eficientes, para ello, es útil poder representar y analizar la organización de la empresa o en este caso de las dependencias responsables de administrar los programas sociales. Esta representación y análisis se simplifica con el uso de herramientas y técnicas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en particular el uso de la Notación para el Modelado de Procesos de Negocio es de utilidad, pues permite analizar las interacciones entre los diversos actores en una semántica simple.

1.6 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es cualitativa de tipo descriptiva que se emprende con el objetivo de identificar y describir cómo está organizada la administración de programas sociales en México por medio del establecimiento de un modelo de forma que se tenga una guía que sirva de apoyo y que se traduzca en la satisfacción de los beneficiarios al facilitar los trámites y que los recursos que se ocupan sean usados eficientemente, en otras palabras, que los recursos necesarios para hacer llegar el apoyo al beneficiario sean utilizados de la mejor manera a fin de suprimir servicios no indispensables, mejorar el rendimiento del personal, hacer más expeditos los trámites con el menor costo y conseguir un mejor aprovechamiento de los fondos públicos.

Para cada programa el proceso de recolección, análisis, codificación, e interpretación de resultados será el siguiente:

Como primera parte se hará una recopilación de información por medio del análisis de documentos normativos como leyes, acuerdos, reglamentos y reglas de operación de los programas con la finalidad de identificar los procesos que tienen que desempeñar los programas durante su operación. Ya que se conozcan los procesos se hará una selección de ellos para detallar sus características, por ejemplo, sus entradas y salidas, actividades, actores que desarrollan las actividades para después realizar su modelo a través de un diagrama basado en el estándar de *“Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)”* que permite identificar de forma gráfica los puntos de inicio y fin, tiempos, puntos de decisión, entre otras características de los procesos.

Una vez que los procesos sean descritos y modelados se realizará su diagnóstico con el apoyo de la matriz de actividades con problemas que propone Halliburton (2006), se trata de un instrumento adecuado para ser utilizado una vez obtenidos los resultados del diagrama de proceso, se utiliza como medio para focalizar el análisis de las contrariedades que el equipo de trabajo haya logrado establecer al

identificar problemas existentes al momento de realizar las actividades en los procesos al permitir reconocer y relacionar las causas que los generan.

La matriz está compuesta por tres columnas principales, la primera contiene las actividades obtenidas del diagrama de proceso, la segunda almacena cinco factores a evaluar, y por último, la tercera columna reúne la suma de los factores que presentó cada actividad. Al final se obtienen las actividades más afectadas para obtener una perspectiva sobre qué aspectos cuidar más en la ejecución de los procesos, la especificación de la matriz se encuentra en el anexo C.

La selección de los procesos a analizar se realizará en base al impacto que tienen en el logro de los objetivos del programa y en el nivel de disfunción que presentan, es decir, aquellos procesos que tienen mayores problemas en su funcionamiento. Para realizar esta tarea se tendrá el apoyo de personal que integra el área de Contraloría Social (CS) en la Secretaría de la Función Pública (SFP) quien con su experiencia priorizará los procesos que se detecten en el análisis documental y que reúnan estos criterios.

Para realizar la descripción y análisis de los procesos se iniciará con nombrar al proceso pues es una característica que permite diferenciarlo del resto, después se identificará un responsable del proceso quien es el encargado de cuidar y vigilar que sus actividades se desarrollen con éxito, se asignará un objetivo al proceso con la finalidad de conocer cuáles son las metas que se quieren lograr con su ejecución y se especificarán sus entradas y salidas. Todas estas características se plasmarán en una ficha de síntesis para cada proceso analizado.

Una vez que se tenga la ficha para cada proceso se realizará su modelado en el que se describirán las actividades que los componen para después realizar su diagnóstico, es decir, a partir de las actividades principales que muestra el diagrama se hará una evaluación para determinar cuáles son los factores que más afectan esas actividades y que ocasionan problemas en su desarrollo.

Como primera parte se establecieron cinco factores a medir en cada proceso, los cuales son: tecnológicos, de tiempo, falta de recursos (personal y equipo), exceso de documentación y falta de estándares que se plasmaran en la matriz de actividades con problemas descrita anteriormente. A cada actividad se le relaciona uno o más factores que afectan su operación, esta acción junto con la descripción de actividades de los diagramas de proceso se realizará con apoyo del personal entrevistado (anexo D).

Una vez hecho esto y con los resultados obtenidos del análisis es posible determinar los procesos más afectados en cada programa enfocando las mejoras en atacar los problemas que se presentan con mayor frecuencia durante su operación.

1.7 Alcance de la investigación

Ya que la investigación tiene como fin analizar los procesos de administración en los programas sociales sujetos a reglas de operación en México, para describir sus características y actividades e identificar los factores que afectan su eficiencia el alcance de esta investigación se define como tipo descriptiva en la cual se identificarán y describirán 5 procesos para el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (FTPG) administrado por el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), Programa de Opciones Productivas llevado por la Secretaría de desarrollo Social (Sedesol) y el Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys) llevado por la Comisión Nacional del Agua (Conagua), la investigación tendrá un diseño transeccional debido a que la recolección de datos se realizará en un solo momento de tiempo y con normatividad vigente para el ejercicio fiscal 2015.

El análisis de los procesos que contendrá el estudio son los siguientes:

- Emisión de Reglas de Operación, aquí se señalan los criterios generales que siguen las dependencias para elaborar las reglas que guiarán al

programa durante el año, sin este documento el programa no puede operar y por lo tanto no cumpliría con sus objetivos.

- Registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados, el registro de la matriz tiene como finalidad registrar las metas que el programa va logrando y con el cual se podrán definir las estrategias para el siguiente ejercicio fiscal.
- Contraloría Social, son las acciones que los beneficiarios de los programas registran ante la Secretaría de la Función Pública (SFP) con el motivo de vigilar que los apoyos les sean entregados oportunamente por lo que esta acción fue considerada fundamental pues la razón de existencia de los programas sociales es que los apoyos sean otorgados oportunamente a su población beneficiaria.
- Constitución de Comités, este proceso fue sugerido por el personal entrevistado en base a que en él se da el registro de los beneficiarios encargados de vigilar que el programa opere correctamente.
- Validación y Aprobación de Proyectos, aquí se seleccionan los beneficiarios o proyectos que serán apoyados por el programa, con este proceso se inicia la valoración de si el programa está logrando sus objetivos.

1.8 Muestra de la investigación

Para delimitar la población y muestra de la investigación se tomó en cuenta los tipos de programas que operan en México pues no todos corresponden a la modalidad *S* (programas sujetos a reglas de operación) teniendo programas de modalidad *U*: otros programas de subsidios, *E*: prestación de servicios públicos, *B*: provisión de bienes públicos y *S*: reglas de operación. Luego de consultar el registro de programas de modalidad *S* en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para el ejercicio fiscal 2015 se encontró un universo de 94 programas que tienen esta modalidad pues describe una forma más regulada y estructurada donde se detalla la guía de actividades que desarrollarán durante el

año en que operen, mientras que los programas de otras modalidades no tienen esta característica.

Así pues, para esta investigación la unidad de análisis son los programas sociales sujetos a reglas de operación en México para el ejercicio fiscal 2015 en las dependencias de la Comisión Nacional del Agua (Conagua), Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) que suman una población de 27 programas se tomará como estudio de caso una muestra por conveniencia de tres (un programa por cada dependencia) los cuales se eligieron con la ayuda de expertos que reciben información de los programas cada año para dividir los programas en cuanto a la puntualidad y calidad de la información que presentan, dividiendo el universo en 3 categorías, los que cumplen cada año con información completa y puntualmente, los que es algo incompleta o impuntual y los que sistemáticamente presentan información incompleta o impuntualmente para luego elegir aleatoriamente un programa en cada una de las categorías.

Capítulo 2 Administración por procesos

Para empezar a conocer de qué trata el enfoque de una administración basada en procesos es necesario partir de las bases que dieron lugar a este término, durante este capítulo se explica su surgimiento y desarrollo.

2.1 Definición de administración

Koontz y Weihrich (2004) definen a la administración como el proceso que se encarga de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

A su vez Robbins y Coulter (2000) dicen que el término *administración* se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.

Así, teniendo estas definiciones podemos decir que la ciencia de la administración es la encargada de dirigir una organización sea pública o privada para el logro de sus objetivos mediante el apoyo recursos humanos y materiales y que hace uso del proceso administrativo que Henri Fayol aportó en 1916, el cual consta de las siguientes etapas descritas en Koontz, Weihrich y Cannice (2012):

- **Planeación:** supone la selección de proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo que significa elegir un curso de acción a futuro de entre varias alternativas.
- **Organización:** identifica, clasifica y agrupa las actividades, delega y coordina la actividad así como las relaciones de información.
- **Dirección:** es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, considerando la dignidad de las personas.
- **Control:** es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren (Koontz, 2012).

La administración nos ayuda a dar un orden de las actividades que tenemos que realizar para el logro de objetivos a través de la implantación de mecanismos de vigilancia y control que nos ayudaran a saber si lo que estamos logrando corresponde a las metas planteadas en un inicio, ya sea que estas metas pertenezcan al área de recursos humanos, materiales, tecnológicos o cualquier otro departamento de la organización.

La administración tiene su base de operación en las organizaciones pues en ellas es donde los elementos tecnológicos, humanos y materiales se interconectan e interactúan, a continuación se dan varias definiciones del concepto de organización:

Chiavenato (2000) define que una organización es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, metodológicos) cuyo propósito es lograr el auto-sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes y servicios.

Robbins y Coulter (2000) definen una organización como una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico.

De manera general tenemos dos tipos de organizaciones en las que la sociedad se desenvuelve, las organizaciones públicas y privadas.

2.2 Organización privada

Este tipo de organización está integrada por inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios que puede ser propiedad de una sola persona o de un grupo y que tiene finalidad de lucro. Los bienes y servicios que producen están destinados a un mercado y las relaciones de estas organizaciones con las demás se rigen en cierta forma por la competencia teniendo como principal finalidad el obtener ganancias.

2.3 Organización pública

Es toda dependencia que es propiedad del Estado, sea nacional, municipal o de cualquier otro nivel administrativo, ya sea de un modo total o parcial. El elemento crucial en la organización pública es la capacidad del Estado para ejercer presión política directa en la institución o dependencia. El principal accionista y mayoritario es el Estado con objetivos que pueden ser muy diversos de los cuales el primordial es otorgar servicios a la comunidad.

Las organizaciones públicas se financian con cargo a los recursos del Estado, de los procedentes del mercado financiero y de los beneficios de explotación, también de los adquiridos por la recaudación de impuestos.

Las organizaciones públicas actualmente están utilizando nuevas técnicas para diseñar reformas acerca de lo que hace la organización, de cómo lo hace y de cómo podría hacerlo mejor, es un salto considerable que abarca la mejora dentro de la misma organización, la productividad y la participación de los servidores públicos. Así dentro de las organizaciones públicas se da la administración pública en donde los actores gubernamentales y políticos toman una decisión de política pública buscando un beneficio para la población.

2.4 La nueva administración pública

Desde la década de los ochenta la mayoría de los países industrializados han avanzado en diversos frentes relacionados con este nuevo modelo (Losada, 1999). La propuesta de este principio implica hacer un redimensionamiento del Estado, poniendo énfasis en la eficiencia, eficacia y productividad a través de la utilización de herramientas metodológicas propias de la gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas.

Como lo indica Arellano (2004) la nueva gestión pública propone desarrollar sistemas más flexibles en los que se dé la interacción con la sociedad para producir conocimiento, innovación y por supuesto satisfacción de los ciudadanos a través de procesos eficientes y eficaces.

Así, para implementar esta nueva visión se requiere de modificaciones al funcionamiento del sector público. En este sentido, en México se desarrollaron reformas institucionales con el propósito de dinamizar y fortalecer el quehacer gubernamental en la actual administración, tal es el caso del Presupuesto basado en Resultados que tiene por objetivo generar información y conocimientos que permita al gobierno tomar decisiones eficientes en materia de gastos enfocándose en la definición y establecimiento claro y sencillo de los objetivos y resultados que prevén alcanzar los programas sociales (Presupuesto basado en Resultados, 2008).

De esta forma los objetivos, los resultados, los programas, el presupuesto y los indicadores integran un sistema dinámico y abierto que se debe traducir concretamente en:

- Crecimiento en el bienestar y calidad de vida de la población objetivo.
- Impulso efectivo e incentivos adecuados a la actividad económica y el empleo con sustentabilidad ambiental.
- Aumento en la cobertura y calidad de la infraestructura pública.
- Mejor calidad de los servicios públicos.

Lo anterior es con el objetivo de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una adecuada rendición de cuentas. Por ello el conocer de manera exacta los procedimientos a desarrollar para la administración de los programas es de suma importancia en el logro de los objetivos del Presupuesto basado en Resultados que se enfoca en la definición de los objetivos y resultados que prevén alcanzar los programas a los que se asignan recursos presupuestarios, siguiendo con esta línea es importante apoyarse de las herramientas que la administración y las Tecnologías de la Información ofrecen para obtener servicios automatizados que agilicen y optimicen el uso de recursos y procesos para la obtención de los resultados deseados.

Una de las metodologías que ayudan a la administración en las organizaciones sean públicas o privadas es el estudio y análisis de sus procesos en este caso los procesos de negocio son los trámites públicos que realizan los ciudadanos o en su caso son procesos burocráticos al interior de las dependencias realizados por los servidores públicos. Al aplicar el enfoque de *“Notación para el Modelado de Procesos de Negocio (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)”* a los procesos de la administración pública tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades y poder mejorar su capacidad de respuesta traduciéndose en una mejora de la productividad y disminución de tiempos (Castillo y Garay, 2015).

Como menciona Halliburton (2006) si la organización está obteniendo buenos o malos resultados es necesario conocer sus causas y en ambos casos la respuesta suele estar en los procesos.

2.5 Definición de proceso

Un proceso puede ser definido como la relación de actividades que transforman un conjunto de entradas en un conjunto de salidas, algunos autores dan las siguientes definiciones:

Para Davenport (1954) un proceso es:

“Un conjunto de actividades medibles diseñadas para producir un producto específico para un determinado cliente o mercado. Implica un fuerte énfasis en cómo el trabajo es realizado dentro de una organización, más que un enfoque al producto, ya que este es el resultado del mismo. Un proceso establece de manera específica un orden a cada una de las actividades a través del tiempo y el espacio, con un principio y un fin con entradas y salidas claramente definidas... Adoptar un enfoque de proceso implica adoptar el punto de vista del cliente. Los procesos son la estructura en que la organización hace lo necesario para crear valor para sus clientes” (Davenport, 1954).

Otra definición que es importante mencionar es la que da la *“Organización Internacional para la estandarización (ISO, por sus en inglés, International Organization for Standardization)”* y que refleja el punto de vista desde normas y estándares de calidad diciendo que un proceso es:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9001:2008, 2008).

Centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta a la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas.
- Es de ayuda para la toma de decisiones eficaces.
- Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos (Pérez, 2004).

2.6 Características de un proceso

De acuerdo con Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006) un proceso es considerado como tal si sigue las siguientes características:

- Posibilidad de ser definido, que el proceso tenga una razón de existir.
- Presentación de límites, que su inicio y fin estén claramente especificados.
- Posibilidad de ser representado gráficamente.
- Posibilidad de ser medido y controlado por medio de indicadores que permitan realizar un control de su desarrollo y resultados.
- Existencia de un responsable, para asegurar la realización y control del proceso.

Otra propiedad de los procesos es cuando se dice que un proceso es eficaz si genera un bien o servicio que cumple consistentemente con los objetivos de la organización, las necesidades y expectativas del ciudadano logrando su plena satisfacción. Mientras que un proceso es eficiente cuando genera un bien o servicio haciendo la mejor utilización posible de los recursos (Halliburton, 2006), es decir, que los costos y tiempos para generar ese bien o servicio sean menores a fin de mejorar el rendimiento del personal, agilizar los trámites con el menor costo y conseguir un mejor aprovechamiento de los fondos públicos.

2.7 Tipos de procesos

No existe una clasificación de procesos unánimemente aceptada pues estos se pueden clasificar de acuerdo a diversos criterios, Pérez (2004) define una clasificación de acuerdo a la misión de los procesos:

- Procesos estratégicos
- Procesos operativos
- Procesos de soporte

Los procesos estratégicos: son aquellos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la organización o servicio. Proporcionan directrices y límites de actuación al resto de los procesos, por ejemplo la comunicación interna, comunicación con los clientes, revisión del sistema, planificación estratégica, entre otros.

Los procesos operativos o claves: son aquéllos que justifican la existencia de la organización o servicio. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios y a los requisitos.

Los procesos de soporte: son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos operativos. Sin ellos no serían posibles los procesos operativos ni los estratégicos. Estos procesos son en muchos casos determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de las organizaciones (Gil y Vallejo, 2008).

Los procesos a su vez se dividen en subprocessos que son subconjuntos de los procesos y estos generalmente especifican una parte que debe ser vista con detalle.

Los procesos están constituidos de tareas o actividades, eventos, puntos de decisión que afectan su secuencia, cierto número de actores que pueden ser personas pero no necesariamente, herramientas de Software, departamentos de la organización o clientes del proceso por mencionar algunos.

Siempre se tienen que tener presentes las siguientes preguntas al momento de definir un proceso que contenga las características mencionadas en el párrafo anterior:

- ¿Quiénes son los actores del proceso?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Quién es el responsable del proceso?
- ¿Cuáles son las entradas del proceso?
- ¿Cuáles son las salidas del proceso?

El enfoque del pensamiento en procesos surgió a principios de 1990 con la Reingeniería de Procesos de Negocio de Davenport que a su vez fue promocionada por Hammer (1999) profesor en ciencias de la computación en la Universidad de Massachusetts, a mediados y finales de 1990 con la automatización surgen los *Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning)* y la *Administración basada en la relación con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés, Customer RelationShip Manager)* para la gestión con los clientes sacando el máximo partido de su historial con la empresa.

Estas dos herramientas de Software surgen con la automatización dada entre el año 1990 y 2000 para apoyo a las empresas, esto creció hasta la obtención de conceptos como flujos de trabajo y reglas de negocio los cuales se transformaron en sistemas de administración por procesos de negocio que es el Software que almacena y controla los procesos para una organización.

2.8 Innovación de procesos

La innovación de procesos de acuerdo con Jasso (2010) es la transformación de una idea representada en un proceso que se adopta en la industria o comercio.

Sundbo y Gallouj (1998 citados en Marquina y Jasso, 2013) distinguen a la innovación de procesos como:

“novedades o mejoras de los procesos de producción y provisión del servicio. Estas innovaciones se pueden dividir en dos categorías: innovaciones en los procesos de producción o innovaciones en los procesos de distribución y entrega”

Marquina y Jasso (2013) mencionan que el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se ha convertido en un facilitador del desarrollo del sector salud (servicio social al que todo mexicano tiene derecho) ya que permiten reinventar la prestación de los servicios implementando nuevos modelos de gestión y asistencia pues apoyan el desarrollo de servicios avanzados

centrados en el paciente proporcionando todos los medios precisos para agilizar la comunicación y la colaboración entre los profesionales y los agentes del sistema de salud, si esto ha sucedido en el sector salud al concebirse nuevos modelos de gestión y de organización en los que las tecnologías son el elemento esencial que soportan los procesos administrativos esto no debe ser diferente al trasladar estas herramientas tecnológicas al sector de programas sociales en México.

Si estos procesos son adoptados y ejecutados por los usuarios se da una innovación de proceso (Jasso y Torres, 2008) en donde se crean mejoras para que sus actividades sean más eficientes por medio de la adquisición de conocimiento el cual se selecciona, adopta, asimila y adapta hasta mejorarlo y obtener nuevo conocimiento. Un ejemplo de empresa que ha innovado en sus procesos es Globant una empresa argentina dedicada a proporcionar servicios de Tecnologías de la Información (TI) reconocida a nivel mundial y que tiene como clientes a Google, Nike, Coca Cola, entre otros (Jasso, Perata y Sánchez, 2014).

La innovación de procesos traducida al sector social debe buscar formas de mejorar la interacción con la población, mejorar métodos de entrega de recursos, reducción de tiempos de entrega de apoyos o normalizar los procedimientos de selección de beneficiarios por mencionar algunos ejemplos en donde la tecnología es un elemento importante de apoyo y automatización de esos métodos.

2.9 Administración por procesos: Notación para el Modelado de Procesos de Negocio

En los siguientes apartados se describe cómo se dio el surgimiento de la *“Notación para el Modelado de Procesos de Negocio (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)”* y la importancia de su papel dentro de una metodología de administración por procesos.

2.9.1 Antecedentes de la administración por procesos de negocio

El concepto de proceso surge con el inicio de la administración científica la cual se centra en la definición y especificación de tareas y en la aplicación que se dio de los procedimientos industriales en la administración, este concepto fue introducido por Frederick Taylor quien empezó estudiar y dividir las labores de trabajo desempeñadas por los obreros en las fábricas aplicando este mismo método en las organizaciones públicas (Dumas, La Rosa, Mendling, Reiger, 2013).

En la década de 1980 el caso que revolucionó la forma de pensar y de organizarse en Ford fue uno de los puntos de despliegue de la administración por procesos pues durante la visita a las plantas de Mazda una de las cosas que los ejecutivos de Ford observaron fue que sus instalaciones tenían una falta de personal considerable en comparación con las unidades de Ford sin embargo operaban con normalidad. Otra cuestión importante que observaron fue el proceso de compras que Ford usaba pues si necesitaba comprar mercancía la solicitaba a través del departamento de compras, se enviaba la orden al proveedor y cuando este la aceptaba tenía que regresar la mercancía junto con una orden de pago que también enviaba al departamento de compras, este proceso en Ford pasaba por cientos de personas en el que se observaban varias discrepancias cada día, mientras que en Mazda solo trabajaban cinco personas en el departamento de compras evitando estas diferencias desde el inicio.

Más tarde en 1990 nace el término de *Reingeniería de Procesos de Negocio* (*BPR*, por sus siglas en inglés, *Business Process Reengineering*) introducido por Davenport y Shorts (1990) que fue mundialmente difundido pero a finales de la década su auge fue en decrecimiento y hubo un rechazo debido al radicalismo que incluía el concepto al hacer una transformación sustancial del proceso, otra cuestión que contribuyó a su decrecimiento fue el sobre uso que se le dio, sin embargo lo que aportó esta corriente y que contribuyó a que surgiera la administración por procesos fue que los resultados que notaron las empresas

fueron la mejora en la eficiencia de sus procesos y mayor satisfacción por parte de sus clientes.

La administración por procesos provee métodos, conceptos, técnicas y herramientas que cubren todos los aspectos de administrar un proceso, es decir, la *Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR, por sus siglas en inglés, Business Process Reengineering)* debería ser vista como un subconjunto de técnicas que se pueden usar en el contexto de administración por procesos en los casos que aplique.

La administración por procesos puede ser vista como una metodología que ayuda a las organizaciones a llevar una administración adecuada de su conocimiento por medio del diseño, modelado, ejecución, monitorización y optimización de sus procesos para generar conocimiento y que de acuerdo con Micheli, Medellín, Hidalgo y Jasso (2007) la creación, organización, integración y explotación de ese conocimiento agregan valor a los productos y servicios de esas organizaciones permitiendo a la empresa controlar los aspectos de su cadena de valor y posibilitar procesos que apoyen a que su funcionamiento sea eficiente.

Este ciclo puede incluir mejoras a los procesos o realizar un rediseño total de ellos según sea el caso que se presente, por ejemplo un rediseño de procesos fue el realizado por Cemex en el periodo de 1989-2007 donde se observó una mejora en la eficiencia productiva asimilando los conocimientos generados en las plantas, vía el rediseño de sus propios procesos productivos como la creación de mecanismos para asimilar y transmitir de manera más rápida y coordinada las experiencias y conocimientos en el interior del propio conglomerado de empresas de Cemex. Durante este proceso de integración de capacidades se crearon rutinas y procesos estandarizados como la racionalización de personal, la introducción de prácticas operativas y modernización tecnológica, y de prácticas modernas en el manejo de la empresa adquirida (Jasso y Torres, 2012).

Jasso y Torres (2012) también mencionan que el proceso desarrollado por la cementera consistía en la conformación de un grupo interdisciplinario de trabajo

en el que interviene personal de planeación, finanzas, técnicos, mercado y áreas operativas para redefinir la cultura organizacional dentro de la empresa adquirida, estableciendo mecanismos para compartir conocimientos e integrar capacidades que resultarán en beneficios para Cemex. Justo esto es lo que se pretende lograr al enfocar la administración de los programas sociales en sus procesos para que la dependencia pueda integrar eficientemente las áreas involucradas a través de las combinación de personal, herramientas y procedimientos uniformes en los Estados para lograr definir un proceso de aprendizaje que le permita integrar sus capacidades productivas, tecnológicas, organizacionales y financieras en beneficio de la población.

Por ello las empresas deben involucrarse en una cultura relacionada con la innovación y crear o aplicar herramientas, mecanismos y técnicas para relacionarse más estrechamente con el cliente o población.

Otro punto importante fue el papel que jugaron las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la construcción de la metodología de administración por procesos, pues su uso creciente trajo un mayor número de formas de relacionar y transmitir el conocimiento, un ejemplo de esto son los acuerdos de colaboración, contratos o relaciones comerciales entre instituciones y empresas que inciden en su mejora hasta lograr posibles innovaciones (Jasso y Torres, 2008).

En dicha dinámica se crea paralelamente un proceso de acumulación de capacidades, experiencias y habilidades, es decir, de aprendizaje que puede lograr cambios o mejoras a los procesos, los sistemas y los productos.

Jasso y Torres (2008) también mencionan que la manera de mejorar un producto o un proceso está relacionada estrechamente con el conocimiento que se tenga sobre el tema para realizar acciones rutinarias y deliberadas de previsión, organización, dirección y control de las empresas y organizaciones. Dichas acciones abarcan funciones y procesos financieros, informáticos, mercadotécnicos, productivos y operativos para manejar, crear, acceder, usar y/o resguardar el conocimiento y así se pueda dar su administración esto implica

recuperar la parte tácita inmersa en las personas y la organización para definirla como una forma de codificar dichos avances. Una manera de codificar ese conocimiento es por medio del uso de diagramas de procesos donde se puede representar el conocimiento tácito que almacenan los responsables de operar los programas para crearlo y usarlo de manera que les permita ser más competitivos.

2.9.2 Definición de la administración por procesos de negocio

Para iniciar a estudiar cómo se integra la metodología de la administración por procesos de negocio es necesario comprender primero el concepto de proceso de negocio pues éste es su objeto de estudio y análisis.

De acuerdo con Weske (2007) un *proceso de negocio* es definido como sigue:

“Un proceso de negocio consiste en un conjunto de actividades que se realizan en coordinación en un entorno organizado y técnico, estas actividades en conjunto realizan un objetivo de negocio. Cada proceso de negocio es promulgado por una sola organización pero puede interactuar con los procesos de negocios realizados por otras organizaciones”.

Una vez que se tiene la definición de *proceso de negocio* algunas definiciones del concepto de administración por procesos de negocio se dan a continuación:

“La administración por procesos de negocio es el logro de los objetivos de la organización a través de la mejora, administración y control de los procesos de negocio esenciales” (Jeston y Nelis, 2008).

Otra definición que da Pais (2013) es que la administración por procesos de negocio es una metodología que orienta los esfuerzos para la optimización de los procesos en busca de mejorar la productividad, eficacia y eficiencia por medio del modelado, automatizado, integración, monitoreo y optimización de los procesos de negocio de forma continua.

Como se observó en las definiciones anteriores este enfoque trata de mejorar la organización para obtener mejores resultados por medio del estudio de sus procesos. Para iniciar a estudiar cómo se integra la metodología de la administración por procesos de negocio es necesario comprender primero el concepto de *proceso de negocio* pues éste es su objeto de estudio y análisis.

La administración por procesos tiene por objetivo mejorar la eficacia y eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos que se modelan, automatizan, integran, monitorizan y optimizan de forma continua. Diversos motivos mueven a una organización hacia la administración por procesos de entre los cuales se destacan:

- Cumplir con las legislaciones.
- Crear nuevos y mejores procesos.
- Entender lo que se está haciendo bien o mal a través de la comprensión de sus procesos.
- Documentar procesos y definir acuerdos de niveles de servicio.
- Automatizar los procesos.

Una parte importante dentro de la metodología es la documentación de estos procesos ya que ayuda a entender las funciones y actividades de la organización pues este enfoque se basa en la colaboración entre la administración de los procesos, las personas y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Así, la administración por procesos de negocio es el arte de ver como es desempeñado el trabajo en una organización para asegurar la consistencia del trabajo y obtener oportunidades de mejora sobre él por ejemplo se pueden obtener reducciones en costo, tiempo y reducir los porcentajes de errores presentados.

La administración por procesos de negocio trata de mejorar las cadenas de eventos y actividades y decisiones en conjunto que sirven para agregar valor a la organización y a los clientes, estas cadenas de actividades y eventos dentro de la organización son llamados procesos.

Cualquier organización sea del tipo que sea tiene que dirigirse siguiendo ciertas actividades, por ejemplo, se tienen procesos de orden de cobro, orden de compra, una aprobación, una orden de envío o procesos como seleccionar a un beneficiario de un programa, el proceso de distribución de recursos, procesos de evaluación y demás procesos que involucren una secuencia de actividades.

Algunos de los beneficios que aporta la metodología y de acuerdo con Shankararaman, León y Kyu (2008) un modelo por procesos trae los siguientes beneficios:

- Visualización del proceso de trabajo
- Se tiene una línea base para la mejora continua
- Planeación de auditorías.
- Mejorar el manejo de documentos
- Garantizar la satisfacción de los ciudadanos y simultáneamente la del público.
- Comprender mejor el origen de las ineficiencias, los riesgos operativos, tiempos muertos, sobrecostos y problemas en los distintos procedimientos y procesos.
- Ser más flexibles, eficientes y poder adaptar los procesos administrativos a las necesidades del entorno en que se desarrollan (Pais, 2015).

Estos beneficios se pueden obtener cuando se tiene una manera gráfica de desarrollar y documentar los flujos de trabajo de las organizaciones, manejando los procesos como activos y mecanismos para brindar mejores servicios.

2.9.3 Enfoque de la administración por procesos

La dirección que sigue la administración por procesos es alcanzar los objetivos de la organización a través de la mejora y control de sus procesos esenciales y se basa en las siguientes características:

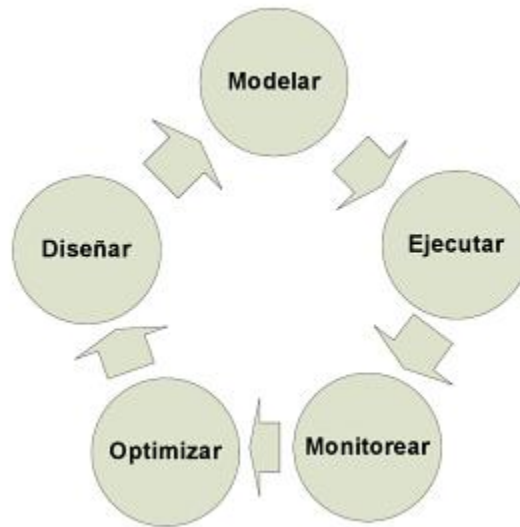
- Documentar el proceso para obtener una comprensión de cómo fluye el trabajo a través del proceso.
- Establecer la propiedad del proceso con el fin de establecer la responsabilidad administrativa por medio de la designación de responsables que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costos, calidad, productividad, medio ambiente, seguridad, salud laboral y moral).
- La administración del proceso para optimizar algunas medidas de su desempeño.
- La mejora del proceso para corregir la calidad del producto y medidas de rendimiento de los procesos.
- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

Estas características se realizan siguiendo el ciclo de vida de la administración por procesos que se describe en el apartado 2.9.4.

2.9.4 Ciclo de la administración por procesos de negocio

La figura número 2.1 muestra el ciclo de la administración por procesos en el que se incluyen las etapas de diseño, modelado, ejecución, monitoreo y optimización.

Figura 2.1 Ciclo de la administración por procesos



Fuente: Pais (2013)

Diseñar: es entender los procesos actuales basándose en un análisis efectivo y en la definición clara de los requerimientos del negocio que implique la especificación de las reglas de negocio y enlaces con áreas o sistemas de información externos.

Modelar: aquí se definen y diseñan los procesos por medio de la “*Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)*” aceptado internacionalmente como el estándar general de diagramación para proyectos que implemente la administración por procesos.

Ejecutar: es implementar la solución de procesos diseñada en un entorno de producción mediante el uso de una herramienta de administración por procesos.

Monitorear: se debe definir que se va a monitorizar y medir en los procesos durante su ejecución por ejemplo los tiempos, costos, problemas, retrasos y demás indicadores que se consideren importantes para observar sus resultados.

Optimizar: se realiza con los resultados obtenidos en la etapa de monitorización identificando las causas de los problemas y proponiendo mejoras a los procesos para poder trabajar en su mejora continua.

2.9.5 La administración por procesos en la administración pública

En el ámbito de la administración pública la búsqueda de la eficiencia en sus servicios se está convirtiendo en una cuestión crítica para su sostenibilidad, según Pais (2015) la propia administración comienza a realizar planes de reestructuración para corregir esta situación y las pérdidas económicas que provoca creando planes de acción que puedan poner soluciones a las problemáticas presentadas en este sector.

Dentro del enfoque de la administración por procesos aplicado en la administración pública, los procesos de negocio son, los procesos burocráticos y lo trámites públicos que realizan las dependencias del gobierno para prestar un servicio a sus ciudadanos, en este sentido es necesario conocer que para poder avanzar en la implantación de una administración por procesos en la administración pública se debe partir de la visión de que se incluirá una perspectiva en que el cliente es el ciudadano, debe existir la colaboración entre las distintas administraciones, respetar las normas y legislaciones que deben seguir los procesos, revisar los flujos de informaciones entre departamentos y duplicidades de datos, entre otros (Pais, 2015).

Algunos de los aportes que la administración por procesos otorga a la administración pública son:

- Garantizar la satisfacción de los ciudadanos y simultáneamente la eficiencia económica de sus actividades.
- La administración por procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que confluyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del ciudadano.

- La administración por procesos atraviesa la estructura departamental en forma horizontal, integrando los procesos de cada departamento con procesos de otros departamentos, en la medida que sea necesario.
- La administración por procesos coexiste con el sistema departamental, asignando propietarios o responsables a los procesos, ello posibilita una administración entre los departamentos generando valor agregado para la satisfacción del ciudadano.
- La administración por procesos provee un flujo de información continuo dentro de la estructura, en sentido horizontal y vertical, con el objetivo de lograr conocimiento.
- La administración por procesos determina qué actividades necesitan ser mejoradas o rediseñadas, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.
- La administración por procesos hace posible la comprensión de cómo están configuradas las actividades que conforman el negocio y cuáles son sus fortalezas y debilidades (ciudadano digital, 2008).

Un motivo importante por el que las organizaciones públicas tienen incentivos para implementar la administración por procesos es la interacción que se da entre los procesos organizacionales y las nuevas Tecnologías de la Información (TI) ya que el proceso de negocio es la base de integración con los sistemas de información de tal manera que estén alineados con el proceso de negocio (Stephen, 2009).

Para soportar esta estrategia es necesario contar con un conjunto de herramientas que den el soporte necesario para cumplir con el ciclo de vida de la administración por procesos, este conjunto de herramientas son las “*Suites de Administración por Procesos (BPMS, por sus siglas en inglés, Business Process Management System)*”, tecnología desarrollada para que las organizaciones apoyen sus prácticas de administración.

Estas herramientas normalmente siguen una notación común llamada “*Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)*” que básicamente constituye el lenguaje y notación visual del modelado de procesos (Mejía y Arzate, 2006) y que permiten siguiendo el ciclo de vida de la administración por procesos (Pais, 2013) lo siguiente:

- Diseñar, implementar, realizar el diseño y seguimiento de las operaciones y procesos de negocio.
- Garantizar la satisfacción de los ciudadanos y simultáneamente el rendimiento de la organización pública.
- Comprender mejor el origen de las ineficiencias, riesgos operativos, tiempos muertos, sobrecostos y problemas en los distintos procesos.
- Ser más flexibles, eficientes y poder adaptar los procesos administrativos a las necesidades cambiantes del entorno en el que desarrollan su actividad.

La notación para el modelado de procesos es el resultado de la difusión que se le dio a la “*Administración por Procesos de Negocio (BPM, por sus siglas, en inglés Business Process Management)*” en el mundo junto con las Tecnologías de la Información (TI) permitiendo que la interpretación de la notación sea fácilmente entendible por los interesados del negocio.

2.9.6 Notación para el modelado de procesos de negocio

La “*Notación para el Modelado de Procesos de Negocio (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)*” es un estándar que proporciona a las empresas la capacidad de comprender sus procesos representados en una notación gráfica de tal manera que facilita el entendimiento de sus actividades o transacciones entre las organizaciones (Stephen, 2009).

Antes de describir los elementos y características de la notación, es necesario explicar que el modelado de procesos se ocupa del diseño, mantenimiento y análisis de las actividades representándolas en un flujo de trabajo que cumple una

meta específica de la organización, para que su situación actual pueda ser analizada. Mediante esta técnica se plasma la secuencia de actividades y sus relaciones para crear una línea base de mejoras que se integraran en el diseño del nuevo proceso (Gerth, 2013).

Por tanto, el modelado de un proceso de negocio de acuerdo con Cruz (2007) describe qué es lo que el proceso hace, qué o quién lo controla, qué elementos requiere para desarrollar sus actividades y cuáles son los resultados que produce apoyándose de las técnicas y herramientas adecuadas.

Cuando Business Process Management Initiative (BPMI) publicó la notación en 2004 la meta era crear un alfabeto para procesos con elementos gráficos estándar que también pudieran ser usados para la automatización de procesos. En 2005 la Object Management Group (OMG) un consorcio dedicado al establecimiento de diferentes estándares asumió el desarrollo de la notación y en 2011 se lanzó la versión 2.0 que es la versión actual.

La notación es fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados en una organización por ejemplo, los desarrolladores técnicos (responsables de implementar los procesos), los gerentes y administradores (quienes monitorizan y gestionan los procesos). En síntesis este lenguaje tiene la finalidad de servir como estandarización para cerrar la brecha de comunicación que frecuentemente se presenta entre el diseño de los procesos y su implementación (Stephen, 2009).

También tiene la ventaja de ser comprensible a cualquier nivel de la organización ya que contempla a los actores involucrados, variables y secuencia de pasos a seguir además de que está respaldado por el Object Management Group (OMG). En conjunto todas estas características otorgan la ventaja de que la persona encargada de desempeñar cierto proceso sabrá exactamente qué hacer y lo que necesitará contemplar antes de realizarlo.

Esta notación es un enfoque sistémico para capturar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar procesos automatizados y no automatizados que reúne los objetivos y las estrategias en una organización que incluye las siguientes actividades:

- **Documentación del proceso:** incluye diferentes tablas, múltiples flujos de trabajo y descripciones.
- **Análisis del proceso:** estudia y observa las formas de operar del proceso, aquí se revelan los puntos débiles, y sus causas identificadas se convierten en el punto inicial de otro proceso.
- **Monitoreo del proceso:** el monitoreo de procesos debe estar presente continuamente ya que revela más de su operación cuando está en curso.

Un factor importante de este lenguaje es la estandarización que proporciona trayendo los siguientes beneficios:

- No es necesario aprender notaciones nuevas cada vez que surge un cambio de herramienta.
- Aumenta la probabilidad de que los clientes, proveedores, consultores tengan comprensión de una notación para el modelado de procesos y así poder comprender los modelos más fácilmente.
- Cuando se contrata nuevo personal las probabilidades de que ellos puedan leer y crear modelos de procesos en esta notación aumentan.
- Te puedes beneficiar de la investigación que hagan universidades y negocios privados que compartan sus resultados.

La notación define un conjunto de símbolos que implican una metodología que sigue ciertas reglas para combinarlos y que al aplicarlas se obtiene una sintaxis, el significado de los símbolos y los constructos que puedes modelar con ellos es llamado semántica.

Es importante considerar algunos aspectos de las organizaciones para los cuales la notación no es funcional:

La notación fue creada para desarrollar procesos:

- Lógicos
 - Cronológicos
 - Secuencias de eventos
 - Estado
-
- La notación no representa:
 - Estructuras organizacionales
 - Datos
 - Estrategias
 - Reglas de negocio

La “*Administración por Procesos de Negocio (BPM, por sus siglas en inglés Business Process Management)*” tiene como objetivo lograr una administración integral por procesos, es una mejor práctica que la implementación de esta metodología sea concebida en la empresa como un mecanismo de transformación gradual teniendo como objetivo movilizar la organización a partir de una administración funcional a una administración por procesos, simultáneamente, se plantea modificar la cultura en todos los niveles para permitir adoptar las prácticas de la administración por procesos.

Gran parte del estado del arte relacionado con la administración por procesos aborda la metodología con estructuras muy marcadas de automatización, temas tecnológicos que sin ser menos importantes no es el elemento vital que lleve al éxito a una organización por consiguiente no hay muchos desarrollos sobre metodologías orientadas a gestionar la decisión de transformación que debe asumir la empresa, entendiendo como alcance de esta transformación desde gestionar la cultura organizacional movilizar la conciencia de los trabajadores a la filosofía y pensamiento por procesos hasta reevaluar todas las estructuras y elementos de administración (riesgos, documentos, roles, Tecnologías de la

Información (TI), mapas de información, mapas de conocimiento, perfiles u organigramas).

El enfoque de la “*Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)*” puede ayudar a las dependencias del Estado a lograr el cumplimiento y mejorar los servicios públicos haciendo más fácil modificar los procesos a medida que cambian los requisitos, mejorar su visibilidad, describir las ineficiencias del proceso y a apoyar en su mejora continua.

La administración por procesos y los sistemas de información que la apoyan recogerán distintas teorías de administración, evoluciones tecnológicas, un estándar para el diseño y modelado de procesos de negocio, capacidades de integrar en los procesos personas, sistemas, herramientas, técnicas para la simulación de los procesos, su gobernanza, control y la monitorización en tiempo real de los mismos. Todas estas metodologías, técnicas y herramientas además de distintos frameworks, estándares y modelos de referencia conformarán una metodología unificada y una serie de soluciones tecnológicas (Pais, 2015).

Como lo mencionan Castillo y Garay (2015) el enfoque de la administración por procesos junto con el estándar de modelado dan respuesta a la nueva concepción de la administración pública permitiendo modelar sus procesos para mejorar la eficiencia y agilidad al interior de las dependencias y obtener la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades iniciando así el camino a la administración por procesos.

Castillo y Garay (2015) también mencionan que el enfoque de la “*Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)*” ayuda a las dependencias del Estado a:

- Descubrir las ineficiencias del proceso y mejorar su calidad
- Mejorar el cumplimiento de los servicios del gobierno a los ciudadanos
- Mejorar la visibilidad de los proyectos

- Aumentar la eficacia organizativa, un factor clave en las administraciones públicas.

Dentro de la notación para el modelado de procesos existen categorías en las que se agrupan los elementos que integran un proceso por ejemplo los actores, actividades, tiempos o recursos. En el apartado número 2.9.6.1 se describen los elementos básicos dentro de un diagrama en esta notación.

2.9.6.1 Elementos gráficos de la notación para el modelado de procesos



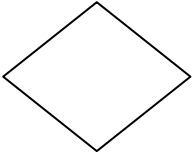
El lenguaje agrupa sus símbolos en tres categorías principales (objetos de flujo, objetos de conexión y artefactos) que se describirán y ejemplificarán en los siguientes apartados.

Muchas herramientas de diagramación en esta notación usan sólo el subconjunto básico de formas para representar procesos sin embargo es importante mencionar que existe una paleta amplia de formas a usar en los diagramas, a continuación se muestra el subconjunto de elementos tomado de la página oficial del estándar y que encajan dentro de los tres grupos básicos (objetos de flujo, objetos de conexión y artefactos).

2.9.6.2 Objetos de flujo

Los elementos dentro de esta categoría son las actividades, eventos y compuertas, la descripción de su uso y funcionalidad se detalla en la tabla número 2.1.

Tabla 2.1 Objetos de flujo en la notación para el modelado de procesos, versión 2.0, 2015


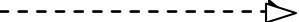
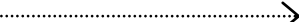
Nombre	Definición	Objeto
Actividades	Una actividad es representada por una caja con esquinas redondeadas y muestra la acción que se tiene que realizar.	
Eventos	Un evento es representado por un círculo e indican el inicio, punto medio y final de un proceso hay tres tipos de eventos.	 Inicial Intermediario Final
Compuertas	Una compuerta es representada por una figura en forma de diamante y es usada para representar el flujo del proceso ante ciertas condiciones que se cumplan o no.	

Fuente: elaboración propia con base en el manual de la “Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)” emitido por la Object Management Group (OMG).

2.9.6.3 Objetos de conexión

Los objetos de conexión o flujos de mensaje de la notación describen cómo se comunican los participantes de un proceso, existen tres símbolos para representar las conexiones y mensajes y se describen en la tabla número 2.2.

Tabla 2.2 Objetos de conexión en la notación para el modelado de procesos, versión 2.0, 2015

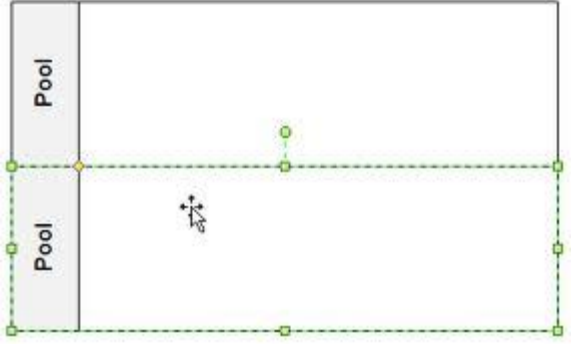

Nombre	Definición	Objeto
Flujo de secuencia	Muestra el orden en que las tareas se realizan en el proceso.	
Flujo de mensaje	Muestra el flujo de mensajes entre dos procesos.	
Asociación	Usado para asociar datos, textos, documentos y otros datos. Muestra las entradas y salidas de las actividades.	

Fuente: elaboración propia con base en el manual de la “Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)” emitido por la Object Management Group (OMG).

2.9.6.4 Participantes

Los participantes o actores que ejecutan las actividades dentro de un proceso son representados por los elementos en la tabla número 2.3.

Tabla 2.3 Participantes en la notación para el modelado de procesos, versión 2.0, 2015

Nombre	Definición	Objeto
Alberca (pool)	Representa un participante en un proceso. Actúa como un contenedor para dividir actividades de otros pools.	
Carril (lane)	Es una sub-parte dentro de un pool. Sirven para organizar y categorizar actividades asociadas a un rol específico.	 <p data-bbox="971 1262 1279 1283">Figure 1: BPMN Swimlanes - Pool and Lanes</p>

Fuente: elaboración propia con base en el manual de la “Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)” emitido por la Object Management Group (OMG).

2.9.6.5 Artefactos

Los Artefactos permiten a los desarrolladores llevar algo más de información al modelo o diagrama haciéndolo más legible.

- **Objetos de Datos:** Muestra al lector cuál es el dato que deberá ser requerido o producido en una actividad.

- **Grupos:** Se representan por un rectángulo de líneas discontinuas y vértices redondeados. El Grupo se utiliza para agrupar diferentes actividades pero no afecta al flujo dentro de un diagrama.
- **Anotación:** Se utiliza para darle al lector una descripción entendible del modelo o diagrama.

Un aspecto importante en la notación es que es basada bajo el hecho de que uno o más participantes pueden existir en el diagrama. Un participante dentro del lenguaje puede ser representado por un rol, un departamento o un empleado el cual debe sujetarse a las siguientes reglas:

- Solo puede existir un participante lógico por cada proceso, pueden existir varios participantes humanos.
- El participante tiene control completo del flujo del proceso.
- Otros participantes no pueden influir en el proceso de otro participante.
- El símbolo para un participante y para el proceso es la piscina (pool); cada proceso tiene su propia piscina.

2.9.6.6 Software para el modelado de procesos

El apoyo que las herramientas proporcionan en el análisis de procesos es fundamental (Bal, 1998 citado en Cruz, 2007), pues proporcionan una comprensión completa de lo que se va a analizar, crean una visión compartida y un entendimiento del proceso para el equipo de diseño (Greasley, 2004). Existe una gran variedad de herramientas para el modelado de procesos de negocio, a la fecha del presente estudio el Object Management Group (OMG) en su página oficial reconoce un total de 75 herramientas que implementan la notación pero este número puede ir cambiando.

Las herramientas de modelado tienen un flujo continuo en el mercado del software, la mayoría de estas representa a los procesos de negocio mediante símbolos que proveen al usuario una visión estática de los procesos que están

siendo estudiados (Giaglis y Paul, 1996 citados en Cruz, 2007). Algunas de estas herramientas proporcionan cálculos básicos de tiempos que ayudan obtener una visión de cuánto va a tardar en concluir el proceso. y otras más sofisticadas que permiten realizar simulaciones.

También existen herramientas más elaboradas que permiten realizar simulaciones al almacenar información y reglas sobre el comportamiento del proceso, también posibilitan la asignación de atributos a las actividades, por ejemplo, si se trata de actividades realizadas por personas, por maquinas, si son ciclos o subprocesos por mencionar algunos. No obstante, la mayoría de las herramientas puede realizar el análisis “*que pasa si*” mostrando un cambio en los procesos de negocio al evaluar los efectos de si se cumplen o no ciertas condiciones (Cruz, 2007).

Muchas herramientas profesionales soportan la simulación y generación de código que permiten ejecutar el modelo de procesos a través de escenarios hipotéticos donde se puede ver cómo reacciona su modelo a diferentes condiciones o permitir la visualización de informes. En algunos casos, puede utilizar datos históricos obtenidos de procesos del mundo real para que pueda comparar cómo funciona su modelo con la forma en que los procesos existentes trabajan. Cuando se ejecuta una simulación del proceso se obtiene documentación valiosa que muestra donde se puede necesitar hacer cambios para mejorar el funcionamiento del modelo.

Al utilizar herramientas automatizadas que faciliten el manejo de los procesos es posible realizar un seguimiento de las situaciones que ocurren durante su ejecución ya que almacena la información de cada tarea y las reglas de negocio que soportan las decisiones en el flujo de actividades (Hall y Harmon, 2006).

Para el presente estudio se utilizará la herramienta de software Bizagi Process Modeler pues es de acceso libre y sin ningún costo a los usuarios, posee un modelador que guía durante el diseño de los procesos y es reconocido por la comunidad como una buena herramienta de modelado. También existe una Suite

BPM (Bizagi BPM Suite) que es una versión de pago que ejecuta y automatiza los procesos.

Capítulo 3 La administración de programas sociales en México

En la mayoría de los países el bienestar social es un tema muy importante y que todo gobierno debe atender para cumplir con los objetivos y funciones que la administración pública tiene como fin (Madrid y Ladrón, 2013). Los programas sociales del gobierno federal en México tienen como objetivo atender esas necesidades, sin embargo son numerosos e incluyen tareas diferentes entre sí, por otra parte, la cantidad de presupuesto que se les ha asignado en cada ejercicio fiscal, el tamaño y la distribución geográfica de su población entre otros factores hacen que su operación cambie comúnmente.

Para poder iniciar con la identificación de actividades que componen los procesos de la administración de programas sociales en México es fundamental conocer cómo está estructurado y se constituye un programa, en los siguientes apartados se describen estos puntos.

3.1 Los programas sociales

Los programas sociales son proyectos del gobierno federal que tienen como finalidad promover y fortalecer el ejercicio de los de los derechos sociales de la población mexicana como plantea el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018).

Existen programas que son desarrollados por el gobierno federal para aplicarse a todo el territorio nacional y programas que son creados y operados únicamente por los gobiernos estatales para cubrir las necesidades específicas de cada Estado. En esta investigación se van a estudiar los procesos involucrados en la administración de programas que operan a nivel federal y que su administración es responsabilidad de alguna dependencia del gobierno.

Para comenzar con el desarrollo y explicación de cómo se divide la administración de programas es importante conocer la sectorización que se hace a éstos. Existen varias clasificaciones de acuerdo al tipo de apoyo o ayuda que otorga, o de acuerdo a las formas en que es subsidiado, por ejemplo, existen programas en la modalidad presupuestal de *provisión de bienes públicos* los cuales corresponden a la clasificación *B*. En total existen cuatro modalidades presupuestales, a continuación se enlista su descripción:

- *S*: reglas de operación
- *U*: otros programas de subsidios
- *E*: prestación de servicios públicos
- *B*: provisión de bienes públicos

Los programas que deberán ajustarse a la modalidad *S* son especificados en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) el cual es emitido por la cámara de diputados y publicado en el Diario Oficial de la Federación anualmente.

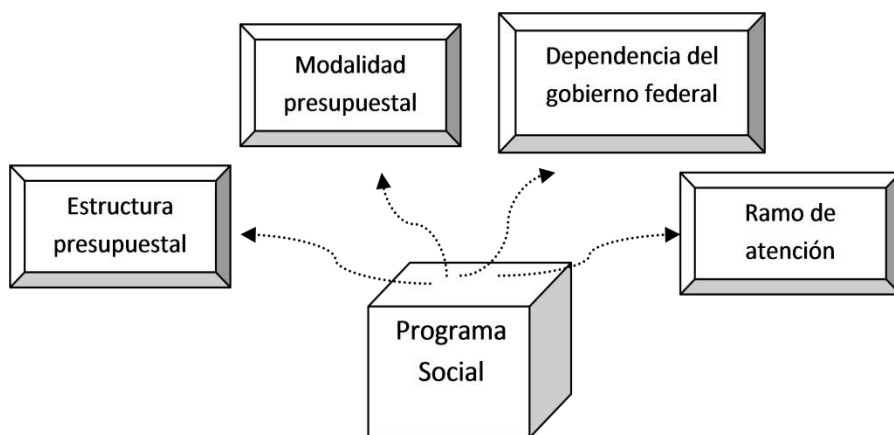
También es importante mencionar que dentro de la clasificación de los programas existe otro aspecto que considera su sectorización a través de un concepto llamado *ramos* que básicamente significa que dentro del universo de programas federales que existen éstos son divididos de acuerdo a una categoría de atención al pueblo o derecho social a los que tiene derecho la población mexicana, bajo este hecho las clasificaciones que da el gobierno respecto a los ramos a los que pertenecen los programas y los recursos que se destinan para apoyar las diferentes metas dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND) son los siguientes:

- Ramo 06. Hacienda y Crédito Público
- Ramo 08. Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- Ramo 10. Economía
- Ramo 11. Educación Pública
- Ramo 12. Salud
- Ramo 14. Trabajo y Previsión Social

- Ramo 15. Reforma Agraria
- Ramo 16. Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Ramo 20. Desarrollo Social
- Ramo 38. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- Ramo 19. Aportaciones a Seguridad Social
- Ramo 50. Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- Ramo 51. Instituto de Seguridad Social y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)

Para clarificar más los conceptos mencionados se tiene la figura número 3.1 que muestra la composición básica de un programa:

Figura 3.1 Componentes de un programa social en México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en el Presupuesto de egresos de la Federación (2015, 1 de enero). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2015.pdf

La finalidad de otorgar una modalidad a los programas es que en ellas se dictan las disposiciones a las que deberán sujetarse varios programas con la finalidad de otorgar transparencia y asegurar la aplicación eficiente, eficaz, oportuna y equitativa de los recursos públicos asignados a los mismos y que van dirigidas a la población beneficiaria del programa (Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 2014).

En el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) emitido para el ejercicio fiscal 2015 se señalan los programas sujetos a Reglas de Operación el cual tiene un total de 96 programas que son divididos para su administración en las siguientes dependencias de gobierno:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Secretaría de Comunicaciones y transportes
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Salud, Trabajo y Previsión Social
- Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
- Comisión Nacional del Agua
- Instituto Nacional de las Mujeres
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Aportaciones a Seguridad Social
- Secretaría Desarrollo Social
- Secretaría de Turismo y
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

En el anexo A se muestra la totalidad de programas de modalidad S que operan en el año 2015. La descripción de cómo está estructurada la administración de programas sociales en México se da en el siguiente apartado.

3.2 Fases de operación de los programas sociales

Dentro de la administración de programas existen varias fases en las que se va operando el programa desde que un programa nuevo inicia hasta que se evalúan los resultados que alcanzó, estas actividades son agrupadas en diferentes fases de administración mismas que sirvieron de base para hacer una sectorización de los procesos identificados durante esta investigación.

Las fases que se emplean son las siguientes:

- Planeación
- Programación
- Presupuestación
- Operación
- Evaluación

3.2.1 Fase de Planeación

Esta es la primera fase en la administración de programas aquí se fijan las metas y objetivos que se desean alcanzar con su aprobación, también se desarrollan los planes de trabajo, se asignan responsabilidades y tiempos de ejecución para coordinar las acciones que lleven a la aplicación correcta de los programas.

Es necesario decir que al inicio un programa opera conforme a los lineamientos que establece la dependencia responsable de su operación y conforme se va consolidando es cuando se da la elaboración de reglas de operación.

La planeación de los programas corresponde a las dependencias de la administración pública federal según el artículo 16 de la Ley de Planeación que dice que estas serán responsables de elaborar planes sectoriales tomando en cuenta las propuestas que presenten las entidades de sector y los gobiernos del Estado así como opiniones de grupos sociales en donde elaborarán planes anuales.

La elaboración de estos planes se menciona en el artículo 27 de la misma ley en donde dice que estos planes deberán incluir los aspectos administrativos y de política económica, social, ambiental y cultural correspondientes. Estos programas que deberán ser congruentes entre sí, regirán, durante el año de que se trate, las actividades de la administración pública federal en su conjunto y servirán de base para la integración de los anteproyectos de presupuesto anuales que las propias dependencias deberán elaborar.

3.2.2 Fase de Programación y Presupuestación

La programación y presupuestación ocurre como una de las etapas en las que el gobierno destina y analiza las proporciones del gasto público que asignará a las dependencias, niveles de gobierno y otras organizaciones con el fin de cumplir con las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Esta fase de operación tiene como objeto guiar a las dependencias y entidades del gobierno federal en la elaboración de sus anteproyectos de presupuesto, con el fin de que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) lleve a cabo la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación que es formulado cada año.

En la etapa de programación se realiza una revisión, priorización y depuración de proyectos y procesos en donde se incorporan los elementos programáticos como objetivos, indicadores y metas de los programas. En esta fase se da la definición conceptual de los Indicadores Clave de Desempeño que sirven para evaluar los resultados del programa en el marco del Presupuesto basado en Resultados y la Estructura Programática vinculada con el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

En la etapa de presupuesto se lleva a cabo la realización del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación que representa la estructura formal del presupuesto en donde se recogen las estimaciones de proyectos, gastos e inversiones de los proyectos definidos en la fase de programación.

3.2.3 Fase de Evaluación

La evaluación y control es la última de las etapas en el ciclo de administración de programas federales que siguen las dependencias y con la que pueden obtener métricas sobre el desempeño que se tuvo y los resultados logrados durante su operación.

Los acuerdos que rigen y dictan los lineamientos en que se basaran las evaluaciones son emitidas cada año y el proceso de evaluación es coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) quienes en conjunto emiten el Programa Anual de Evaluación (PAE) para los programas federales, este mecanismo es la principal guía que tienen las dependencias para coordinar y especificar las evaluaciones que se realizarán durante el ejercicio y a que programas se aplicarán. Es importante mencionar que no todas las evaluaciones aplican a todos los programas pues depende del tiempo de operación que tenga y de los resultados que haya tenido en otras evaluaciones para determinar cuales se le aplicarán.

El proceso de evaluación a programas sirve para apoyar las decisiones en materia de presupuesto para el siguiente ejercicio fiscal, también dentro del Programa Anual de Evaluación (PAE) se establece el cronograma de ejecución de evaluaciones y se enuncian los resultados de las mismas como elemento relevante del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es un conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos (Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 2014), este sistema se encuentra integrado dentro del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).

Las evaluaciones se financian con cargo al presupuesto asignado al programa y son ejecutadas por evaluadores externos que pueden ser universidades o empresas evaluadoras con experiencia en el ramo siendo la dependencia responsable del programa quien pagará y supervisará las evaluaciones. A continuación se describen los tipos de evaluaciones que señala el Consejo

Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) y que se aplican a los programas presupuestarios.

- a) **Evaluación de Consistencia y Resultados:** analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- b) **Evaluación de Diseño:** se realiza durante el primer año de implementación de un programa y su información permite tomar decisiones para mejorar la lógica interna del programa, es decir, saber si su esquema actual contribuye a la solución del problema para el cual fue creado. Se divide en 7 temas con un total de 30 preguntas y es realizada mediante un análisis de gabinete en donde se reúne, organiza y evalúa la información que se solicitó a las dependencias o unidades responsables del programa.
- c) **Evaluación de Procesos:** analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz, eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión pública. Los procesos que se evalúan en este apartado son los involucrados en la fase de operación de los programas y sirve para determinar si su ejecución está cumpliendo con las metas y objetivos para los que fue creado el programa, esta evaluación se realiza a partir de su tercer año de operación.
- d) **Evaluación de impacto:** identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal.
- e) **Evaluación específica:** aquellas evaluaciones no comprendidas en el presente lineamiento y que se realizarán mediante trabajo de gabinete y/o de campo.
- f) **Evaluaciones Estratégicas:** evaluaciones que se aplican a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias o políticas.

Las categorías de evaluación descritas anteriormente son llevadas a cabo con base a modelos de términos de referencia desarrollados por el Consejo Nacional

de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) en donde se indican los aspectos a evaluar, metodología a seguir, la fecha de entrega del informe final, formatos requeridos, entre otros. Véase la tabla número 3.1 en donde se plasman las evaluaciones de procesos a los programas.

Tabla 3.1 Modelo general de evaluación de procesos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, México, 2015

Proceso	Descripción
Planeación	Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.
Difusión	Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.
Solicitud de apoyos	Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.
Selección del beneficiario	Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.
Producción de bienes o servicios	Herramientas acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.
Distribución de apoyos	Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).
Entrega de apoyos	Conjunto de instrumentos, mecanismos, y acciones por las cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.
Contraloría social y satisfacción de usuarios	Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa.
Evaluación y monitoreo	Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores y metas.

Fuente: Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos (2013, 16 de abril). [En línea]. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR_Procesos_2013/TdR_Procesos%202013_Oficio.pdf

3.3 Marco normativo de los programas sociales

En seguida se describe la normatividad para regular los programas sociales en México.

3.3.1 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal. En particular de la administración centralizada menciona que las Secretarías de Estado tendrán igual rango y por acuerdo del Presidente de la República, la Secretaría de Gobernación coordinará las acciones de la Administración Pública Federal para cumplir sus acuerdos y órdenes, siendo los titulares de las Secretarías quienes ejerzan las funciones de su competencia para lograr las metas que se les asignen.

En esta ley se mencionan las responsabilidades que deben realizar las Secretarías, de las cuales se destacan el combate efectivo a la pobreza, fortalecer el desarrollo, la inclusión y la cohesión social en el país, coordinar, concretar y ejecutar programas especiales para la atención de los sectores sociales más desprotegidos, entre otras (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2015).

3.3.2 Ley de planeación

La ley de Planeación dicta y rige las atribuciones que corresponden a las dependencias de la administración pública federal y entidades federativas considerando la participación de los municipios interesados y la participación de la sociedad que tienen la capacidad de proponer programas y acciones que contribuyan a guiar las actividades de la administración pública federal y que se coordinen en las entidades federativas para promover y garantizar la participación de los diferentes grupos sociales del país mediante la concertación de contratos o

convenios obligatorios con el propósito de garantizar su cumplimiento en el tiempo y formas acordados.

Es en esta misma ley donde se asigna la responsabilidad a las dependencias de proponer programas con base en las sugerencias que los Estados, grupos sociales y comunidades indígenas proponen, también dicta la obligación de las dependencias de elaborar programas anuales en donde se contenga los aspectos administrativos y de política económica, social, ambiental y cultural que correspondan (Ley de Planeación, 2012).

3.3.3 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) tiene por objetivo regular temas relacionados con las etapas de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos que contiene guías para que la planeación y distribución del presupuesto que se asignará a las dependencias en el siguiente ciclo fiscal se desarrolló con base en el objetivo de alcanzar los resultados esperados (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2015). Otro aspecto que se incluye dentro de la ley es el tema relacionado a la coordinación de las evaluaciones que se aplicarán a los programas federales a través de las dependencias de gobiernos y de organismos como el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval).

Aquí se indica la elaboración de anteproyectos de presupuesto por parte de las dependencias y las características que éste debe contener. A su vez señala en su artículo n°77 la responsabilidad por parte de las dependencias en emitir las reglas de operación de los programas que inicien su operación en el ejercicio fiscal siguiente o en su caso las modificaciones a aquéllas que continúen vigentes en donde se indica el procedimiento a seguir para su elaboración

La ley también estipula el uso de evaluaciones como medio de verificación de las metas establecidas en los planes de trabajo de los programas y faculta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) y Secretaría de la Función Pública (SFP) como las dependencias responsables de coordinar dichas evaluaciones, este aspecto se puede encontrar en el capítulo dos de esta ley. Cabe mencionar que estas actividades no son las únicas que las dependencias deben construir, estas pueden ir surgiendo conforme las necesidades que el transcurso de la operación y administración de los programas requiera (Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 2014).

3.3.4 Ley General de Desarrollo Social

La Ley General de Desarrollo Social tiene como función asegurar el acceso a todos los ciudadanos mexicanos a los derechos sociales que se marcan en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos a través del establecimiento de instituciones que administren los lineamientos generales a los que deberán ajustarse las políticas sociales para el alcance de esos derechos.

En esta ley se dictan las respectivas competencias del gobierno federal, las entidades federativas y gobiernos municipales para conformar el Sistema Nacional de Desarrollo Social regulando y garantizando la prestación de los servicios sociales. También ordena la incorporación de mecanismos y criterios de evaluación que verifiquen el uso adecuado de los recursos asignados como el alcance de metas, desempeño del programa, si su operación es eficiente y demás mecanismos que en su momento se consideren pertinentes.

En resumen, especifica los mecanismos e instrumentos que servirán para la planeación y programación de los programas, establece los métodos de financiamiento, gasto y las participaciones de los diferentes ordenes de gobierno ofreciendo varias modalidades en que pueden contribuir a la ejecución del programa. De igual forma menciona que es importante que se evalúe la política

social indicando el establecimiento del Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (Coneval) y de la aplicación de evaluaciones e instituye la aplicación de la Contraloría Social como medio para que los beneficiarios vigilen las obras y recursos que les son otorgados.

3.3.5 Ley de Aguas Nacionales

La Ley de Aguas Nacionales tiene como objetivo regular la explotación, uso o aprovechamiento de dichas aguas, su distribución y control, así como la preservación de su cantidad y calidad para lograr su desarrollo integral.

Es reglamentaria del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para promover la coordinación de acciones con los gobiernos de los estados y de los municipios, sin afectar sus facultades en la materia.

También regula la expedición de los decretos para el establecimiento, modificación o supresión de zonas reglamentadas que requieren un manejo específico para garantizar la sustentabilidad hidrológica o cuando se comprometa la sustentabilidad de los ecosistemas vitales en áreas determinadas en acuíferos, cuencas hidrológicas, o regiones hidrológicas.

En resumen esta ley se encarga de regular la administración del agua en todo el territorio mexicano, norma las concesiones de explotación, uso o aprovechamiento de las aguas estableciendo los derechos y obligaciones de concesionarios, el uso público por parte de los sistemas estatales y municipales de agua potables y alcantarillado, también regula el uso de agua respecto al uso agrícola en ejidos y comunidades, entre otros temas relacionados con las aguas nacionales (Ley de Aguas Nacionales, 2014).

3.3.6 Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

Tiene por objeto regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres y la lucha contra toda discriminación basada en el sexo.

Sus disposiciones son de orden público e interés social y de observancia general en todo el territorio nacional basándose en los principios de igualdad, la no discriminación, la equidad y todos aquellos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La ley aplica a todas las mujeres y todos los hombres que se encuentren en territorio nacional y que por razón de su sexo, independientemente de su edad, estado civil, profesión, cultura, origen étnico o nacional, condición social, salud, religión, opinión o discapacidad, se encuentren con algún tipo de desventaja ante la violación del principio de igualdad trasgresión a los principios y programas que la misma prevé será sancionada de acuerdo a lo dispuesto por la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y, en su caso, por las leyes aplicables de las Entidades Federativas que regulen esta materia.

También dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 se señala como Estrategia Transversal la Perspectiva de Género, cuyas líneas de acción deben incluirse en todas las políticas públicas y reflejarse en los programas que derivan de dicho plan (Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2015).

3.3.7 Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es el instrumento en el que se especifican las líneas de acción que se seguirán para lograr que los mexicanos gocen y tengan acceso a los derechos sociales y a una vida digna y con base en ciertas estadísticas enfocar a qué derecho social se pondrá mayor atención por ejemplo

garantizar el acceso a los servicios de salud, fomentar el bienestar de los pueblos indígenas o garantizar una educación de calidad.

Se deriva del artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que establece que habrá un Plan Nacional de Desarrollo al que se sujetarán, obligatoriamente, los programas de la Administración Pública Federal para contribuir al cumplimiento de sus objetivos y colaboren a desarrollar los sectores estratégicos del país.

Es necesario mencionar que el Plan Nacional de Desarrollo describe los objetivos a lograr durante su vigencia, lo que permite focalizar las estrategias que seguirán las dependencias responsables de dirigir programas para la consecución de esos propósitos. Se consideró importante mencionarlo no por su rol normativo, sino porque en él se puntualizan las metas a alcanzar.

Figura 3.2 Esquema del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, México



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo (2013, 20 de mayo). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013.

El plan se compone de cinco metas nacionales: *México en paz, México incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global* y tres estrategias transversales que son: *Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno y Perspectiva de Género*.

En específico bajo la meta número dos, *México Incluyente* que dice:

“Un México Incluyente propone enfocar la acción del Estado en garantizar el ejercicio de los derechos sociales y cerrar las brechas de desigualdad social que aún nos dividen. El objetivo es que el país se integre por una sociedad con equidad, cohesión social e igualdad sustantiva.”

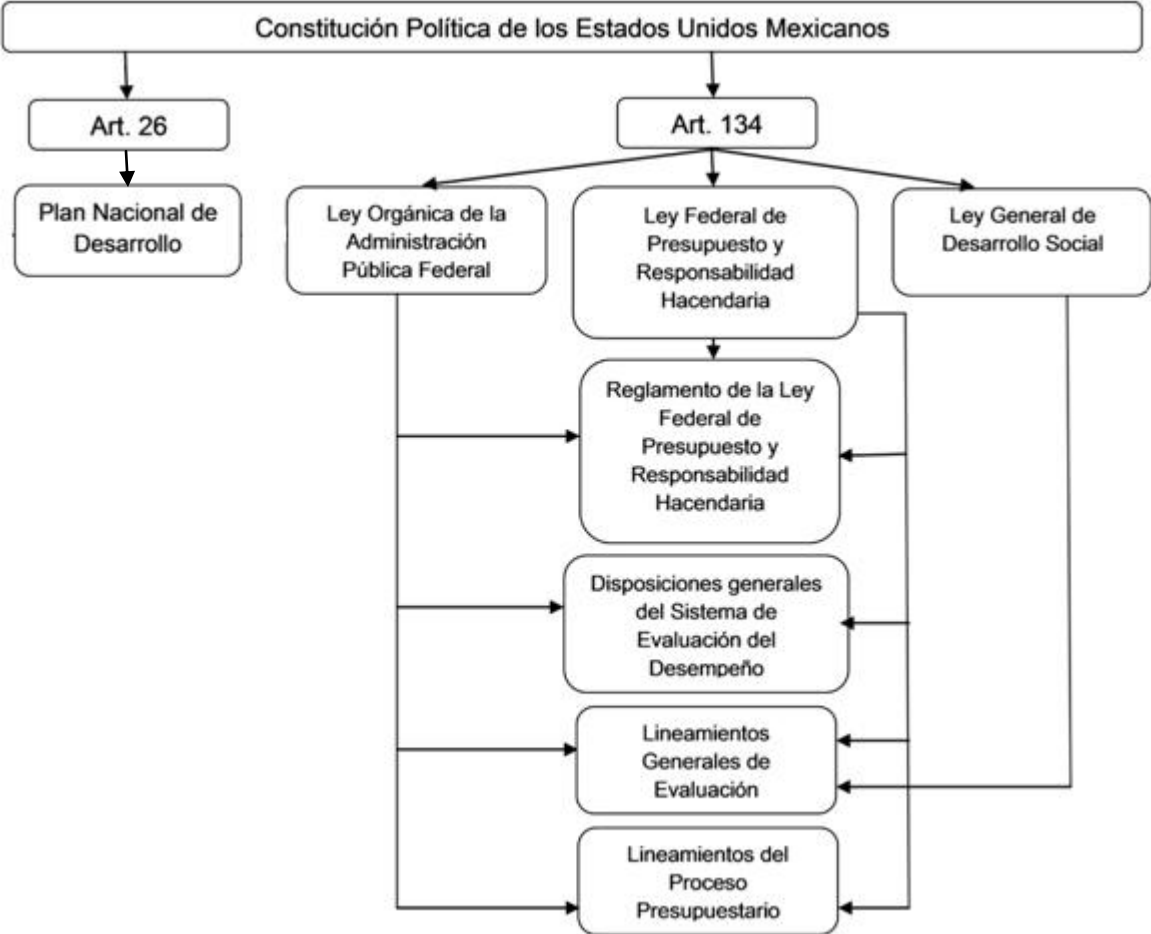
“Esto implica hacer efectivo el ejercicio de los derechos sociales de todos los mexicanos, a través del acceso a servicios básicos, agua potable, drenaje, saneamiento, electricidad, seguridad social, educación, alimentación y vivienda digna, como base de un capital humano que les permita desarrollarse plenamente como individuos” (Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018).

La creación de programas sociales viene fundamentada dentro de la estrategia número dos sobre Gobierno Cercano y Moderno que tiene las siguientes líneas de acción:

- Incorporar la participación social desde el diseño y ejecución hasta la evaluación y retroalimentación de los programas sociales.
- Optimizar el gasto operativo y los costos de atención privilegiando el gasto de inversión de carácter estratégico y/o prioritario.
- Evaluar y rendir cuentas de los programas y recursos públicos invertidos mediante la participación de instituciones académicas y de investigación a través del fortalecimiento de las contralorías sociales comunitarias.
- Integrar un padrón con identificación única de beneficiarios de programas sociales haciendo uso de las nuevas Tecnologías de la Información (TI).

En la figura número 3.3 se observa la interrelación entre las leyes mencionadas para dirigir la operación de los programas.

Figura 3.3 Marco normativo de los programas sociales en México, 2015



Fuente: adaptación del marco normativo descrito en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2014, 11 de agosto). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/16.%20Ley%20Federal%20de%20Presupuesto%20y%20Responsabilidad%20Hacendaria.pdf>

En la figura número 3.3 se mostro el origen de las leyes descritas anteriormente, las cuales inician con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que indica en su artículo n° 26 que el Estado organizará un sistema de planeación en el cual uno de sus fines será recoger las aspiraciones y demandas para incorporarlas al plan y programas, lo que da origen al Plan Nacional de Desarrollo

(PND) que focaliza los objetivos a alcanzar apoyándose de los programas sociales, por su parte el artículo n°134 plasma el uso correcto de los recursos económicos que disponga la federación, estados, municipios y la Ciudad de México dando origen a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) y la Ley General de Desarrollo Social (LGDS).

3.3.8 Gobierno electrónico en México

Con el surgimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), Internet y sitios Web en la década de los 90's surgen grandes cambios en la administración pública y se comienza a introducir el concepto de gobierno electrónico también conocido como *gobierno digital o e-government* entendiéndolo éste como la prestación de servicios públicos informáticos bajo los principios de mejora de la administración y transparencia para optimizar la eficiencia gubernamental. A través de este concepto se otorgó la debida importancia al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como herramienta para alcanzar los objetivos de política pública impulsando la implantación de un gobierno electrónico en el país (Velázquez, 2009).

El gobierno electrónico en México está dirigido a mejorar el funcionamiento interno del sector público, entre los posibles beneficios que un modelo estratégico digital generaría es el de mejorar la eficiencia en la administración de programas sociales lo que implica una mejora en productividad administrativa y reducción de costos bajo la responsabilidad de organizaciones de la administración pública que Jasso, Sánchez y Sánchez (2015) describen como organizaciones heterogéneas y complejas en las que participan diversas personas que están organizadas y que establecen jerarquías basadas en normas y políticas reguladas que impulsan estructuras y estrategias.

Sin embargo, a partir del diagnóstico realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para evaluar el desarrollo del

gobierno digital en México y la penetración de las tecnologías, Marquina (2010 citada en Marquina y Jasso, 2013) mencionan que se sugirió al gobierno mexicano realizar acciones para fortalecer la calidad, cobertura, agilización y transparencia de los servicios gubernamentales a partir del uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y especialmente del Internet.

Por ello, el impulso de un gobierno electrónico incluiría aspectos que la propia legislación delimite incluyendo la accesibilidad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en donde la eficiencia de cualquier organización pública está enmarcada por el ámbito definido por las leyes, normas y reglamentos (Jasso, Sánchez y Sánchez, 2014).

Al igual que el gobierno electrónico surgió derivado de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) estas también influyeron en otra corriente llamada Sociedad del Conocimiento en la cual se integran los medios para crear difundir y transmitir el conocimiento haciendo uso de las tecnologías para procesar mejor y a mayor velocidad la información y conocimiento generado en las universidades, organizaciones públicas y privadas, instituciones y en toda dependencia donde se use y produzca conocimiento.

En este sentido, se puede decir que el conocimiento generado por la administración de programas sociales se puede visualizar en forma de mejora de un producto o proceso y que Corona y Jasso (2005) mencionan que puede darse a través del conocimiento codificado ocurriendo de forma tan clara que puede representarse por medio de un lenguaje específico.

Una herramienta útil para codificar el conocimiento y que está basada totalmente en Tecnologías de la Información (TI) es la *“Notación para el Modelado de Procesos de Negocio (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)”* que ayuda a representar de manera gráfica y estandarizada los procesos que sustentan la operación de una empresa u organización y que bajo el enfoque de Gobierno Electrónico posibilita la integración de nuevas capacidades a la administración pública para mejorar su desempeño y actividades

administrativas y lograr una Sociedad del Conocimiento que transmita al interior de las dependencias de gobierno para poder construir mecanismos de difusión que ayuden a mejorar sus actividades de administración y que Corona y Jasso (2005) hacen referencia en complementar para fortalecer el programa de Gobierno Electrónico en México.

Bajo esta perspectiva se puede hacer uso de procesos como medio de difusión para el conocimiento y que pueden representarse por medio de un lenguaje construido bajo las Tecnologías de la Información (TI) y ser vistos como un logro en la implementación del gobierno electrónico en México.

El gobierno electrónico apoya a los procesos gubernamentales en mejorar la eficiencia, reducción de costos y tiempos en los procesos administrándolos por medio de la planeación, monitoreo y control de desempeño de sus recursos para facilitar la interconexión entre los niveles federal, estatal municipal y regional y fortalecer su capacidad de desarrollo e implantación de políticas gubernamentales (Velázquez, 2009).

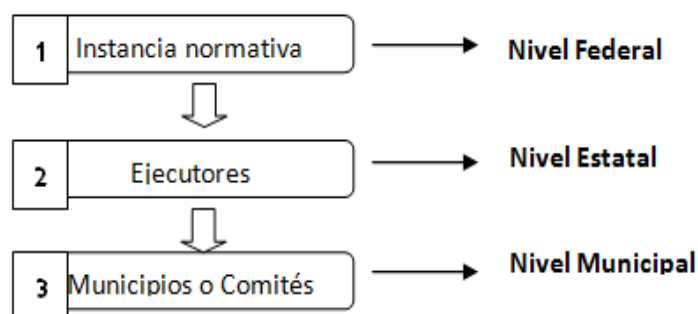
3.4 Operación de los programas sociales en México

Como se mencionó anteriormente la administración de programas sociales se divide entre las dependencias del gobierno federal. A nivel nacional la dependencia federal que coordina el programa tiene la responsabilidad de elaborar reglas de operación, determinar la misión, visión, fin, objetivos y metas en los tiempos establecidos, realizar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), planear los recursos financieros y humanos necesarios para que el programa logre las metas para el cual fue creado. Esta actividades son responsabilidad de la dependencia encargada de administrar el programa a nivel federal pero no son suficientes pues su gestión involucra transmitirlos y hacerlos llegar al interior de la República, esta tarea es responsabilidad de las entidades o dependencias que el gobierno estatal designe para operar el programa en el Estado y a su vez

transmitirlo a sus municipios y localidades siendo los municipios los principales ejecutores del gasto.

Una vez dicho esto se identificó que existen tres niveles principales de administración, el federal, el estatal y el municipal representados en la figura número 3.4:

Figura 3.4 Niveles de administración de programas sociales, México, 2015



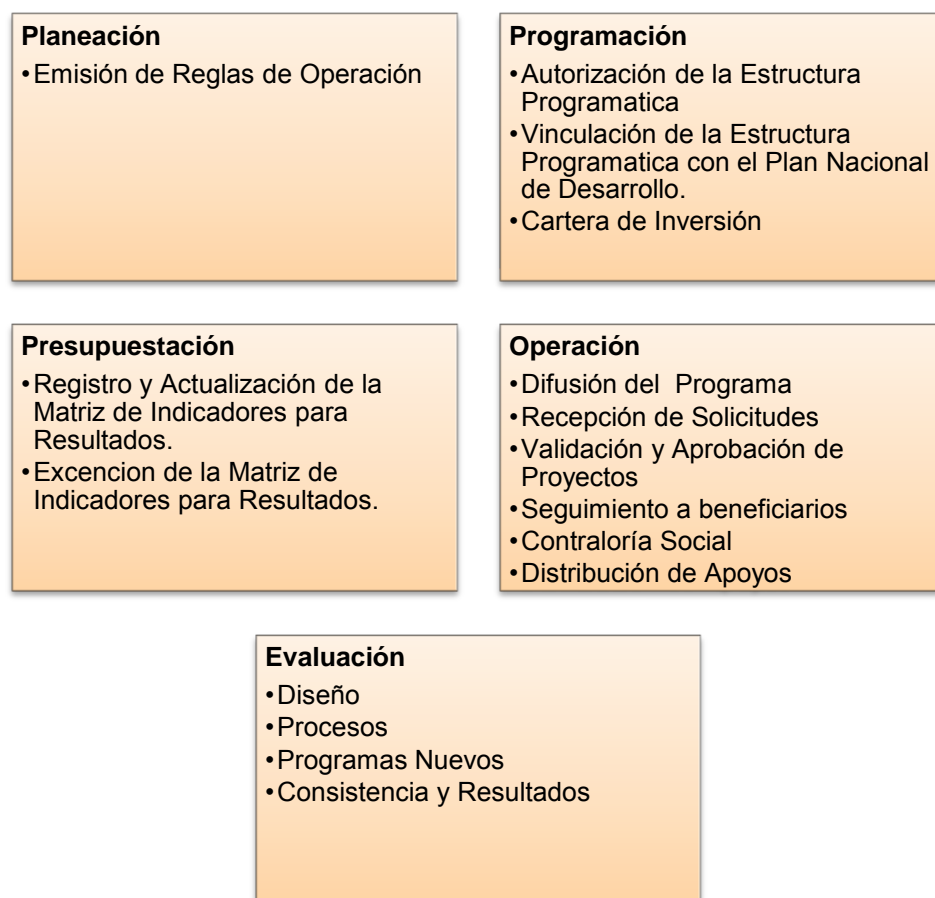
Fuente: elaboración propia con base en el Presupuesto de egresos de la Federación (2015, 1 de enero). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2015.pdf

Las Instancias Normativas e Instancias Ejecutoras rinden cuentas a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de la Función Pública (SFP) y al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) quienes se encargan de evaluar la operación de los programas y de la correcta aplicación de los recursos mediante la participación de instancias evaluadoras y beneficiarios estableciendo lineamientos y términos de referencia a los cuales deben sujetarse las dependencias en sus tres niveles de administración que como vimos se divide en el federal, estatal y municipal.

3.5 Mapa de procesos de los programas sociales

Durante el análisis de los programas y revisión documental se identificaron los procesos mostrados en el mapa de la figura número 3.5:

Figura 3.5 Mapa de procesos de la administración de programas sociales en México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en el Presupuesto de egresos de la Federación (2015, 1 de enero). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2015.pdf; Ley General de Desarrollo Social (2013, 7 de noviembre). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264.pdf>; Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2014, 11 de agosto). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/16.%20Ley%20Federal%20de%20Presupuesto%20y%20Responsabilidad%20Hacendaria.pdf>; Plan Nacional de Desarrollo (2013, 20 de mayo). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013.

El mapa muestra un total de dieciséis procesos distribuidos en las cinco fases que siguen las dependencias de gobierno para administrar los programas. Es importante mencionar que los procesos enunciados anteriormente no son todos los que se utilizan por ejemplo en el caso de la fase de planeación el *Proceso de Revisión y Publicación de las Reglas de Operación* no indica que sea el único que se realiza en esta etapa ya que la identificación de procesos en cada fase fue hecha en función de la cantidad de documentación y acceso a la información disponible.

La descripción de cada proceso se detalla enseguida:

- **Emisión de Reglas de Operación:** señala los criterios generales a los que deberán sujetarse los programas para la elaboración de sus reglas de operación. Las Reglas de Operación son los lineamientos que dicen cómo va operar el programa durante el año, se indican sus metas, población objetivo, procesos de solicitud del apoyo, selección del beneficiario, entre otras cosas.
- **Autorización de la estructura programática:** en este proceso se definen las acciones que efectúan los ejecutores de gasto para alcanzar sus objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en los programas y presupuestos, ordenando y clasificando las acciones de los ejecutores para delimitar la aplicación del gasto y permitir conocer el rendimiento esperado de la utilización de los recursos públicos.
- **Vinculación de la estructura programática con el Plan Nacional de Desarrollo:** son las actividades que describen como el programa social encaja con los objetivos, metas y estrategias establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), recordemos que la estructura programática son las acciones que efectúan los ejecutores de gasto para alcanzar los objetivos y metas del programa.

- **Cartera de inversión:** proceso mediante el cual los ejecutores solicitan el registro de los nuevos programas y proyectos de inversión y las modificaciones de los proyectos ya registrados.
- **Registro y actualización de la matriz de indicadores para resultados:** regula las actividades para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas presupuestarios.
- **Exención de la matriz de indicadores para resultados:** este proceso se aplica a programas nuevos que están exentos de capturar matriz de indicadores en el módulo del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) con previa solicitud y justificación de la dependencia responsable del programa. Esto lo hacen en coordinación con el Consejo Nacional de Evaluación de la política de Desarrollo Social (Coneval) y la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- **Difusión del programa:** es el proceso realizado por las dependencias para dar a conocer información de las principales características de los programas, beneficios y requisitos de inscripción a la población objetivo.
- **Recepción de solicitudes:** son el conjunto de actividades y mecanismos que implementan los operadores del programa para el registro de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.
- **Validación y aprobación de proyectos:** proceso realizado por los operadores para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.
- **Distribución de apoyos:** mediante este proceso se detallan los pasos que tienen que suceder para que el apoyo al beneficiario llegue a su lugar de destino.
- **Seguimiento a beneficiarios:** son las acciones que realiza el programa para comprobar que los apoyos son entregados correctamente y sin contratiempos a los beneficiarios.

- **Contraloría social:** especifica los pasos a seguir para que los beneficiarios de los programas puedan realizar denuncias que se tengan sobre la operación del programa.
- **Evaluación de consistencia y resultados:** esta evaluación analiza la capacidad institucional, organizacional y de gestión de un programa. La evaluación se realiza a partir de los dos años de creación del programa y contempla 6 temas en 51 preguntas: (Términos de Referencia para la evaluación de consistencia y resultados, 2011). Solo se realiza a los programas de nueva creación durante su primer año de implementación.
- **Evaluación de diseño:** sirve para evaluar con base a 7 temas con un total de 30 preguntas y se lleva a cabo mediante un análisis de gabinete, entre los aspectos que evalúa se encuentran la justificación de creación del programa y si está alineado a los planes nacionales, la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable vigente, entre otros.
- **Evaluación de procesos:** sirve para determinar si su ejecución está cumpliendo con las metas y objetivos para los que fue creado el programa.
- **Evaluación de programas nuevos:** el proceso de esta evaluación se realiza a los programas de nueva creación que las dependencias proponen integrar al siguiente ejercicio fiscal con base a una batería de 51 preguntas divididas en 6 temas y se realiza por medio de un análisis de gabinete con información proporcionada por la dependencia y según de las características de los mismos se podrán llevar entrevistas con los responsables de coordinar los programas.

Una vez identificados los procesos se procede a realizar un análisis a cinco de ellas para tres programas que operan en México. En el siguiente capítulo se describen los programas así como las instituciones que los administran describiendo las actividades que se realizan en cada proceso.

3.6 Los procesos en la administración de programas sociales en México

Como se mencionó en el capítulo anterior se identificaron 16 procesos inmersos en la administración de programas sociales, en este apartado se analizan y describen las actividades que componen a los procesos de Emisión de Reglas de Operación, Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores Para Resultados, Contraloría Social, Constitución de Comités y Validación y Aprobación de Proyectos para los programas de Opciones Productivas administrado por la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), Programas de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género a cargo del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento operado por la Comisión Nacional del Agua (Conagua).

Para cada programa se realiza una descripción de los procesos mostrada en la ficha de proceso, una vez que se tiene esto se especifican sus actividades con ayuda del diagrama en que el que se puede apreciar la secuencia en que esas actividades son desarrolladas, con ayuda del diagrama se identificaron las actividades principales que componen al proceso para después integrarlas en una matriz donde a cada actividad se le relaciona uno o más factores que afectan su desempeño obteniendo una interpretación sencilla y resumida para poder establecer estrategias y acciones de mejora que ayuden en su funcionamiento.

3.6.1 Secretaría de Desarrollo Social: Opciones Productivas

La Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) es la dependencia encargada de formular y coordinar la política de desarrollo social y que tiene bajo su responsabilidad la administración de la mayoría de los programas sociales, entre sus principales objetivos se encuentran:

- Diseñar y conducir la política de desarrollo social para que los programas y acciones que de ésta se desprendan incidan integral y efectivamente en el combate a la pobreza.

- Desarrollar y ejecutar programas y acciones de atención a la pobreza, vulnerabilidad y exclusión social que permitan a los sectores más desprotegidos el cumplimiento efectivo de sus derechos sociales.
- Fomentar el bienestar económico mediante la implementación y coordinación de estrategias que generen, aumenten y fortalezcan actividades productivas para los sectores sociales más desprotegidos.
- Contribuir a mejorar los ingresos de las personas en situación de pobreza mediante el apoyo y desarrollo de proyectos productivos sustentables.

Todo esto con el fin de fomentar el bienestar económico por medio de la implementación y coordinación de estrategias que generen, aumenten y fortalezcan actividades productivas para los sectores sociales más desprotegidos.

Para el ejercicio fiscal 2015 la *Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)* se encuentra operando dieciséis programas que sirven a nivel federal, a continuación el listado:

- Apoyos a las instancias de mujeres en las entidades federativas
- Atención a jornaleros agrícolas
- Coinversión social
- Comedores comunitarios
- Desarrollo de zonas prioritarias
- Abasto rural
- Empleo temporal
- Estancias infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras
- Fondo nacional para el Fomento de las Artesanías
- Opciones Productivas
- Pensión para Adultos Mayores
- Personas en condiciones de pobreza extrema de alimentación
- Programa de inclusión social
- Seguro de Vida para Jefas de Familia

- Vinculación Productiva para las Personas Adultos Mayores
- 3 x 1 para Migrantes

Dentro de estos 16 programas se encuentra el Programa Opciones Productivas que de acuerdo a la clasificación del tipo de apoyo que ofrecen los distintos programas federales entrega recursos económicos a sus beneficiarios por lo que encaja en la clasificación de programas de tipo *apoyo*.

El Programa de Opciones Productivas apoya la implementación de proyectos productivos sustentables económica y ambientalmente mediante la entrega de recursos económicos capitalizables para la adquisición de activos, conceptos de inversión diferida y capital de trabajo, así como apoyos no capitalizables para la prestación de servicios de asistencia técnica y capacitación técnica productiva. Adicionalmente entrega apoyos integrales para la puesta en marcha o consolidación de proyectos capitalizables que permitan ampliar la capacidad productiva de la población objetivo.

Está dirigido a personas, cuyos ingresos están por debajo de la línea de bienestar integrados en grupos sociales u organizaciones de productoras y productores que cuenten con iniciativas productivas y que habitan en las zonas de cobertura y contribuye a mejorar los ingresos de la población mediante el desarrollo de proyectos productivos sustentables.

El programa cuenta con 3 modalidades de apoyo para atención a diferentes grupos sociales que son:

- Impulso productivo
- Fondo de capital para el desarrollo social (Fondesol)
- Asistencia técnica y acompañamiento

La modalidad de Impulso Productivo otorga apoyos económicos a proyectos productivos, la Asistencia Técnica y Acompañamiento es un servicio profesional orientado a proporcionar a los beneficiarios de los proyectos apoyo para su gestión transfiriendo conocimientos y experiencias para la mejora de un proceso

productivo y el desarrollo de sus capacidades (Reglas de Operación del Programa Opciones Productivas, 2015). La modalidad de Fondo de Capital es un apoyo que se le da a los proyectos y que entran a consideración del programa tras tener tres años de recibir el sustento del Fondo de capital para el desarrollo social (Fondesol).

Los grupos sociales que atiende el programa pueden ser representados por personas físicas o que pertenecen a organizaciones de productoras y productores que son asociaciones que están registradas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

En la administración del programa interviene el Comité de Evaluación Estatal (CEE) quien es responsable de realizar la planeación del presupuesto, la Unidad Administrativa Responsable del Programa (UARP) quien lleva la dirección general de Opciones Productivas y las delegaciones que son representaciones de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) en las entidades federativas y el Distrito Federal.

En seguida se inicia con la descripción, modelado y análisis de los procesos para el Programa de Opciones Productivas.

3.6.1.1 Proceso de Emisión de Reglas de Operación

La descripción del proceso de Emisión de Reglas de Operación se da en la ficha de proceso en la tabla número 3.2.

Tabla 3.2 Ficha del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Nombre:	Proceso de Emisión de Reglas de Operación
Descripción:	Describe la secuencia en que son evaluadas y revisadas las Reglas de Operación para el Programa Opciones Productivas en la <i>Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)</i> para su aprobación y publicación el Diario Oficial de la Federación (DOF).
Objetivo	Aprobar y revisar las Reglas de Operación para su publicación en el Diario Oficial de la Federación.
Responsable	Dirección General del Programa Opciones Productivas.
Entrada(s)	Reglas de Operación y anexos, Formato de Matriz de Cambios a las Reglas de Operación.
Salida(s)	Carta de aprobación presupuestaria emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), dictamen regulatorio emitido por la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer), oficio de aprobación de la abogada general de la Secretaría de Desarrollo Social.

Fuente: elaboración propia con base al Presupuesto de Egresos de la Federación (2015, 1 de enero). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2015.pdf, y art. 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2014, 11 de agosto). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/16.%20Ley%20Federal%20de%20Presupuesto%20y%20Responsabilidad%20Hacendaria.pdf>

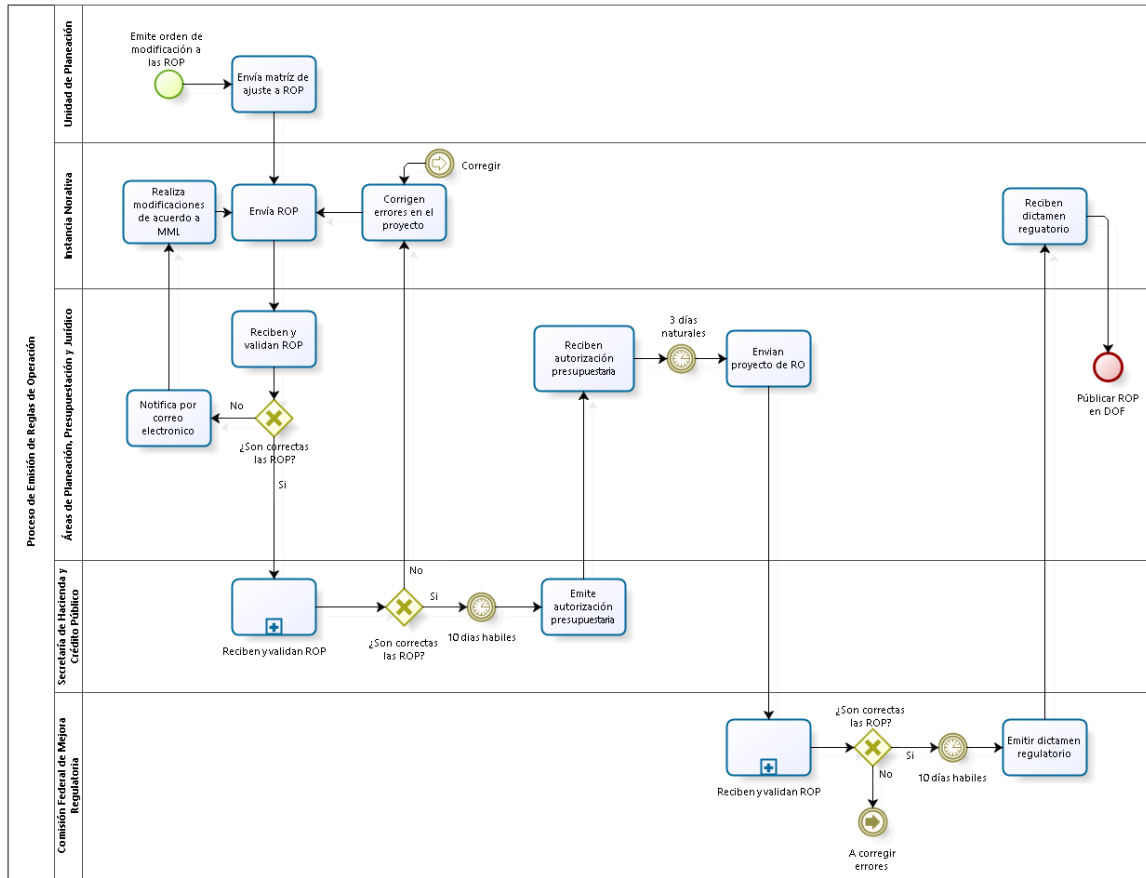
Una vez identificados los principales aspectos que definen al proceso, el siguiente paso fue realizar su diagrama el cual indica el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con el objetivo descrito en la ficha de la tabla número 3.2.

A continuación se muestra el modelado del proceso de Emisión de Reglas de Operación en “Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, *Business Process Model and Notation*)”.

a. Modelo del proceso de Emisión de Reglas de Operación

El diagrama de la figura número 3.6 muestra el modelado del Proceso de Emisión de Reglas de Operación donde se muestran las actividades que lo componen, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.6 Modelo del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa Opciones Productivas, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base al art. 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2014, 11 de agosto). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/16.%20Ley%20Federal%20de%20Presupuesto%20y%20Responsabilidad%20Hacendaria.pdf> y entrevistas.

El diagrama de la figura número 3.6 muestra que en este proceso intervienen 5 actores quedando en las áreas de Planeación, Presupuestación, Jurídico y de la Dirección del programa la mayor concentración de tareas. Dentro del proceso se identificaron 2 sub-procesos de revisión a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer).

El diagnóstico de este proceso se realiza en la siguiente matriz donde se identifican los factores que afectan sus actividades principales.

b. Matriz de actividades con problemas del Proceso de Emisión de Reglas de Operación

Las actividades principales del proceso se trasladaron a la tabla número 3.3 relacionándoles los factores que comúnmente se presentan en ellas cuando son ejecutadas.

Tabla 3.3 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Emite orden para que los programas soliciten la modificación de reglas de operación.		X				1
Envía matriz para ajuste de reglas de operación.						0
Realiza modificaciones de acuerdo a Metodología del Marco Lógico (MML).						0
Enviar reglas de operación a la Dirección de Jurídico y Planeación y Presupuesto.		X				1
Evaluar reglas de operación.		X	X			2
Si las reglas de operación son correctas se envían a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer).			X			1
Recibe y valida las reglas de operación.			X			0
Si las reglas de operación no son correctas se notifica para su corrección.			X			1
Si las reglas de operación son correctas y ya no hay observaciones se emite Dictamen Regulatorio.						1
Publicar reglas de operación en el Diario Oficial de la Federación.						0
Total		3	4	0	0	7

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa Opciones Productivas y entrevistas, México, 2015. X=indica la presencia del problema.

Los dos factores que más afectan la operación de este proceso en el programa de Opciones Productivas son:

Falta de personal y equipo: durante la entrevista se identificó que el recurso faltante principalmente es de recursos materiales pues el programa se gestiona en una secretaría que administra dieciséis programas a la vez y los recursos no le son suficientes.

Consume demasiado tiempo: este factor se presenta porque al interior de la dependencia el proceso es muy tedioso y cansado, un aspecto que rescató el entrevistado es que el proceso va guiado y normado.

3.6.1.2 Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados

La descripción del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados se muestra en la ficha de proceso de la tabla número 3.4.

Tabla 3.4 Ficha del proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Nombre:	Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados.
Descripción:	Indica la secuencia de actividades para aprobar el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Opciones Productivas.
Objetivo	Validar y actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados en el módulo de Presupuesto basado en Resultados (PbR) del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).
Responsable	Dirección General del Programa Opciones Productivas.
Entrada(s)	Metodología del Marco Lógico, Matriz de Indicadores para Resultados, memorándum de envío cuando se carga primera vez, Estatus de MIR = “En Revisión”.
Salida(s)	Matriz de Indicadores para Resultados impresa firmada por la Dirección General del Programa Opciones Productivas, Estatus de MIR = “Validada”.

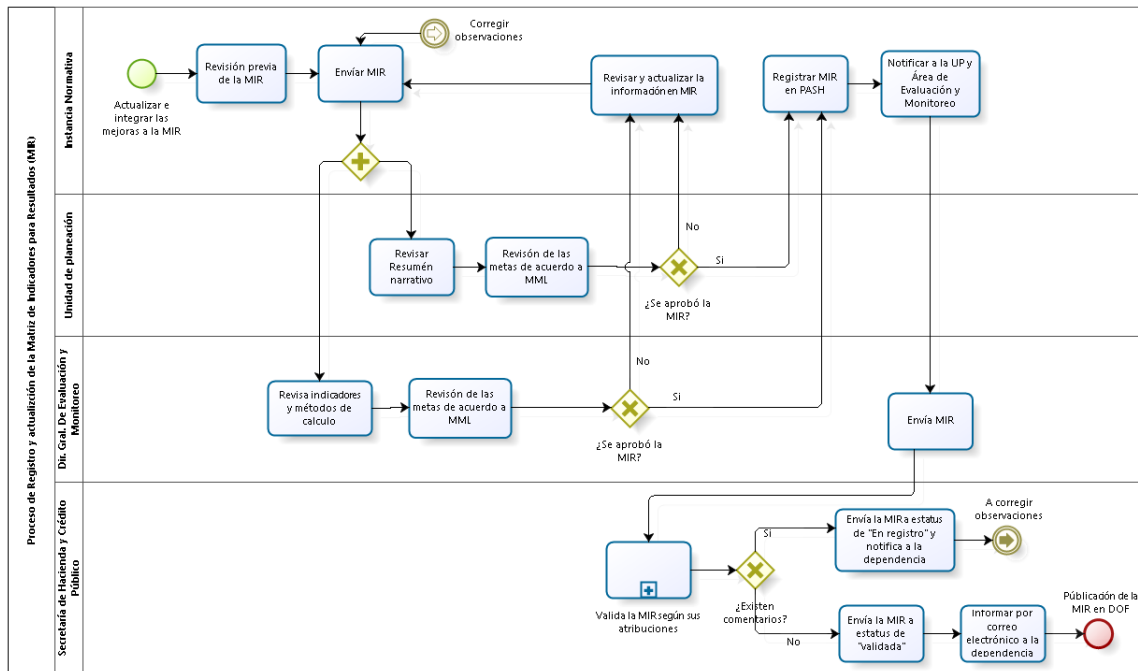
Fuente: elaboración propia con base en los Criterios para el Registro, Revisión y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los Programas Presupuestarios 2015 (2014, 30 de junio). [En línea]. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/CRITERIO_UED_2015.pdf 9 de junio de 2015.

Una vez que se describió el proceso el siguiente paso fue realizar su diagrama el cual indica el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con el objetivo descrito en la ficha anterior.

a. Modelo del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados

El diagrama de la figura número 3.7 muestra el modelado del proceso donde se muestran las actividades que lo constituyen, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.7 Modelo del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Opciones Productivas, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en los Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios 2015 (2014, 30 de junio). [En línea]. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/CRITERIO_UED_2015.pdf 9 de junio de 2015 y entrevistas.

b. Matriz de actividades con problemas del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados

Una vez que se obtuvieron las actividades principales del Proceso de Emisión de Reglas de Operación con apoyo del diagrama estas se trasladaron a la tabla número 3.5 para identificar los factores que se presentan cuando son ejecutadas.

Tabla 3.5 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Revisa resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).						0
Revisa indicadores y métodos de cálculo de la matriz.						0
Revisar planeación de las metas de acuerdo a Metodología de Marco Lógico (MML).						0
Registrar matriz en Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), MIR="En Validación".	X		X			2
La Unidad de Evaluación válida y si existen cambios avisa por mail a la dirección del programa y la matriz queda en estatus="En registro".	X					1
Si la Secretaría de Hacienda y Crédito Público hace observaciones notifica por mail para que se corrijan.	X		X			2
Si no existen comentarios la matriz queda en estatus="Validada".						0
Total	3	0	2	0	0	5

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados y entrevistas del Programa Opciones Productivas del año 2015.

X=indica la presencia del problema.

El análisis permitió determinar que los factores que más afectan el rendimiento de este proceso son de tipo tecnológicos y el consumo de demasiado tiempo presentado por las siguientes razones:

Tecnológicos: este factor se presenta al momento de cargar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) pues las quejas van orientadas a que el sistema es muy rígido y en ocasiones no se tiene acceso a él.

Consume demasiado tiempo: este factor se presenta por problemas tecnológicos con el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) pues el personal tiene que acudir a las instalaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para cargar la información.

3.6.1.3 Proceso de Contraloría Social

La descripción del Proceso de Contraloría Social se presenta en la ficha de proceso de la tabla número 3.6.

Tabla 3.6 Ficha del Proceso de Contraloría Social del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Nombre:	Proceso de Contraloría Social.
Descripción:	Muestra las actividades a seguir para aplicar la Contraloría Social en el Programa de Opciones Productivas
Objetivo	Realizar las acciones necesarias para promover la Contraloría Social en el Programa de Opciones Productivas a nivel federal.
Responsable	Dirección General de Contraloría Social del Programa Opciones Productivas.
Entrada(s)	Responsable de Contraloría Social, documentos de Guía Operativa, Esquema de Contraloría Social y Programa Anual de Trabajo.
Salida(s)	Aprobación de los documentos de Guía Operativa, Esquema de Contraloría Social y Programa Anual de Trabajo.

Fuente: elaboración propia con base en los Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social en los programas federales de desarrollo social (2008, 11 de abril). México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/uorcs/Estados-y-municipios/logros-y-resultados/dgacs/contraloria-social-en-programas-federales/lineamientoscs.pdf>

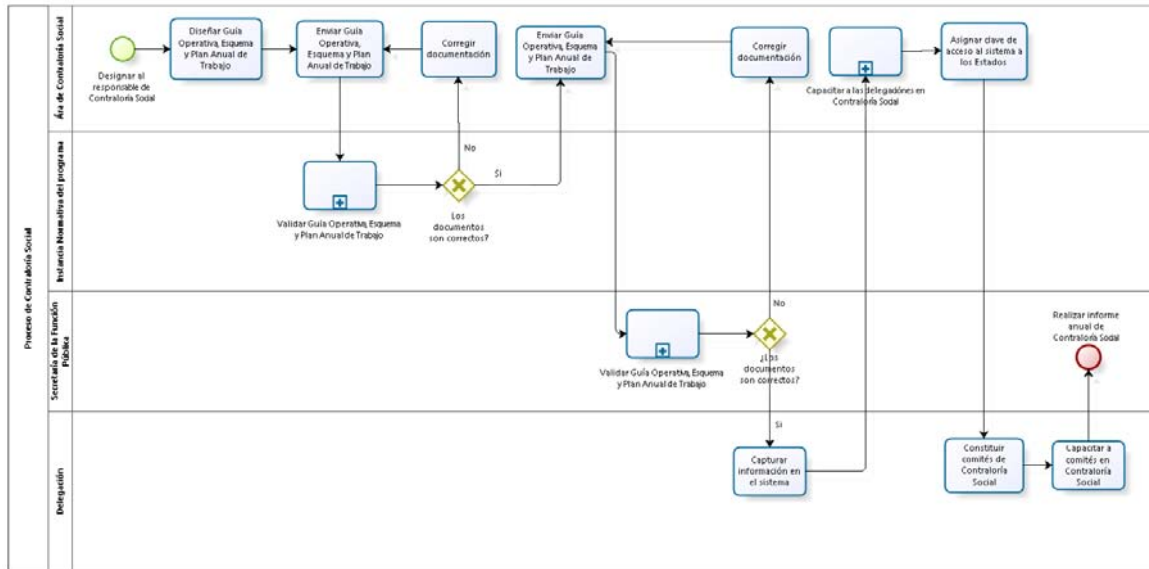
Teniendo identificados los principales aspectos que definen al proceso, el siguiente paso fue realizar su diagrama el cual indica el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con el objetivo descrito en la ficha anterior.

a. Modelo del Proceso Contraloría Social

El diagrama de la figura número 3.8 muestra el modelado del Proceso de Emisión de Reglas de Operación donde se muestran las actividades que lo componen, la

actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.8 Modelo del Proceso de Contraloría Social del Programa Opciones Productivas, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en los Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social en los programas federales de desarrollo social (2008, 11 de abril). México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/uorcs/Estados-y-municipios/logros-y-resultados/dgacs/contraloria-social-en-programas-federales/lineamientoscs.pdf> y entrevistas.

b. Matriz de actividades con problemas del Proceso de Contraloría Social

Con ayuda del diagrama se identificaron las actividades principales del Proceso de Contraloría Social las cuales se trasladaron a la tabla número 3.7 para identificar los factores que causan más problemas y que comúnmente se presentan cuando son ejecutadas.

Tabla 3.7 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Contraloría Social del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Designar responsable de Contraloría Social.						0
Diseñar Guía Operativa (GO), Programa Anual de Trabajo (PATCS) y Esquema.						0
Validar Guía Operativa (GO), Programa Anual de Trabajo (PAT) y Esquema.						0
Si los documentos son correctos se envían a la Secretaría de la Función Pública (SFP).						0
La Secretaría de la Función Pública (SFP) valida los documentos.						0
Si los documentos son correctos se cargan en el sistema.	X					1
Se capacita en Contraloría Social a las delegaciones en los Estados.		X				1
Se asigna clave de acceso al sistema de contraloría social a las delegaciones.	X					1
Capacitan a los beneficiarios del programa.		X				1
Total	2	2	0	0	0	4

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Contraloría Social del Programa Opciones Productivas del año 2015 y entrevistas. X=indica la presencia del problema.

3.6.1.4 Proceso de Constitución de Comités

La descripción del Proceso de Constitución de Comités se presenta en la ficha de proceso de la tabla número 3.8.

Tabla 3.8 Ficha del Proceso de Constitución de Comités del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Nombre:	Proceso de Constitución de Comités
Descripción:	Describe los pasos necesarios para conformar los comités de Contraloría Social que vigilarán la aplicación correcta de los recursos.
Objetivo	Conformar los comités de contraloría integrados por los beneficiarios del programa que tienen la responsabilidad de verificar la ejecución de las obras.
Responsable	Representación federal del programa.
Entrada(s)	Reunión con los beneficiarios del programa. Listado de beneficiarios del programa que integrarán el comité.
Salida(s)	Constancia de registro del comité emitida por el Sistema Informático de Contraloría Social (SICS).

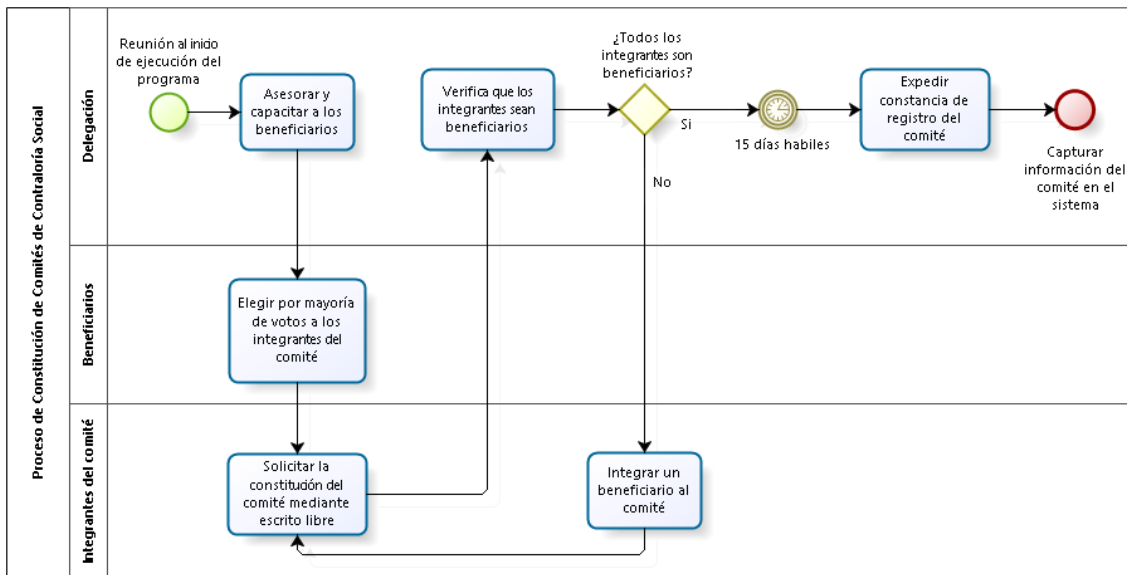
Fuente: elaboración propia con base en los Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social en los programas federales de desarrollo social (2008, 11 de abril). México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/uorcs/Estados-y-municipios/logros-y-resultados/dgacs/contraloria-social-en-programas-federales/lineamientoscs.pdf>.

Teniendo identificados los principales aspectos que definen al proceso el siguiente paso fue realizar su diagrama el cual indica el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con el objetivo descrito en la ficha anterior.

a. Modelo del Proceso de Constitución de Comités

El diagrama de la figura número 3.9 muestra el modelado del Proceso de Constitución de Comités donde se indican las actividades que lo componen, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.9 Modelo del Proceso de Constitución de Comités del Programa Opciones Productivas, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los programas federales de desarrollo social (2008, 11 de abril). México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/uorcs/Estados-y-municipios/logros-y-resultados/dgacs/contraloria-social-en-programas-federales/lineamientoscs.pdf> y entrevistas.

El Proceso de Constitución de Comités se compone de tres actores que son las Delegaciones en los Estados de la República, los Beneficiarios y los Integrantes del Comité, aquí no se identificaron subprocesos.

b. Matriz de actividades con problemas del Proceso de Constitución de Comités

Las actividades principales del Proceso de Constitución de Comités se trasladaron a la tabla número 3.9 para identificar los factores que causan más problemas cuando las actividades son ejecutadas.

Tabla 3.9 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Constitución de Comités del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consume demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Asesorar y capacitar a los beneficiarios		X				1
Organizar reunión con beneficiarios al inicio de operación del programa.						0
Elegir por mayoría de votos a los integrantes del comité				X		1
Solicitar constitución de comité	X	X				2
Verificar que los integrantes sean beneficiarios	X					1
Si son beneficiarios: Expedir constancia de registro						0
No es beneficiario: integrar un beneficiario (pero como los avisan)						0
Capturar comités en sistema.	X	X				2
Total	3	3	0	1	0	7

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Constitución de Comités para el Programa de Opciones Productivas del año 2015 y entrevistas. X=indica la presencia del problema.

Los dos factores que se presentan más en el desempeño de este proceso son tecnológicos y falta de personal y equipo provocando los siguientes problemas:

Tecnológicos: se presentan porque la mayoría de las veces los comités no tienen acceso a una computadora y menos a Internet por tratarse de programas que operan en comunidades lejanas.

Falta de Personal y Equipo: se presenta porque muchas veces solo se tiene a un gestor que atiende a varias comunidades en las delegaciones lo que provoca que la asesoría a los beneficiarios no sea la óptima, la falta de equipo se presenta debido a los procedimientos no pueden llevarse a cabo en el momento en que ocurren sino hasta que se tiene acceso al material produciendo retrasos para presentar informes.

3.6.1.5 Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos

La tabla número 3.10 describe el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos que sigue el Programa de Opciones Productivas para seleccionar a sus beneficiarios.

Tabla 3.10 Ficha del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Nombre:	Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos.
Descripción:	Muestra las actividades para la selección y aprobación de proyectos.
Objetivo	Seleccionar y aprobar los proyectos que serán beneficiarios del programa.
Responsable	Dirección General del Programa Opciones Productivas.
Entrada(s)	Convocatoria del programa, proyectos susceptibles de apoyo.
Salida(s)	Dictamen aprobatorio del proyecto.

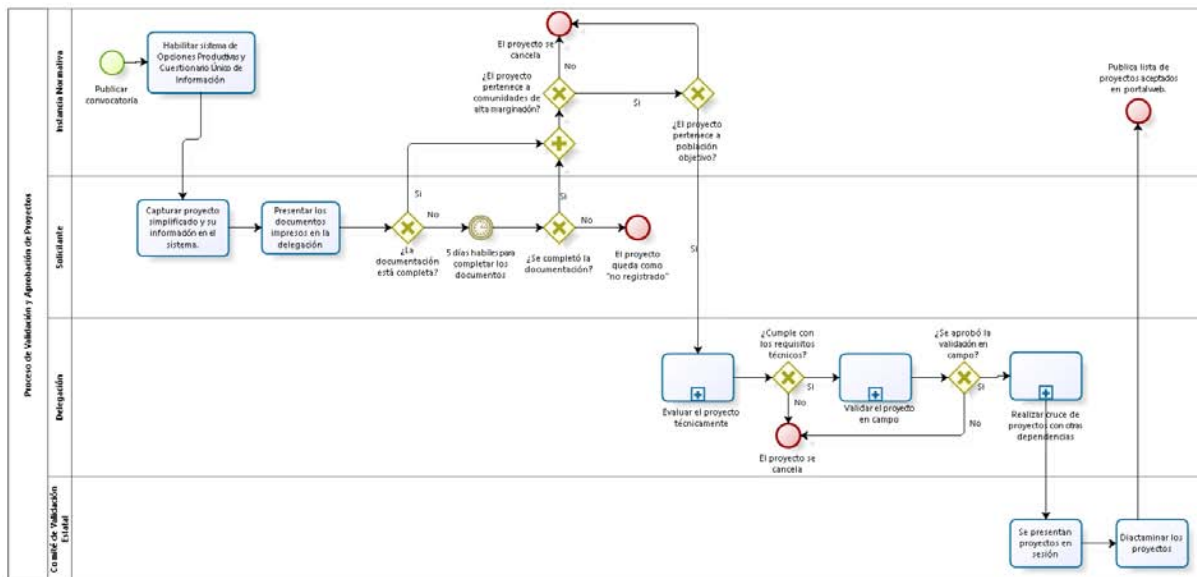
Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de operación del Programa Opciones Productivas (2014, 24 de diciembre). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en:http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/Reglas_Operacion/2015/rop OPCIONES PRODUCTIVAS.pdf.

Con la identificación de los principales aspectos que definen al proceso enseguida se realiza su diagrama que indica el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con el objetivo descrito en la ficha anterior.

a. Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos

El diagrama de la figura número 3.10 muestra el diagrama del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos donde señalando las actividades que lo componen, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.10 Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa Opciones Productivas, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de operación del Programa Opciones Productivas (2014, 24 de diciembre). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/Reglas_Operacion/2015/r_op_opciones_productivas.pdf y entrevistas.

En este proceso participan 4 actores siendo la Instancia Normativa de Opciones Productivas la que inicia con el proceso al publicar la convocatoria del programa, el solicitante, las delegaciones de la *Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)* en los Estados y el Comité de Evaluación Estatal (CEE). Se identificó el subproceso de Evaluación Técnica del Proyecto y el de Validación del Proyecto en Campo.

b. Matriz de actividades con problemas del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos

Los problemas que más afectan el desempeño del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos se relacionan en la tabla número 3.11 de acuerdo a sus actividades principales y los problemas que presentan.

Tabla 3.11 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consume demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Emite convocatoria y se habilita Sistema informático.	X					1
Capturar información del solicitante y proyecto simplificado	X	X	X			3
Presentar ante la delegación la impresión de documentos.	X				X	2
Si falta algún documento que no es prioritario se da 5 días hábiles para su presentación.						0
Si no presenta el documento el proyecto queda como no registrado.						0
Evaluar el proyecto técnicamente.				X		1
Si el proyecto cumple con los requisitos del pre dictamen técnico el proyecto pasa a la siguiente fase.				X		1
Si el proyecto no cumple o hay dudas se realiza una validación en campo.		X	X	X		3
Predetermina proyectos				X		1
Dictamina proyectos susceptibles de apoyo						0
Total	3	2	2	4	1	12

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa Opciones Productivas del año 2015 y entrevistas. X=indica la presencia del problema

Los factores presentes en este proceso son los de tipo tecnológico y la falta de estándares para normarlo.

Tecnológicos: se presenta al momento de emitir convocatorias pues sus términos van cambiando año con año y esos cambios se tienen que ver reflejados en el sistema.

Falta de estándares: se muestran al momento de pre-dictaminar los proyectos pues al pasar por varios puntos de revisión elaborados por diferente personal estos tienen diferentes criterios de selección pues pasan proyectos que muchas veces son erróneos.

En la tabla número 3.12 se realiza un resumen del total de los factores presentados en cada proceso para el Programa de Opciones Productivas.

Tabla 3.12 Resumen del total de factores presentes en los procesos del Programa Opciones Productivas, México, 2015

Proceso	Número de actividades afectadas en cada proceso					Total
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Emisión de Reglas de Operación	0	3	4	0	0	7
Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados	3	0	2	0	0	5
Contraloría Social	2	2	0	0	0	4
Constitución de Comités	3	3	0	1	0	7
Validación y Aprobación de Proyectos	3	2	2	4	1	12
Total	11	10	8	5	1	35

Fuente: elaboración propia con base en la información de la matriz de actividades con problemas de los Procesos de Emisión de Reglas de Operación, Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados, Contraloría Social, Constitución de Comités y Validación y Aprobación de Proyectos para el Programa Opciones Productivas del año 2015.

Para el Programa de Opciones Productivas los factores que más se presentan durante la ejecución de los procesos estudiados son los *tecnológicos* presentes en 11 actividades seguido por la *falta de personal y equipo* con 10 actividades, el *consumo de demasiado tiempo* se presentó en 8 actividades, la *falta de estándares* en 5 y el *exceso de documentación* en 1.

El proceso más afectado para este programa es la *Validación y Aprobación de Proyectos* pues tiene los cinco factores presentes en sus actividades.

3.6.2 Instituto Nacional de las Mujeres: Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género

El Instituto Nacional de las Mujeres es una entidad del gobierno federal que coordina el cumplimiento de la política nacional en materia de igualdad sustantiva y que ayuda con la erradicación de la violencia contra las mujeres ayudando en el ejercicio y el goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales en igualdad de condiciones con los hombres (Instituto Nacional de las Mujeres, 2015).

El Instituto tiene bajo su responsabilidad la coordinación de 5 programas para el ejercicio fiscal 2015 que son:

1. Mujer y Medio Ambiente
2. Prevención de la trata de personas
3. Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG)
4. Programa Pro equidad
5. Modelo de Equidad de Género

El Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) está dirigido a las Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas (IMEF) y a las Instancias Municipales de las Mujeres (IMM) que pueden ser centralizadas es decir, que operan por medio del gobierno municipal y

descentralizada que cuenta con personalidad jurídica propia, el programa favorece el desarrollo de proyectos y acciones que orientados a disminuir las brechas de desigualdad de género en todos los ámbitos de la vida impulsen la institucionalización de la perspectiva de género en las políticas públicas y en la cultura organizacional de las administraciones públicas estatales y municipales a efecto de lograr la igualdad sustantiva (Instituto Nacional de las Mujeres, 2015).

La transversalidad de la perspectiva de género supone tomar en cuenta el impacto de la acción pública en hombres y mujeres y, por tanto, transformar el estándar con el que se enfocan tradicionalmente los problemas y soluciones sociales o económicas.

Este programa provee mecanismos para ayudar a las mujeres en su progreso y mejoramiento en el servicio de la administración pública y así puedan alcanzar la igualdad.

Su objetivo se basa en fomentar e impulsar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres contribuyendo a la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas y en la cultura organizacional para institucionalizarla y dar así cumplimiento a la Política Nacional de Igualdad definida en la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, 2015).

El programa cuenta con tres modalidades de participación:

- En las 32 entidades federativas
- Municipios y delegaciones del Distrito Federal
- Las Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas (IMEF) y los municipios o delegaciones identificados en la Cruzada Nacional Contra el Hambre

En seguida se presenta el análisis de los 5 procesos aplicados a este programa.

3.6.2.1 Proceso de Emisión de Reglas de Operación

La descripción del Proceso de Emisión de Reglas de Operación se indica en la ficha de proceso de la tabla número 3.13.

Tabla 3.13 Ficha del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015

Nombre:	Proceso de Emisión de Reglas de Operación
Descripción:	Describe la secuencia en que son evaluadas y revisadas las Reglas de Operación para el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género.
Objetivo	Revisar y aprobar las Reglas de Operación del programa para su publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF).
Responsable	Dirección General del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género.
Entrada(s)	Documento de Reglas de Operación y anexos.
Salida(s)	Carta de aprobación presupuestaria emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), dictamen regulatorio emitido por la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer).

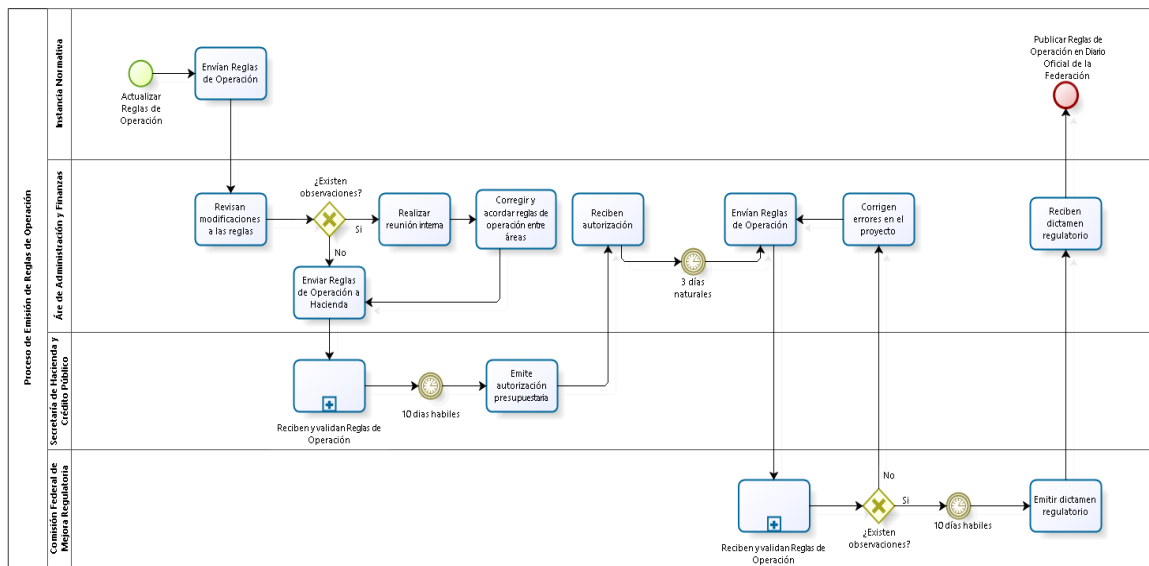
Fuente: elaboración propia con base al Presupuesto de Egresos de la Federación (2015, 1 de enero). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2015.pdf, y art. 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2014, 11 de agosto). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/16.%20Ley%20Federal%20de%20Presupuesto%20y%20Responsabilidad%20Hacendaria.pdf>

Una vez definidas las características del proceso se realizó su diagrama el cual indica el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con el objetivo descrito en la ficha anterior.

a. Modelo del Proceso de Emisión de Reglas de Operación

A continuación se muestra el modelado del Proceso de Emisión de Reglas de Operación en “Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)”. En el diagrama número 3.11 se indican las actividades que lo componen, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.11 Modelo del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base al art. 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2014, 11 de agosto). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/16.%20Ley%20Federal%20de%20Presupuesto%20y%20Responsabilidad%20Hacendaria.pdf> y entrevistas.

El diagrama de la figura número 3.11 muestra que el proceso se compone de 4 actores, 1 subproceso de revisión realizado por la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer) y otro por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

El análisis de este proceso se realiza en la siguiente tabla donde se identifican los factores que más se presentan en sus actividades principales.

b. Matriz de Actividades con Problemas para el Proceso de Emisión de Reglas de Operación

Una vez que se obtuvieron las actividades principales del Proceso de Emisión de Reglas de Operación con ayuda del diagrama estas se trasladaron a la tabla número 3.14.

Tabla 3.14 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015

Actividades Principales	Problemas Presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Actualizar reglas de operación.				X		1
Enviar reglas de operación a las áreas de Transversalización, comunicación social, evaluación, jurídico y finanzas.		X				1
Si existen observaciones se realizan reuniones internas.		X		X		2
Cuando ya no existen observaciones las reglas de operación se envían a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.			X			1
Recibir y validar reglas de operación		X				1
Emitir autorización presupuestaria						0
Recibir y validar proyectos de reglas de operación.						0
Si el proyecto de reglas de operación es correcto se emite dictamen de aprobación.						0
Corrección del proyecto.		X				1
Publicar reglas de operación en el Diario Oficial de la Federación (DOF).						0
Total	0	4	1	2	0	7

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género del año 2015 y entrevistas. X=indica la presencia del problema.

Los problemas que se presentan con mayor frecuencia en éste proceso son:

Falta de personal y equipo: es presentando porque solo asignan una persona de cada área a la elaboración de la actividad y cuando se tienen reuniones de seguimiento al proceso el personal no siempre asiste, también existe la asignación de personal que no tiene las capacidades para realizar las actividades que se les asignan lo que se traduce en la presencia de cuellos de botella por no ser autosuficientes.

Falta de estándares: este factor se muestra al momento de tener las reuniones pues el personal en ocasiones desconoce los pasos que tiene que ver con la emisión de las reglas de operación.

3.6.2.2 Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados

La descripción del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados se describe en la ficha de proceso de la tabla número 3.15.

Tabla 3.15 Ficha del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015

Nombre:	Procesos de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados.
Descripción:	Indica las actividades para aprobar el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género.
Objetivo	Validar y actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).
Responsable	Dirección General de Evaluación y Estadística del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres).
Entrada(s)	Matriz de Indicadores para Resultados, Memorándum de envío cuando se carga primera vez.
Salida(s)	Matriz de Indicadores para Resultados impresa firmada por la dirección del programa y la Dirección General de Evaluación y Estadística del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), Estatus de MIR = "Validada".

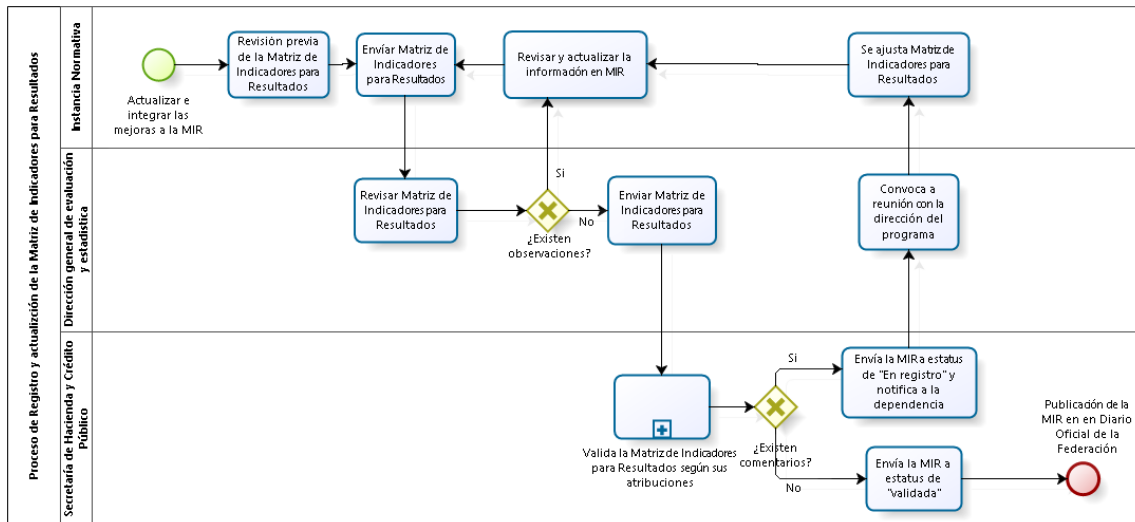
Fuente: elaboración propia con base en los criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e indicadores de desempeño de los programas presupuestarios 2015.

Con la descripción del proceso después se realizó su diagrama que indica la secuencia en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con el objetivo descrito en la ficha anterior.

a. Modelo del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados

A continuación se muestra el modelado del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados en el diagrama número 3.12, se indican las actividades que lo componen, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.12 Modelo del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en los criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios 2015 y entrevistas.

El diagrama indica que el proceso se compone de 3 actores, 1 subproceso de validación de la matriz realizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

La identificación de los factores que afectan sus actividades principales se realiza en seguida.

b. Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados

Una vez obtenidas las actividades principales del proceso con ayuda del diagrama estas se trasladaron a la tabla número 3.16 relacionándoles los factores que comúnmente se presentan en ellas cuando son realizadas.

Tabla 3.16 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Actualizar e integrar las mejoras a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).						0
Revisión previa de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).		X		X		2
Envían Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer).						0
Si existen observaciones se conforman reuniones con la dirección del programa.		X	X			2
Se ajusta la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).				X		1
Se realiza segunda reunión para verificar cambios con Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer).			X	X		2
Registrar Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en sistema.		X				1
Validar Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).			X			1
Si existen comentarios revisar y actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).		X	X	X		3
Validar Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) según atribuciones.			X			1
Si existen comentarios el estatus es "En registro".		X	X			2
Cofemer valida la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) si existen comentarios el estatus="En registro".		X	X			2
Si Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer) tiene observaciones se revisa y actualiza la información en Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).						0
Total	0	6	7	4	0	17

Fuente: Elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género del año 2015 y entrevistas.
X=indica la presencia del problema.

Los tipos de problemas que inciden con mayor frecuencia en las actividades del proceso son:

Falta de personal y equipo: provocado por que solo se asigna a una persona a la revisión de la matriz y que en ocasiones no es la adecuada.

Consume demasiado tiempo: este factor se presenta por la falta de personal que se tiene en la dependencia y por la corrección de observaciones por parte de las dependencias evaluadoras y del mismo Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) ya que al presentarse una corrección una vez realizada el proceso de revisión se inicia nuevamente.

Falta de estándares: es presentado porque no se establece un número de días de respuesta en el proceso, sin embargo en el reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) si se establecen los periodos a considerar para las entregas y revisiones.

3.6.2.3 Proceso de Constitución de Comisiones

La descripción del proceso de Constitución de Comisiones se da en la ficha de proceso de la tabla número 3.17.

Tabla 3.17 Ficha del Proceso de Constitución de Comisiones del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015

Nombre:	Proceso de Constitución de Comisiones
Descripción:	Indica los pasos que siguen en el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) para conformar las comisiones de revisión de proyectos.
Objetivo	Integrar las comisiones que revisarán los proyectos enviados al programa.
Responsable	Instancia Normativa del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG).
Entrada(s)	Listado de posibles integrantes de la comisión.
Salida(s)	Oficio de integración a la comisión y calendario de trabajo.

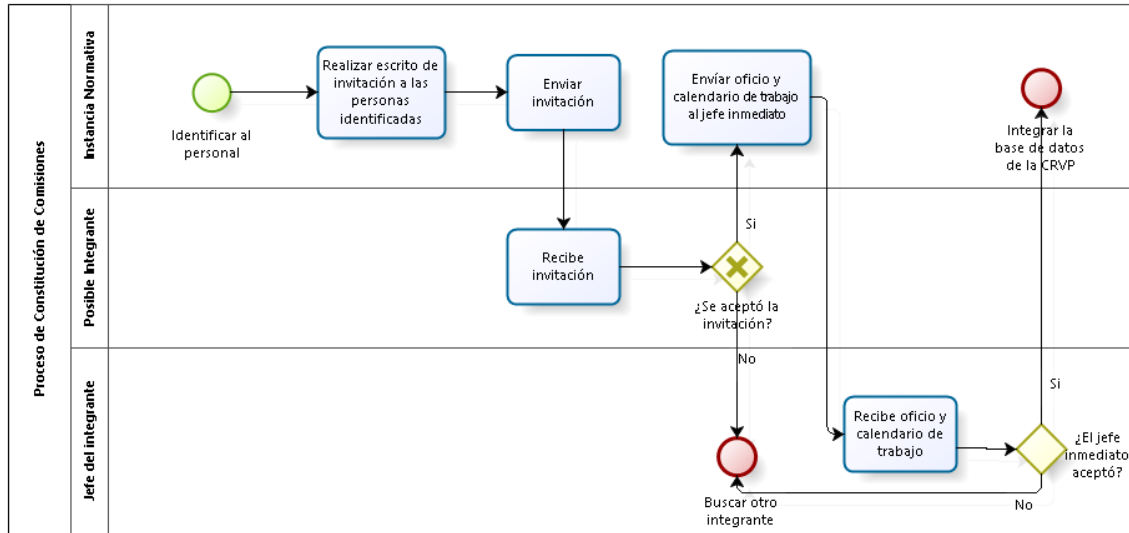
Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de entrevistas.

Teniendo identificados los principales aspectos que definen al proceso el siguiente paso fue realizar su diagrama el cual indica el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con su objetivo.

a. Modelo del Proceso de Constitución de Comisiones

A continuación se muestra el modelado del Proceso de Constitución de Comisiones. En la figura número 3.13 se plasma el diagrama y se indican las actividades que lo componen, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.13 Modelo del Proceso Constitución de Comisiones del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de entrevistas.

La figura número 6 señala que el proceso se constituye de 3 actores, la Instancia Normativa del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), el posible integrante de la comisión y el jefe del posible integrante de la comisión, en este proceso no se identificó subprocesos.

b. Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Constitución de Comisiones

Una vez obtenidas las actividades principales del proceso con ayuda del diagrama estas se trasladaron a la tabla número 3.18 relacionándoles los factores que comúnmente se presentan en ellas.

Tabla 3.18 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Constitución de Comisiones del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Identificar el personal que integrará la comisión de revisión.						0
Invitar por a las personas identificadas		X	X			2
Si la persona acepta se manda oficio y calendario de trabajo a su jefe inmediato.			X			1
Si el jefe inmediato acepta se conforma la base de datos			X			1
Total	0	1	3	0	0	4

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Constitución de Comisiones del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género del año 2015 y entrevistas. X=indica la presencia del problema.

Los factores que tienen mayor frecuencia en las actividades de este proceso son:

Falta de personal y equipo: este factor provoca retrasos en la conformación y revisión de proyectos pues carecen de salas y material provocando que no se realicen a tiempo o en su caso que la presentación de proyectos se vaya

aplazando. Una vez más se presenta este factor pues el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) es pequeño comparado con otras dependencias.

Consume demasiado tiempo: se da porque es muy difícil ajustar los calendarios de los integrantes de la comisión ya que se integra de servidores públicos que laboran en otras dependencias de gobierno.

3.6.2.4 Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos

La descripción del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos se detalla en la ficha de proceso de la tabla número 3.19.

Tabla 3.19 Ficha del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015

Nombre:	Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos.
Descripción:	Indica la secuencia de actividades para la selección y aprobación de proyectos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género
Objetivo	Seleccionar y aprobar los proyectos que serán beneficiarios del programa.
Responsable	Dirección General del programa.
Entrada(s)	Convocatoria del programa, ficha de revisión y cédula del proyecto.
Salida(s)	Oficio de observaciones y oficio de validación del proyecto.

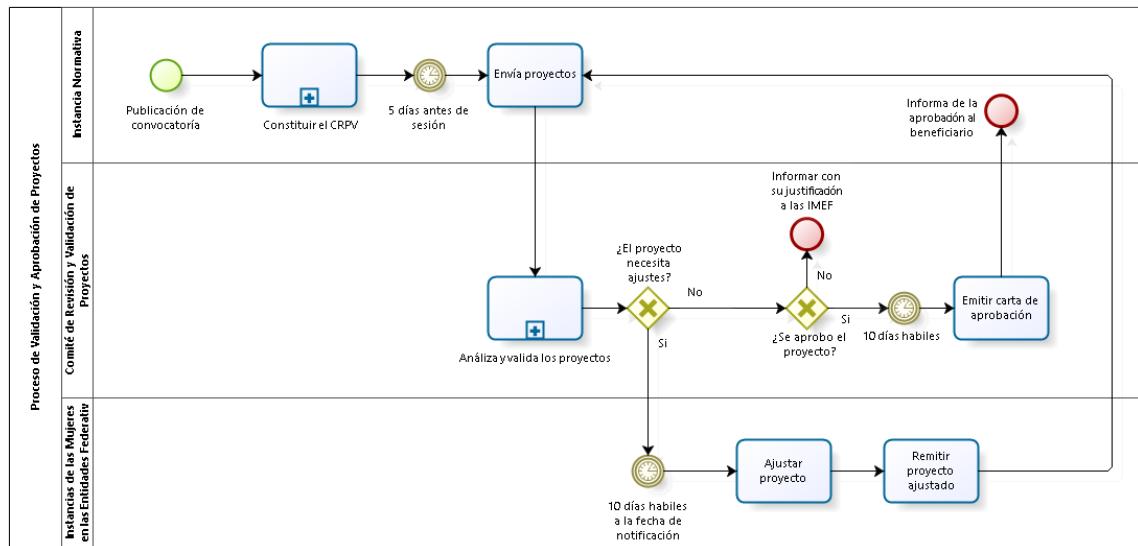
Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género.

Teniendo identificadas las principales características del proceso se continuó con la elaboración de su diagrama el cual indica el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con su objetivo.

a. Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos

A continuación se muestra el modelado del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos. En la figura 3.14 se especifica el diagrama que indica las actividades que lo componen, como inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.14 Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género y entrevistas.

El diagrama anterior señala que el proceso se integra de 3 actores, la Instancia Normativa del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), el Comité de Revisión y Validación de Proyectos (CRVP) y las Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas (IMEF). En este proceso no se identificaron subprocesos. El análisis de este proceso se realiza en la siguiente matriz donde se identifican los factores que afectan sus actividades principales.

b. Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos

Ya que se obtuvieron las actividades principales del proceso con ayuda del diagrama estas se plasman en la tabla número 3.20 relacionando los factores que comúnmente se presentan en ellas cuando son ejecutadas.

Tabla 3.20 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consume demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Constituir Comité de Revisión y Validación de Proyectos.						0
Revisar y validar los proyectos	X	X			X	3
Realizar presentación del proyecto		X				1
Si el proyecto necesita ajustes se remite a la instancia	X					1
Las instancias regresan sus proyectos ajustados.	X		X			2
Se revisan y validan los ajustes.	X	X				2
Si el proyecto no necesita ajustes se emite oficio de validación	X					1
Presentación de proyectos ajustados.	X					1
Total	6	3	1	0	1	11

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género del año 2015 y entrevistas.
X=indica la presencia del problema.

Los problemas que más afectan el desempeño de este proceso son:

Tecnológicos: ya que la dependencia no siempre cuenta con las computadoras, cañones y demás equipo necesario para la revisión y presentación de sus proyectos provocando que las revisiones tarden más tiempo.

Falta de personal y equipo: este factor provoca problemas de modo que se abusa del personal para las revisiones de proyectos, tienen que solicitar espacios y equipo a otras dependencias para realizar sus reuniones y los tiempos de revisión que tienen son muy cortos por los tiempos disponibles de los integrantes del comité de revisión.

La tabla número 3.21 muestra el resumen de factores que afectan la operación de los 5 procesos para el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG).

Tabla 3.21 Resumen del total de factores de los procesos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015

Proceso	Número de actividades afectadas en cada proceso					Total
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Emisión de Reglas de Operación	0	4	1	2	0	7
Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados	0	6	7	4	0	17
Contraloría Social	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
Constitución de Comisiones	0	1	3	0	0	4
Validación y Aprobación de Proyectos	6	3	1	0	1	11
Total	6	14	12	6	1	39

Fuente: elaboración propia con base en la información de la matriz de actividades con problemas de los Procesos de Emisión de Reglas de Operación, Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados, Contraloría Social, Constitución de Comités y Validación y Aprobación de Proyectos para el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género del año 2015.

Para el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) el factor que más se presenta durante la ejecución de sus procesos son la *falta de personal y equipo* afectando 14 actividades, seguido por el *consumo de demasiado tiempo* con 12 actividades, el factor *tecnológico* y la *falta de estándares* se presenta en 6 actividades independientemente y el *exceso de documentación* en 1 actividad.

El proceso más afectado para este programa es la *Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados* debido principalmente a la falta de mecanismos y personal para su revisión.

3.6.3 Comisión Nacional del Agua: Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento.

La Comisión Nacional del Agua (Conagua) es responsable de administrar y preservar las aguas nacionales con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso. Actualmente opera 6 programas sujetos a reglas de operación:

- Programa de Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Distritos de Riego y Temporal Tecnificado.
- Programa de Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Unidades de Riego.
- Programa de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento en Zonas Urbanas (Apazu).
- Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys).
- Programa de Agua Limpia (PAL).
- Programa de Tratamiento de Aguas Residuales (Protar).

El Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys) surge a partir del año de 1999 derivado de un crédito

externo contratado por el gobierno mexicano con el Banco Interamericano de Desarrollo mismo que fue renovado en 2005. La ejecución del programa se lleva a cabo a nivel nacional y está dirigido a comunidades rurales con población menor o igual a 2,500 habitantes consistiendo su objetivo primordial en apoyar el incremento de la cobertura de los servicios de agua potable y saneamiento mediante la construcción de infraestructura con la participación de la población beneficiada a fin de inducir la sostenibilidad de esos servicios (Comisión Nacional del Agua, 2015).

De acuerdo a las Reglas de Operación 2015 del programa este tiene como objetivo apoyar el incremento de la cobertura de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento en localidades rurales mediante la construcción, ampliación y rehabilitación de su infraestructura con la participación comunitaria organizada a fin de inducir la sostenibilidad de los servicios atendiendo a habitantes de las localidades rurales del país.

En seguida se muestra la descripción de los cinco procesos en análisis para este programa.

3.6.3.1 Proceso de Emisión de Reglas de Operación

El Proceso de Emisión de Reglas de Operación se describe en la ficha de proceso de la tabla número 3.22 en donde se detallan su objetivo, descripción, entradas, salidas y responsable.

Tabla 3.22 Ficha del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Nombre:	Proceso de Emisión de Reglas de Operación
Descripción:	Describe la secuencia en que son evaluadas y revisadas las reglas de operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys).
Objetivo	Aprobar y revisar las Reglas de Operación del programa para su publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF).
Responsable	Dirección General del programa.
Entrada(s)	Reglas de operación del programa y anexos.
Salida(s)	Carta de aprobación presupuestaria emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y dictamen regulatorio emitido por Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer).

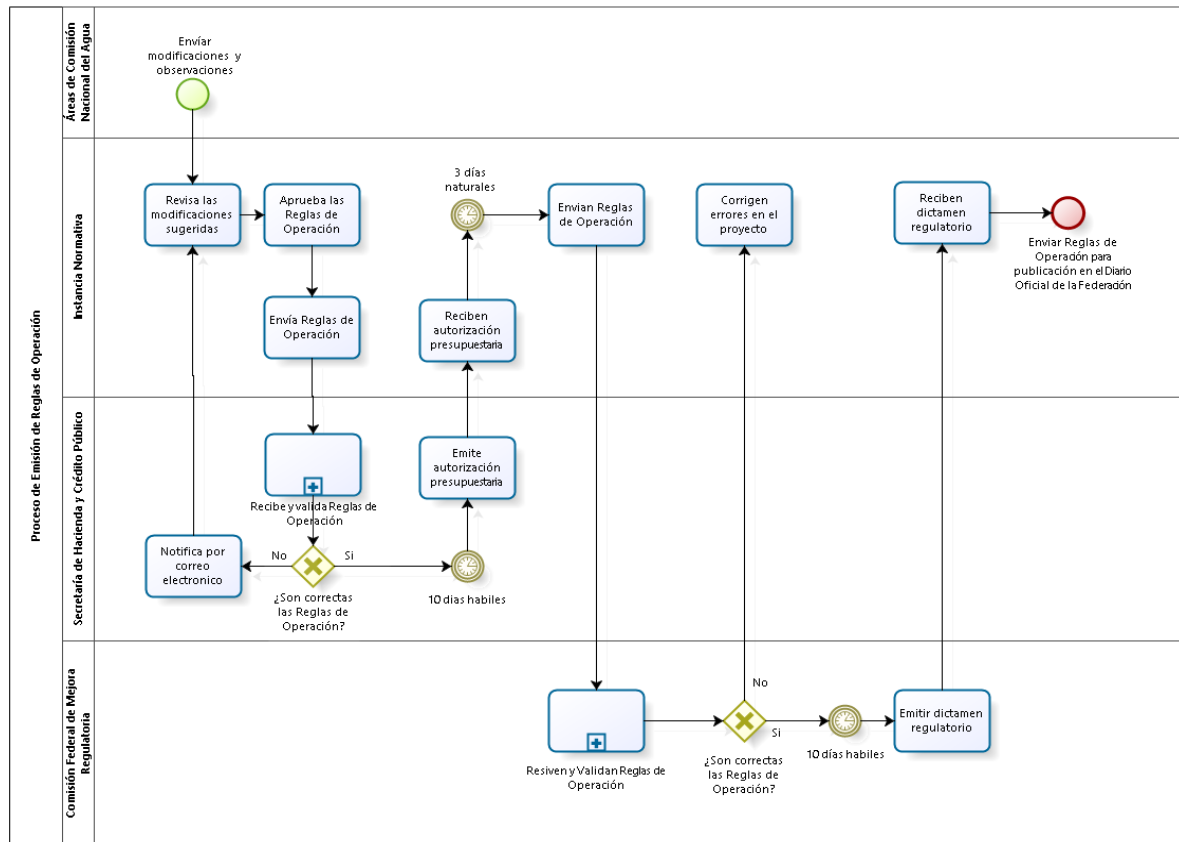
Fuente: elaboración propia con base al Presupuesto de Egresos de la Federación (2015, 1 de enero). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2015.pdf, y art. 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2014, 11 de agosto). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/16.%20Ley%20Federal%20de%20Presupuesto%20y%20Responsabilidad%20Hacendaria.pdf>

Una vez señaladas las características de este proceso se plasman las actividades que lo integran en el diagrama posterior.

a. Modelo del Proceso de Emisión de Reglas de Operación

A continuación se muestra el diagrama del Proceso de Emisión de Reglas de Operación en la figura número 3.15, se indican las actividades que lo componen, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.15 Modelo del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base al art. 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2014, 11 de agosto). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/16.%20Ley%20Federal%20de%20Presupuesto%20y%20Responsabilidad%20Hacendaria.pdf> y entrevistas.

El diagrama anterior muestra que en este proceso interactúan 4 actores que son las áreas de la Comisión Nacional del Agua (Conagua), la Instancia Normativa del

programa, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer) al igual que en los procesos de los programas de Opciones Productivas y Transversalidad de la Perspectiva de Género este proceso tiene dos subprocesos de revisión de las reglas de operación.

b. Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Emisión de Reglas de Operación

En la tabla número 3.23 se puntualizan las actividades principales del proceso con los factores que afectan su trabajo al momento de operar.

Tabla 3.23 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Cada área envía observaciones y sugerencias de cambios para las reglas de operación.						0
Revisar modificaciones y aprobar las reglas de operación.		X				1
Enviar reglas de operación para su revisión a la SHCP.						0
Validar reglas de operación.			X		X	2
Emitir autorización presupuestaria.						0
Enviar proyectos de reglas de operación (3 días naturales a la autorización).						0
Revisar proyectos.			X		X	2
¿El proyecto es correcto?						0
Si el proyecto es correcto se emite dictamen.		X				1
Si el proyecto no es correcto se hacen correcciones.		X				1
Reciben dictamen aprobatorio.						0
Publicar reglas de operación en Diario Oficial de la Federación (DOF).						0
Total	0	3	2	0	2	7

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Emisión de Reglas de Operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento del año 2015 y entrevistas. X=indica la presencia del problema.

La matriz señala que sólo tres factores afectan al proceso, la falta de personal y equipo presente en 3 actividades junto con el consumo de demasiado tiempo y

exceso de documentación afectando a 2 actividades independientemente, los problemas que ocasionan se exponen a continuación:

Falta de personal y equipo: se hace presente al momento de reunir e integrar las modificaciones en el nuevo proyecto de reglas de operación que sugieren las áreas de la Comisión Nacional del Agua (Conagua) que están involucradas con el programa pues muchas veces se esperan hasta el final de la fecha para presentar el nuevo proyecto.

Consume demasiado tiempo: en sí, el proceso no lleva más tiempo que el estipulado para elaborar el proyecto, el problema está en que el personal se espera hasta el final para enviar sus propuesta de modificación a las reglas de operación, sin embargo el que consuma demasiado tiempo no es por el diseño del proceso más bien se trata de descuidos por parte del personal en cuanto a las fechas de entrega.

3.6.3.2 Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados

La especificación del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados se presenta en la tabla número 3.24.

Tabla 3.24 Ficha del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Nombre:	Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados.
Descripción:	Muestra los pasos necesarios para aprobar el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento.
Objetivo	Validar y actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).
Responsable	Dirección General del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento.
Entrada(s)	Matriz de Indicadores para Resultados en Excel.
Salida(s)	Matriz de Indicadores para Resultados cargada en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) y Estatus de MIR= "Validada".

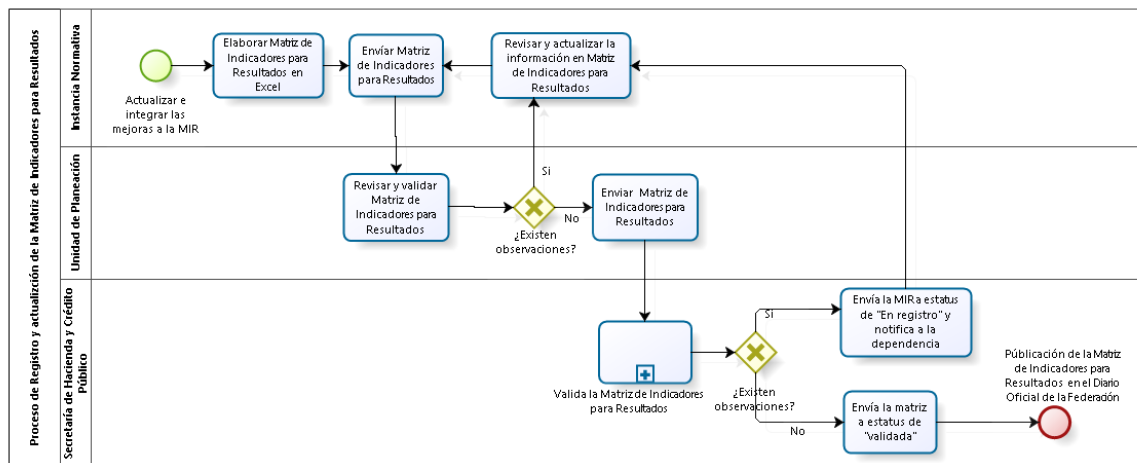
Fuente: elaboración propia con base en los Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios 2015 (2014, 30 de junio). [En línea]. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/CRITERIO_UED_2015.pdf 9 de junio de 2015.

Lo siguiente fue realizar el diagrama del proceso el cual presenta el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con su objetivo.

a. Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados

La figura número 3.16 muestra el modelado del diagrama del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Figura 3.16 Modelo del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en los Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios 2015 (2014, 30 de junio). [En línea]. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/CRITERIO_UED_2015.pdf 9 de junio de 2015 y entrevistas.

Este diagrama se compone de 3 actores que son la Instancia Normativa del programa, la Unidad de Planeación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y un subproceso de validación de la matriz desarrollado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

b. Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados

Una vez identificadas las actividades principales de este proceso se plasmaron a la tabla número 3.25 para identificar los factores que causan problemas y que comúnmente se presentan cuando son realizadas.

Tabla 3.25 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Elaborar Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en Excel.						0
Revisan y aprueban la matriz de indicadores.						0
Si tienen observaciones se corrigen						0
Cuando se aprueba la matriz se carga en sistema.	X			X		2
Revisa y valida la matriz de indicadores.						0
Si existen comentarios se corrigen y notifica a la Secretaría.			X			1
Si no existen comentarios se va a estatus de "En Validación".						0
Revisa y valida la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	X	X				2
Si existen comentarios se corrigen y notifica a la Secretaría			X			1
Si no existen comentarios se va a estatus de "Validada".						0
Se notifica a Comisión Nacional del Agua (<i>Conagua</i>) que la matriz de indicadores está validada por correo electrónico.						0
Total	2	1	2	1	0	6

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento del año 2015 y entrevistas.
X=indica la presencia del problema.

Los factores que se presentaron después del análisis y los resultados de la entrevista para este proceso son tecnológicos y el consumo de demasiado tiempo para ejecutarlo.

Tecnológicos: se presentan al momento de utilizar el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) pues los entrevistados externaron que no muestra reportes importantes que necesita la dependencia, además de que según explicaciones de la responsable de este proceso el sistema es muy rígido faltando algunas características como flexibilidad en consultas de la matriz de indicadores de años posteriores.

Consume demasiado tiempo: Al igual que el Proceso de Registro de Reglas de Operación este factor se presenta debido a que el personal no atiende los periodos de entrega a tiempo.

3.6.3.3 Proceso de Contraloría Social

El detalle del Proceso de Contraloría Social se presenta en la ficha de proceso de la tabla número 3.26.

Tabla 3.26 Ficha del Proceso de Contraloría Social del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Nombre:	Proceso de Contraloría Social.
Descripción:	Muestra las actividades para aplicar la Contraloría Social en el Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento.
Objetivo	Promover y realizar las acciones necesarias para aplicar la Contraloría Social en el programa.
Responsable	Responsable de Contraloría Social del programa.
Entrada(s)	Documentos de Guía Operativa, Esquema de Contraloría Social y Programa Anual de Trabajo.
Salida(s)	Documentos aprobados de Guía Operativa, Esquema de Contraloría Social y Programa Anual de Trabajo.

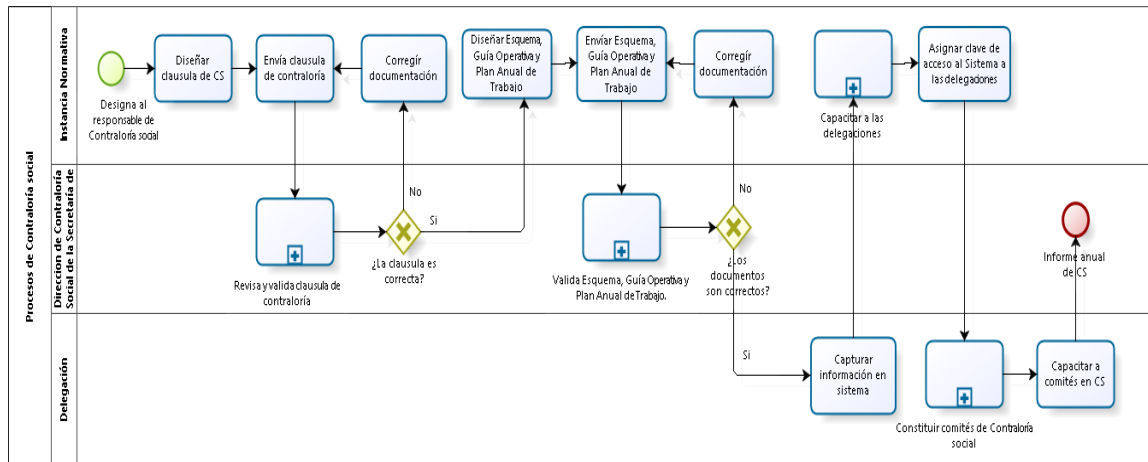
Fuente: Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social en los programas federales de desarrollo social (2008, 11 de abril). México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/uorcs/Estados-y-municipios/logros-y-resultados/dgacs/contraloria-social-en-programas-federales/lineamientosocs.pdf>

Para conocer las actividades que componen a este proceso se elaboró el próximo diagrama.

a. Modelo del Proceso de Contraloría Social

El diagrama de la figura 3.17 muestra la representación del proceso mostrando las actividades que lo integran, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.17 Modelo del Proceso de Contraloría Social del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015



Fuente: Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social (2008, 11 de abril). México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/uorcs/Estados-y-municipios/logros-y-resultados/dgacs/contraloria-social-en-programas-federales/lineamientosocs.pdf> y entrevistas.

Este proceso se compone de 3 actores la Instancia Normativa del programa, la Secretaría de la Función Pública (SFP) y las delegaciones en los Estados de la República Mexicana. Se detectaron 3 subprocesos, el primero de capacitación por parte de la Instancia Normativa a sus delegaciones, el segundo de validación de documentos a cargo de la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el tercero es el de capacitación a los beneficiarios por parte de las delegaciones.

b. Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Contraloría Social

Las actividades principales del Proceso de Contraloría Social se presentan en la tabla número 3.27 para identificar los factores que causan problemas y que se presentan cuando éstas son ejecutadas.

Tabla 3.27 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Contraloría Social del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Diseñan y envían clausula de contraloría a la Secretaría de la Función Pública (SFP).						0
Revisa y valida la clausula.						0
Si existen comentarios se corrigen.						0
Diseñar guía operativa, plan anual de trabajo y Esquema					X	1
Enviar documentos a Dirección General de Operación Regional de Contraloría Social (DGORCS).						0
Verificar documentos de acuerdo a lineamientos de contraloría.						0
Si los documentos son correctos emitir oficio de aprobación						0
Si los documentos no son correctos se notifica a la instancia normativa.						0
Verificar y corregir errores.						0
Subir a sistema los oficios (15 días a partir de notificación).	X					1
Entregar oficios a las representaciones federales	X				X	2
Total	2	0	0	0	2	4

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Contraloría Social del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento del año 2015 y entrevistas.
X=indica la presencia del problema.

En este proceso solo se presentaron 2 factores, el tecnológico y el exceso de documentación.

Tecnológico: es presentado porque el Sistema Informático de Contraloría Social (SICS) no es lo suficientemente flexible y en ocasiones no es compatible con la tecnología que se tiene en las comunidades, esto en el caso de que se tenga la tecnología porque otro problema que se presenta es que las comunidades que atiende el programa son de menos de 2500 habitantes estando muy alejadas o sin servicios como Internet.

Exceso de documentación: este factor se da por las características de la población que atiende el programa pues los entrevistados expusieron que la documentación es bastante y compleja.

3.6.3.4 Proceso de Constitución de Comités

La descripción del Proceso de Constitución de Comités se presenta en la ficha de proceso de la tabla número 3.28.

Tabla 3.28 Ficha del Proceso de Constitución de Comités del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Nombre:	Proceso de Constitución de Comités
Descripción:	Señala los pasos a seguir para conformar los comités de Contraloría Social que vigilarán la aplicación correcta de los recursos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys).
Objetivo	Conformar los comités de Contraloría Social integrados por los beneficiarios del programa que verificarán la ejecución de las obras.
Responsable	Responsable de Contraloría Social en el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres).
Entrada(s)	Reunión con los beneficiarios del programa y listado de beneficiarios que integrarán el comité.
Salida(s)	Constancia de registro del comité emitida por el Sistema Informático de Contraloría Social (SICS).

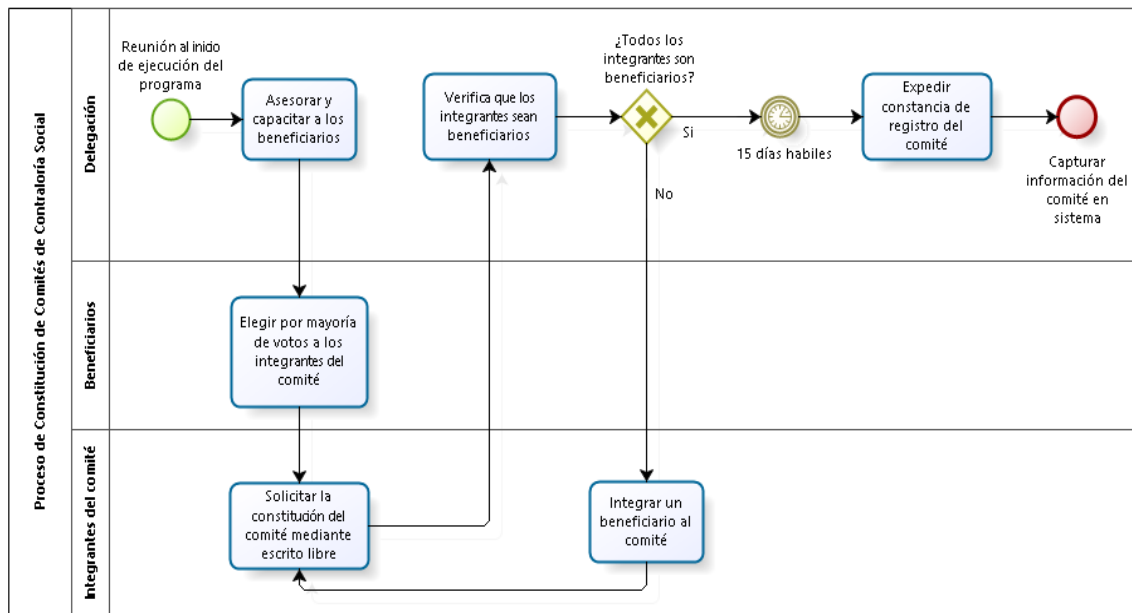
Fuente: Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social (2008, 11 de abril). México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/uorcs/Estados-y-municipios/logros-y-resultados/dgacs/contraloria-social-en-programas-federales/lineamientoscs.pdf>

El diagrama número 3.18 indica el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con el objetivo descrito en la ficha anterior.

a. Modelo del Proceso de Constitución de Comités

El diagrama de la figura número 3.18 muestra el modelado del Proceso de Constitución de Comités donde se detallan las actividades que lo componen, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que intervienen.

Figura 3.18 Modelo del Proceso de Constitución de Comités del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015



Fuente: Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social (2008, 11 de abril). México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/uorcs/Estados-y-municipios/logros-y-resultados/dgacs/contraloria-social-en-programas-federales/lineamientoscs.pdf> y entrevistas.

La constitución de comités es realizada por las delegaciones de la Comisión Nacional del Agua (Conagua) en los Estados, los beneficiarios y los integrantes del comité, en este proceso no se identificaron subprocesos.

b. Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Constitución de Comités

En seguida se muestra la tabla número 3.29 con las actividades principales del proceso.

Tabla 3.29 Matriz actividades con problemas para el Proceso de Constitución de Comités del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consume demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Organizar reunión con beneficiarios al inicio de operación del programa.		X	X		X	3
Elegir por mayoría de votos a los integrantes del comité						0
Solicitar constitución de comité						0
Verificar que los integrantes sean beneficiarios	X	X				2
Si son beneficiarios: expedir constancia de registro					X	1
No es beneficiario: integrar un beneficiario del programa.						0
Capturar comités en SICS	X				X	2
Total	2	2	1	0	3	8

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Constitución de Comités del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento del año 2015 y entrevistas.
X=indica la presencia del problema

La operación del Proceso de Constitución de Comités para este programa presenta más problemas por exceso de documentación, falta de personal y equipo y tecnológicos.

Falta de personal y equipo: se presenta por tratarse de un proceso en el que sus actores principales son los beneficiarios siendo primordial trasladarse hasta las

comunidades en donde se aplicará el apoyo para conformar los comités por lo que se agota al personal que se tiene, la disponibilidad de transporte y materiales que en ocasiones no es suficiente.

Tecnológicos: igualmente este factor está presente por el tipo de apoyos que entrega el programa, recordemos que beneficia a comunidades de menos de 2500 habitantes en donde no se tiene acceso a Internet a demás de que el Sistema Informático de Contraloría Social (SICS) a veces no es compatible con la tecnología que se tienen en la comunidad.

Exceso de documentación: este factor provoca que los beneficiarios y gestores no cumplan con las fechas estipuladas en la presentación de documentos como cédulas de vigilancia pues la mayoría de las veces el llenado de formatos recae en los gestores del programa que tienen bajo su responsabilidad el atender a varias comunidades.

Se tiene que entender que la naturaleza del programa tiene mucho que ver al momento de operar y que este proceso en particular depende mucho de las condiciones externas de los beneficiarios.

3.6.3.5 Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos

La descripción del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos se muestra en la ficha de proceso de la tabla número 3.30.

Tabla 3.30 Ficha del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Nombre:	Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos.
Descripción:	Señala las acciones necesarias para seleccionar los proyectos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys).
Objetivo	Seleccionar y aprobar los proyectos que serán beneficiarios del programa.
Responsable	Dirección General del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys).
Entrada(s)	Convocatoria del programa y proyectos susceptibles de apoyo.
Salida(s)	Dictamen aprobatorio del proyecto.

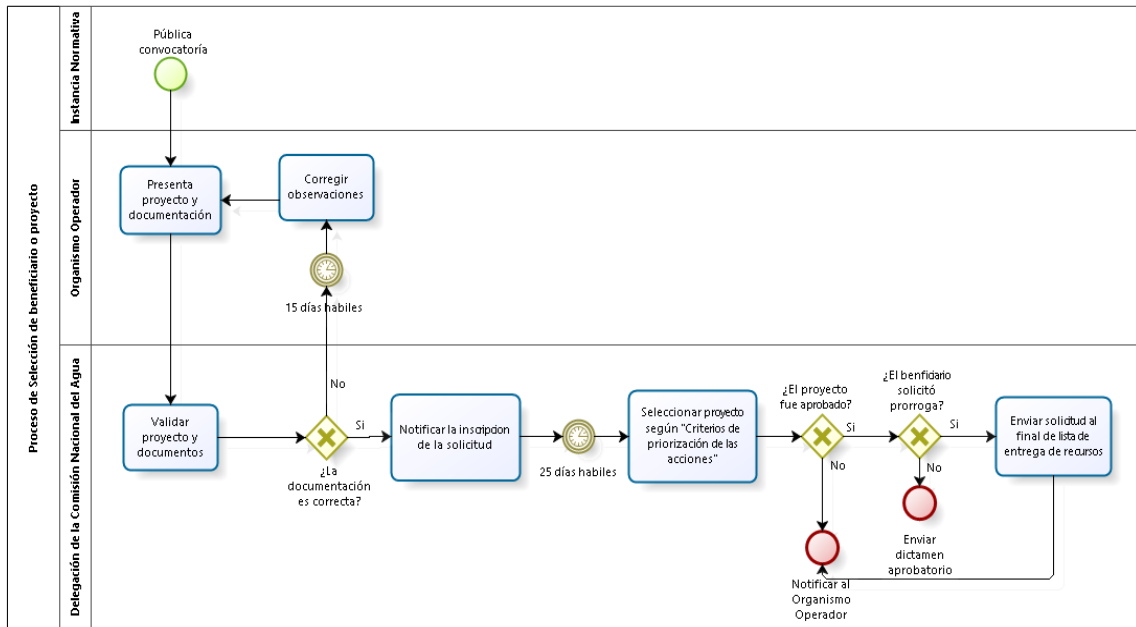
Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (2014, 27 de diciembre). En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377503&fecha=27/12/2014

Una vez identificados los principales aspectos del proceso enseguida se realiza su diagrama el cual indica el flujo en que son desarrolladas sus actividades para cumplir con lo descrito en la ficha anterior.

a. Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos

En el diagrama de la figura número 3.19 se muestra el modelado del proceso indicando las actividades que lo componen, la actividad con que inicia y finaliza el proceso y los actores que ejecutan esas actividades.

Figura 3.19 Modelo del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (2014, 27 de diciembre). En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377503&fecha=27/12/2014 y entrevistas.

El proceso lo integran 3 actores que incluyen a la Instancia Normativa del Programa, el Organismo Operador quien es el responsable en la comunidad o Estado de la coordinación del programa entre la población y las delegaciones de la Comisión Nacional del Agua (Conagua) en los estados.

b. Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos

Las actividades principales de este proceso se plasman en la tabla número 3.31 para identificar cuáles son los factores que causan problemas al momento de desarrollar esa actividad.

Tabla 3.31 Matriz de actividades con problemas para el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Actividades principales	Problemas presentados					Problemas por actividad
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Publicar convocatoria.						0
Presentar proyecto y documentación a la delegación de Comisión Nacional del Agua (Conagua) en los estados.					X	1
La Comisión Nacional del Agua en los estados revisa los proyectos		X				1
Si se tienen observaciones al proyecto se dan 15 días hábiles para su presentación.						0
Seleccionar proyecto de acuerdo a la tabla "criterios de priorización de las acciones".					X	1
Notifica la inscripción de solicitud una vez que la documentación es completa.						0
Si el beneficiario solicita prorroga por no aportar su parte económica la solicitud se irá al final de la lista pudiendo ser sustituida por otra.		X				1
Total	0	2	0	0	2	4

Fuente: elaboración propia con base en el diagrama del Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento del año 2015 y entrevistas. X=indica la presencia del problema.

Como se observa en la tabla número 3.31 en este proceso se identificaron sólo dos factores que son la falta de personal y equipo y el exceso de documentación.

Falta de personal y equipo: el factor está presente en el momento de validar las obras y ver si los proyectos presentados son viables, lo que provoca que los proyectos no estén revisados a tiempo. También se da el caso en que se aprueba el proyecto pero no se tiene el recurso económico que la comunidad beneficiaria tiene que aportar provocando que en ocasiones se cancele si se excede el periodo de espera.

Exceso de documentación: este factor se da al instante de presentar el proyecto y en los criterios a seguir para seleccionarlo pero según el entrevistado aunque es mucha la documentación esta es la suficiente para poder fundamentar el proyecto.

En la tabla número 3.32 se muestra el resumen del total de factores presentes en los 5 procesos en estudio para el Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys).

Tabla 3.32 Resumen de factores de los procesos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Proceso	Número de actividades afectadas en cada proceso					Total
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consumo demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación	
Emisión de Reglas de Operación	0	3	2	0	2	7
Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados	2	1	2	1	0	6
Contraloría Social	2	0	0	0	2	4
Constitución de Comités	2	2	1	0	3	8
Validación y Aprobación de Proyectos	0	2	0	0	2	4
Total	6	8	5	1	9	29

Fuente: elaboración propia con base en la información de la matriz de actividades con problemas de los Procesos de Emisión de Reglas de Operación, Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados, Contraloría Social, Constitución de Comités y Validación y Aprobación de Proyectos para el Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento del año 2015.

De acuerdo a los factores que afectan la eficiencia de los procesos para este programa se encontró que se ven afectados primeramente por el *exceso de documentación* afectando a 9 actividades de los procesos, seguido por la *falta de personal y equipo* con 8 actividades, en tercer lugar se encuentra el factor

tecnológico con 6, el *consumo de demasiado tiempo* está en cuarto lugar afectando a 5 actividades y por último la *falta de estándares* se presenta en una actividad del *Proceso de Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados*.

El proceso más afectado para este programa es el *Proceso de Constitución de Comités* debido a las características de la población que atiende.

3.7 Resultados del análisis de procesos aplicado a los programas sociales

A continuación se presentan los resultados obtenidos que permitieron alcanzar los objetivos y dar respuesta a las preguntas que guiaron esta investigación.

De acuerdo a la revisión del marco teórico se pudo ver cómo una perspectiva basada en procesos puede traer diversos beneficios a las empresas, por ello, se optó por utilizar este enfoque para cumplir con el objetivo principal de la investigación acerca de *analizar los procesos de administración en los programas sociales sujetos a reglas de operación en la Comisión Nacional del agua (Conagua), Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)* para lo cual se siguió el ciclo de vida de la administración por procesos en su fase de diseño, donde integra el análisis y descubrimiento de los procesos para realizar su definición, requerimientos, enlaces con otras áreas, secuencia de actividades, objetivo, responsable, entre otros aspectos.

A través de una revisión a la normatividad de los programas se logró identificar 16 procesos divididos en las 5 fases utilizadas para administrar los programas que son Planeación, Operación, Programación, Presupuestación y Evaluación, mismos que se validaron con apoyo de entrevistas al personal responsable de su operación. Algo que se identificó a favor y como resultado de las auditorías realizadas a los programas es que se les solicita contar con una base de procesos

que deje constancia de los pasos a seguir, entradas, salidas y los actores que intervienen en ellos.

Por lo tanto, en la fase de *Planeación* se identificó el Proceso de Emisión de Reglas de Operación, para la fase de *Programación* se tienen los procesos de Autorización de la Estructura Programática, Vinculación de la Estructura Programática con el Plan Nacional de Desarrollo y Cartera de inversión, en la fase de *Presupuestación* se tienen dos procesos que son el Registro de la Matriz de Indicadores para Resultados y Exención de la Matriz de Indicadores para Resultados, en la fase de *Operación* se encontraron seis procesos que son Difusión del Programa, Recepción de Solicitudes, Validación y Aprobación de Proyectos, Distribución de Apoyos, Seguimiento a Beneficiarios y Contraloría Social, por último, en la fase de *Evaluación* se identificaron 4 procesos que son Evaluación de Diseño, Evaluación de Procesos, Evaluación de Programas Nuevos y Evaluación de Consistencia y Resultados mismos que sirvieron para dar respuesta a la pregunta principal del estudio sobre *¿Cómo son los procesos utilizados en la administración de programas sociales sujetos a reglas de operación en México?*.

Otro de los objetivos del estudio fue *analizar las características de los procesos utilizados para administrar los programas sociales*, para esto, se seleccionaron cinco de ellos en base al impacto que tienen en el logro de los objetivos del programa y en el nivel de disfunción que presentan, así, la colección de procesos que se analizaron para los tres programas fueron la Emisión de Reglas de Operación, Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados, Validación y Aprobación de Proyectos, Contraloría Social y Constitución de Comités.

La etapa de diseño del ciclo de vida de la administración por procesos permitió definir las actividades para identificar las características y requerimientos necesarios para cumplir con los objetivos de los procesos. Para esto se utilizó la ficha de proceso que es una herramienta que reúne información necesaria para su

administración y con la cual se pudo plasmar su nombre, objetivo, descripción, entradas, salidas y responsable para cada proceso en cada dependencia. Con el apoyo de este instrumento se pudo dar respuesta a la pregunta específica acerca de *¿Qué características presentan los procesos utilizados para administrar los programas sociales sujetos a reglas de operación?*

Otro de los objetivos de investigación fue *modelar los procesos de administración de programas sociales utilizando un estándar*, para el cual se optó por utilizar la “Notación para el Modelado de Procesos (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)” ya que permite representar los procesos de manera gráfica pues facilita la comprensión de actividades e interacción entre organizaciones, con esto se obtuvo un panorama claro para continuar con el análisis de procesos. Con la especificación de los diagramas en esta notación se logró cubrir la fase de *modelado* del ciclo de vida de la administración por procesos que permitió realizar el diseño y análisis de sus actividades para determinar que factor se presenta más consistentemente y que afecta su desarrollo, con la especificación de estos diagramas se pudo responder a la pregunta sobre *¿Cómo es un modelado estándar de procesos para la administración de programas sociales sujetos a reglas de operación?*, si bien, los diagramas representan las acciones a realizar por los responsables de los procesos se deja a estudios posteriores los subprocesos identificados generalmente a cargo de áreas intermedias dentro de las dependencias cuyo objetivo es revisar y evaluar ciertas actividades de los procesos.

Respecto al análisis de *los factores que afectan la eficiencia de los procesos de operación de los programas sociales* correspondiente al objetivo específico número tres, se realizó un diagnóstico donde se aplicó la matriz de actividades con problemas que plantea Halliburton (2006) que plasma las actividades principales de los procesos indicando las complicaciones que se presentan al momento de realizarlas.

Una vez que se tuvo el diagrama con la especificación de sus actividades, estas se trasladaron a la matriz para la cual se definieron cinco factores a analizar. Así, para cada actividad en cada proceso se evaluó la presencia de problemas de tipo tecnológico, de tiempo, de personal y equipo, falta de estándares y exceso de documentación. La suma de los resultados obtenidos tras la aplicación de las matrices a cada proceso permitió dar un orden respecto a cuál es el factor que se presenta más en su operación y en donde otras dependencias se puedan apoyar para establecer recomendaciones y acciones de mejora que ayuden a prevenir esos problemas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para los tres programas en estudio y con los que se pudo responder a la pregunta respecto a *¿Cuáles son los principales factores que influyen en la eficiencia de procesos utilizados para administrar los programas sociales sujetos a reglas de operación?*, también se realiza una valoración sobre cuál es la dependencia y procesos más afectados por la presencia de esos factores.

En la tabla número 3.33 se muestra el número de actividades y el impacto proporcional que cada factor tiene en cada uno de los programas.

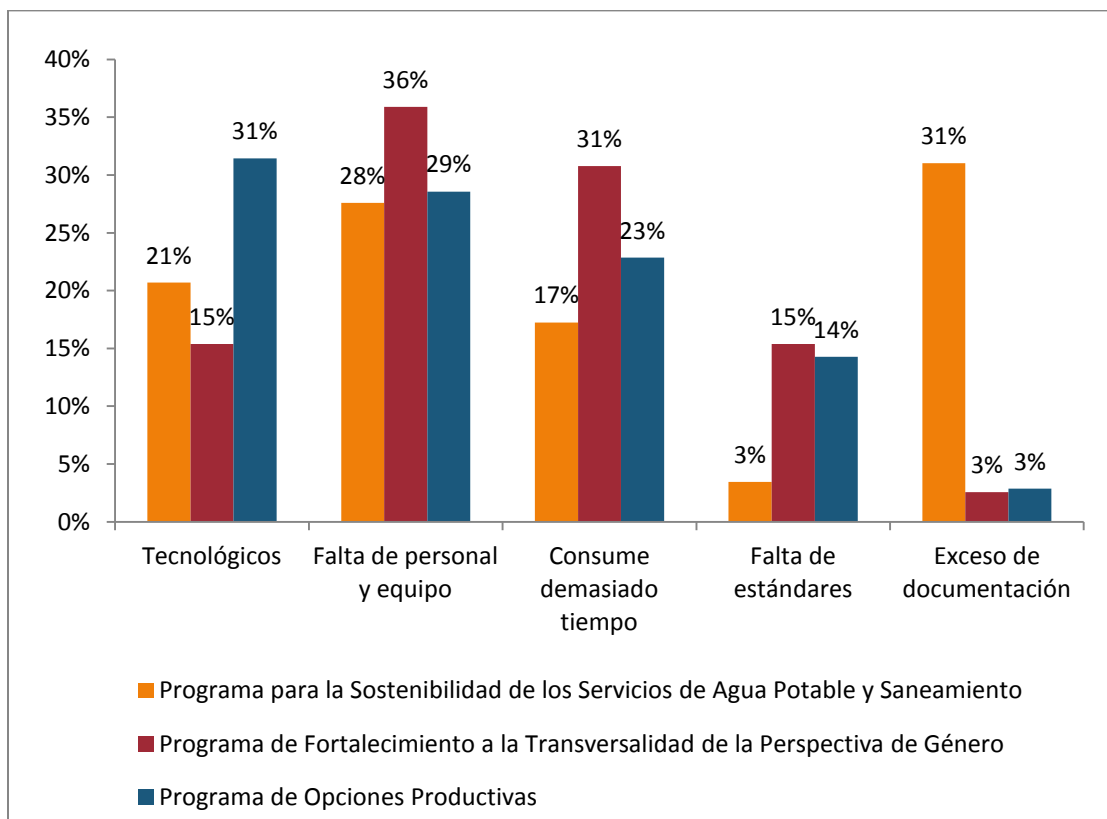
Tabla 3.33 Porcentaje de factores presentes en los procesos de los Programas de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, Programa de Opciones Productivas y Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015

Factor	Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento			Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género			Programa de Opciones Productivas		
	Actividades afectadas	Proporción	%	Actividades afectadas	Proporción	%	Actividades afectadas	Proporción	%
Tecnológico	6	0.21	21	6	0.15	15	11	0.31	31
Falta de personal y equipo	8	0.28	28	14	0.36	36	10	0.29	29
Consume demasiado tiempo	5	0.17	17	12	0.31	31	8	0.23	23
Falta de estándares	1	0.03	3	6	0.15	15	5	0.14	14
Exceso de documentación	9	0.31	31	1	0.03	3	1	0.03	3
Total	29	1.00	100%	39	1.00	100%	35	1.00	100%

Fuente: elaboración propia con base en la información del análisis de factores que afectan a los procesos de Emisión de Reglas de Operación, Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados, Contraloría Social, Constitución de Comités y Validación y Aprobación de Proyectos para el Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, Programa de Opciones Productivas y Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015.

Los resultados de los porcentajes obtenidos en la tabla número 3.33 se muestran en la grafica 3.1

Gráfica 3.1 Porcentaje de factores presentes en los Programas de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, Programa de Opciones Productivas y Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, México, 2015



Fuente: elaboración propia con base en la información de la tabla número 3.33 porcentaje de factores presentes en los procesos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, Programa de Opciones Productivas y Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015.

En la gráfica número 3.1 se puede observar que el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) es quien se ve más afectado al momento de operar pues tiene los tres porcentajes más altos en los factores de *falta de personal y equipo*, *consume demasiado tiempo* y *falta de estándares*. Si bien el factor de falta de estándares tiene el mismo porcentaje que el tecnológico, este último afecta más al Programa de Opciones Productivas, siendo el factor de *exceso de documentación* el que afecta más a los procesos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys).

En la tabla número 3.34 se reúne el total de actividades afectadas en los cinco procesos de los tres programas en estudio, para obtener una valoración sobre cuál es el factor que causa más problemas en cada proceso que se analizó. Para obtener esta información se sumaron las cantidades obtenidas para cada factor en los tres programas logrando una generalización sobre los aspectos que deben cuidar más en cada proceso las dependencias que tienen bajo su responsabilidad la operación de programas sociales.

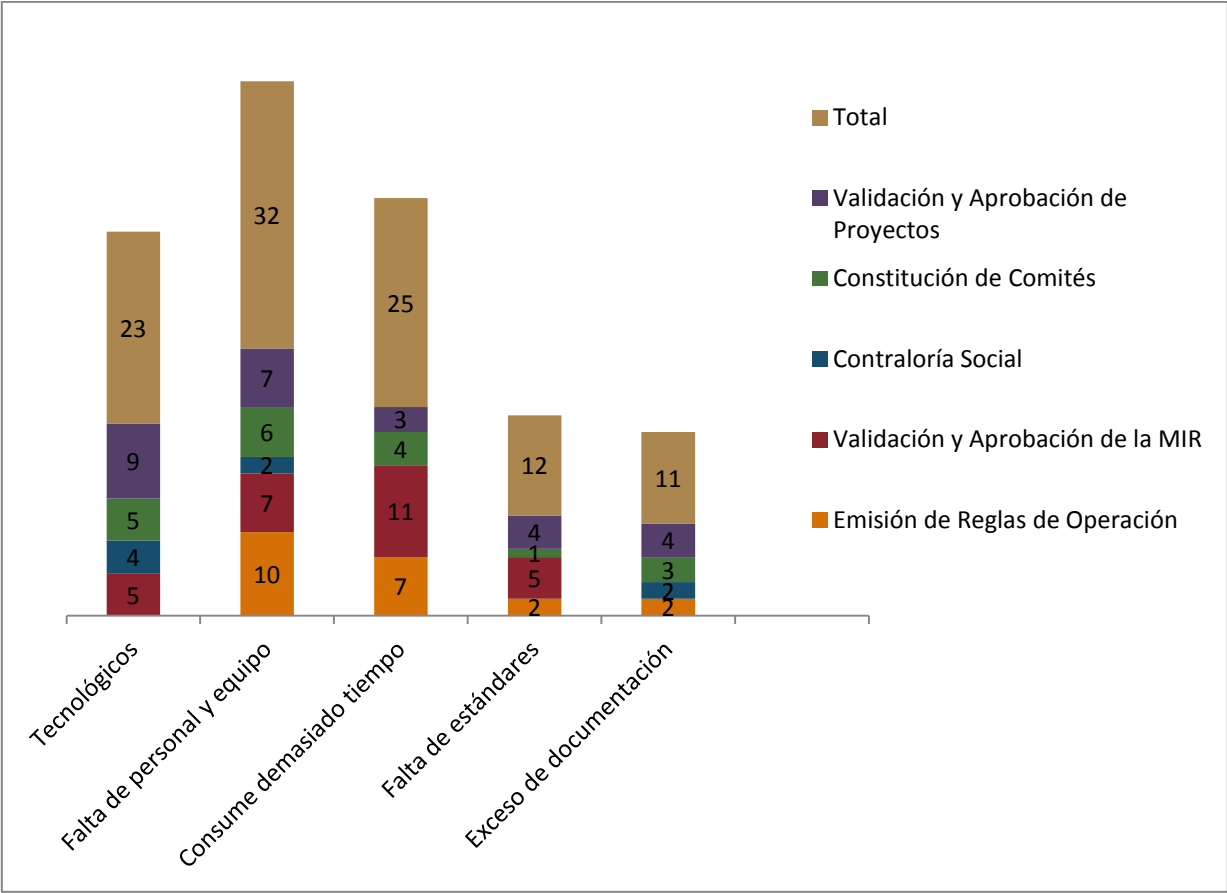
Tabla 3.34 Número de factores presentes en el Proceso de Emisión de Reglas de Operación, Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados, Validación y Aprobación de Proyectos, Constitución de Comités y Contraloría Social, México, 2015

Proceso	Número de actividades afectadas por factor				
	Tecnológicos	Falta de personal y equipo	Consume demasiado tiempo	Falta de estándares	Exceso de documentación
Emisión de Reglas de Operación	0	10	7	2	2
Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados	5	7	11	5	0
Contraloría Social	4	2	0	0	2
Constitución de Comités	5	6	4	1	3
Validación y Aprobación de Proyectos	9	7	3	4	4
Total	23	32	25	12	11

Fuente: elaboración propia con base en la información de las tablas número 3.12, 3.21 y 3.32 de resumen de factores presentes en cada proceso para el Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, Programa de Opciones Productivas y Programa de a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015.

De la tabla número 3.34 se obtuvo la gráfica número 3.2 que muestra el número de actividades en que se presentan los factores en cada proceso, con esto se obtiene una referencia para orientar la atención en minimizar su presencia y crear acciones de mejora.

Gráfica 3.2 Número de factores presentes en el Proceso de Emisión de Reglas de Operación, Proceso de Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados, Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos, Proceso de Constitución de Comités y Proceso de Contraloría Social



Fuente: elaboración propia con base en la información de la tabla número 3.34 porcentaje de factores presentes en los procesos del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, Programa de Opciones Productivas y Programa de a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, México, 2015.

En primer lugar se encuentra el factor de *falta de personal y equipo* que se presenta en el Proceso de Emisión de Reglas de Operación, esto hace sentido pues en el proceso está la presencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) quien tiene que atender la solicitud de revisión y aprobación de

todos los programas siendo insuficiente el personal que se tiene para realizar esas actividades, lo que provoca retrasos en revisiones a las reglas de operación. La falta de equipo fue más notoria en el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) que en las otras dos dependencias.

En segundo lugar está el factor sobre el *consumo de demasiado tiempo* que afecta al Proceso de Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados, se presenta debido a la interacción que las dependencias tienen que hacer con el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), ya que las demandas del personal responsable de este proceso en los tres programas iban orientadas a que el sistema es muy robusto y en ocasiones no se encuentra disponible en línea, lo que lleva a considerar que el problema en realidad no radica en que las actividades del proceso consuman demasiado tiempo sino que las herramientas que se utilizan para ello necesitan ser mejoradas.

En tercer lugar está el factor *tecnológico* en el Proceso de Validación y Aprobación de Proyectos, pues se observó que no existe comunicación constante entre los niveles de gobierno de manera que facilite la transferencia de conocimiento y experiencias para no cometer los mismos errores. Por otro lado, los sistemas de información tienen que estar cambiando o renovándose cada año ya que deben adaptarse a las reformas que van sufriendo los programas lo que provoca continuas actualizaciones. También los posibles beneficiarios tienen que registrar sus proyectos en sistemas de información disponible en internet y como la mayoría de la población objetivo de los programas está en comunidades rurales en casi todas las situaciones no se tiene el acceso a estos sistemas, aunado a que en ocasiones no tienen conocimientos en computación.

En cuarto lugar está el factor de *falta de estándares* en el Proceso de Validación y Aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados principalmente para ajustar el sistema de información que almacena la matriz y para que genere reportes que actualmente no hace, ya que debe focalizar las peticiones de información de las dependencias para generar reportes que ayuden a la toma de

decisiones sobre los indicadores de los programas. Otro aspecto de la presencia de este aspecto es que en ninguno de los tres programas estudiados se identificó la existencia de documentación por parte de las dependencias responsables, solo se encontró la documentación que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emite, por lo que las dependencias en conjunto deben buscar estándares que satisfagan sus necesidades.

Por último se encuentra el *exceso de documentación* en el proceso de Validación y Aprobación de Proyectos cuyo objetivo es seleccionar a los beneficiarios y en donde se solicitan una serie de requisitos y formas que deben ser entregadas en físico y que en ocasiones excede las capacidades del personal responsable de reunirlos debido a que existen problemas por manejar documentación en físico, respecto a este factor también se identificó que alguna de la documentación utilizada corresponde a formatos viejos que solicitan información obsoleta lo que entorpece las acciones para seleccionar a los beneficiarios.

En seguida se plantean las conclusiones del estudio y se dan algunas recomendaciones respecto a los resultados obtenidos.

Capítulo 4 Recapitulación, conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se realiza una recapitulación del contenido de esta investigación, se presentan las conclusiones y se proporciona una serie de recomendaciones, también se indican las líneas de investigación y los aportes que se originaron de este estudio.

4.1 Recapitulación

A través de la revisión de literatura, en el marco teórico de esta investigación se mencionó la definición del concepto de *administración*, la cual se refiere al proceso de coordinar e integrar las actividades de trabajo para que estas se realicen de forma eficiente y eficaz con otras personas (Robbins y Coulter, 2000), también se dio la descripción de *proceso* como el conjunto de actividades medibles y diseñadas para producir un producto en específico (Davenport, 1954). Estos dos términos forman la base para llevar una administración por procesos en las organizaciones públicas o privadas. En el capítulo dos se mencionaron los tipos de procesos que existen, estos son, procesos estratégicos, operativos y de soporte que pueden ser definidos, representados gráficamente, medidos, controlados y tener un responsable lo que reduce la presencia de problemas en su desarrollo (Pérez, 2004).

Dentro del marco teórico también se describió la *administración por procesos* donde se explican sus antecedentes y cuál es el enfoque que adopta para llevar a la organización al logro de sus objetivos a través de la administración, mejora y control de sus procesos (Jeston y Nelis, 2008) al desarrollar las etapas de diseño, modelado, ejecución, monitorización y optimización de los procesos.

Un término derivado del enfoque de la administración por procesos es el estándar de “*Notación para el Modelado de Procesos de Negocio (BPMN, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)*” que permite representar los procesos de manera gráfica, además agrega la ventaja de que la notación es

reconocida como un estándar a nivel mundial. También se describieron los elementos básicos que lo integran y los beneficios que se pueden obtener al utilizar el estándar.

En el capítulo número tres se explica que es un *programa social*, las fases que conforman su administración y una revisión del marco normativo que regula sus acciones. Así mismo, se describió cómo se da la operación de los programas a través de los niveles federal, estatal y municipal en México y se describieron los procesos identificados durante la revisión documental a las leyes y normatividad que regula a los programas.

La descripción de las dependencias y programas en estudio también se encuentra dentro del capítulo tres, donde se detalla la especificación de ficha, diagrama y matriz de actividades con problemas para los cinco procesos en cada uno de los tres programas.

4.2 Conclusiones

La administración de programas sociales en México ha enfrentado diversos retos al respecto, desde una buena organización institucional que represente la colaboración entre niveles de gobierno, acciones estratégicas para su diseño, instrumentación administrativa y presupuestaria, entre otros, que contribuyen a dar continuidad, replantear o incluso suspender los programas (De la Torre, 2014).

El modelo de procesos realizado durante el desarrollo de esta investigación propone un patrón de diseño aplicable a los programas sociales sujetos a reglas de operación que guíe su administración bajo una estructura específica al cuidado de aspectos de tipo tecnológico, tiempo, estándares, documentos, de personal y equipo que posibilite enfrentar los retos que presenta cada programa, beneficiario y dependencias responsables.

Durante el desarrollo del estudio se lograron identificar 16 procesos divididos en 5 fases de operación de los programas sociales. Con estos resultados fue posible

seleccionar una muestra de cinco de procesos para definir sus características y especificar sus actividades a través de fichas y diagramas de proceso respectivamente.

Dentro del análisis de factores que se aplicó a los procesos fue posible establecer un orden respecto al número de veces que se presentan en su desarrollo, de esta forma, en primera posición quedó *la falta de personal y equipo*, es importante comentar que se presenta no tanto por falta de recursos para realizar las actividades del proceso sino por parte de las instituciones responsables de evaluar y revisar las acciones de todas las dependencias que tienen bajo su responsabilidad la administración de programas, lo que hace pensar en buscar mecanismos de coordinación y asignación de tareas para estas instituciones y así puedan soportar la demanda solicitada.

En segunda posición se encontró el factor de *consumo de demasiado tiempo*, donde se detectó que la falta de personal en las instituciones que evalúan a los programas y problemas presentados con la herramientas utilizadas para apoyar sus procesos repercuten en que éstos tomen demasiado tiempo en realizarse, es necesario que se elabore un análisis a las herramientas que los asisten, pues se observó que el impacto que tienen provoca demoras en realizar entregas, revisiones o que no se generen los reportes necesarios que ayuden a la toma de decisiones, por mencionar algunos.

En tercer lugar se encontró el factor *tecnológico*, pues se observó que existe conocimiento acumulado por parte del personal como resultado de experiencias tras la interacción con los procesos, pero no se ha logrado capitalizar de manera que se establezcan procedimientos para construir herramientas que simplifiquen el trabajo y ahorren tiempo.

En cuarta posición se obtuvo *la falta de estándares* que ayuden a generar productos o servicios con bajo costo en tiempo, particularmente en acciones que tienen que realizarse por varias dependencias en conjunto como la selección de beneficiarios, pues ocurre que los mismo filtros que aprueba una institución no son

aprobados por otra, por lo que se debe tener en cuenta el punto de vista de todos los involucrados para mantener una secuencia lógica y criterios actualizados a fin de mantener las mismas tareas y criterios de evaluación.

Por último, *el exceso de documentación* fue el factor con menos presencia en la operación de los procesos, pese a que en un inicio se consideró este factor por la burocracia que rodea la administración pública, los resultados del análisis mostraron que la documentación manejada por los programas es la suficiente, en ocasiones excede en volumen porque no se han incorporado herramientas que ayuden a agilizar su manejo, por ejemplo, digitalizar la documentación que en la mayoría de los casos se sigue solicitando en físico.

Con estos resultados se puede decir que la hipótesis principal de la investigación sobre: *la descripción y análisis de los procesos en la administración de programas sociales en México para el año 2015 con el apoyo de estándares basados en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) permitirá identificar los principales aspectos que influyen en su eficiencia*, se acepta, pues el estándar de “*Notación para el Modelado de Procesos de Negocio (BPMN)*” permitió representar las actividades de los procesos para obtener un patrón de diseño específico junto con los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos. Así, mediante las actividades plasmadas en los diagramas de procesos y con el apoyo de las entrevistas se pudo identificar el orden de los aspectos que afectan la eficiencia de los programas y en qué procesos se presentan, para que se puedan implantar acciones de mejora que ayuden en su operación.

El contraste de la hipótesis número dos sobre si *la definición de las características de los procesos de administración en los programas sociales posibilitará determinar sus actividades de mejora*, dio como resultado que las características como la asignación de un responsable, objetivo, entradas, salidas y modelo por si solas no permitieron identificar las actividades de mejora en los procesos, es necesario apoyarse en otras herramientas que utilizan los resultados de esta definición para realizar un análisis más profundo. Para que esto ocurra de manera

completamente cierta en este caso en particular se debe buscar el consenso de al menos un representante del proceso en cada nivel de gobierno donde opere el programa.

La hipótesis número tres sobre si *un modelo de procesos para la administración de programas sociales permitirá comprender mejor el origen de los problemas que se presentan en el desarrollo de sus actividades* fue parcialmente cierta, pues se obtuvo como resultado que los modelos de procesos permitieron comprender mejor el origen de los problemas presentados pero apoyándose de otras técnicas de análisis que utilizan el modelo como elementos de entrada, por ejemplo, la matriz de actividades con problemas.

La verificación de la hipótesis número cuatro sobre si *el análisis de los factores que afectan la eficiencia de los procesos en la administración de programas sociales permitirá identificar los procesos que presentan mayores problemas* mostro como resultado el orden en que los aspectos analizados afectan la eficiencia de los procesos estudiados, en donde se identificó que la mayoría de los problemas presentados no radican en el diseño de los procesos sino en las herramientas o recursos en que se apoyan para el logro de sus objetivos.

Es importante mencionar que los procesos identificados no se pueden considerar como totales, pero sí conforman la base para administrar los programas sociales, en donde se observo la necesidad de que exista comunicación integral entre departamentos, principalmente entre dependencias, que en ocasiones tienen que tratar con otros factores o situaciones que repercuten en la eficiencia de sus resultados. Lo que crea una propuesta de futuras líneas de investigación para analizar y describir los procesos restantes o para estudiar los mismos procesos pero desde el punto de vista del personal responsable de evaluar la operación de los programas.

4.3 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones surgen como proposiciones de mejora que el personal responsable de los procesos sugirió durante el desarrollo de las entrevistas.

En relación a la *falta de personal y equipo* se proponen las siguientes recomendaciones:

- Dividir las actividades de los procesos entre el personal que se tiene en las instituciones, pues los resultados de las entrevistas mostraron que el presupuesto asignado a los programas es justo y no siempre se cuenta con el recurso para contratar a más personal.
- Programar capacitaciones del personal a medida de que todos conozcan cada parte de los programas.
- En cuanto a la *falta de equipo* se debe establecer un calendario que asigne el uso del material que se tiene para poder distribuirlo acorde a los planes de trabajo del programa, pues en ocasiones el material no está disponible en el momento que se requiere.

Para el factor de *consume demasiado tiempo* se sugiere:

- Hacer una revisión de formatos que permita utilizarlos de manera más eficiente, debido a que algunas actividades usan formatos viejos y no se adaptan a los requerimientos del ejercicio fiscal vigente para el que opera el programa.
- Reforzar el papel de instituciones responsables de evaluar las actividades de todos los programas principalmente porque en ellas se concentran las actividades de revisión.

En cuanto al factor *tecnológico* se propone lo siguiente:

- Hacer un diagnóstico del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), pues los entrevistados comentaron que el sistema es muy rígido y

poco flexible en cuanto a la generación de reportes y no maneja un registro de cambios haciendo imposible ver el control de versiones de sus documentos.

- Realizar un análisis a los sistemas de información que utilizan los programas a manera de mejorarlos, puesto que se detectó que aún manejan documentación en físico y algunos de sus procesos no se encuentran automatizados lo que los entrevistados tradujeron en pérdida de tiempo y uso de recursos que pudieran verse mejorados si se manejaran por medio de sistemas de información.
- Fortalecer la comunicación entre departamentos y dependencias podría facilitar la transferencia de conocimiento y experiencias para evitar cometer los mismos errores.

Para la *falta de estándares* se recomienda:

- Crear manuales de procesos que guíen principalmente a las delegaciones en la dictaminación de proyectos, pues en bastantes ocasiones validan proyectos que llegan a nivel federal que no deberían ser aprobados por los estados debido a errores en su documentación por mencionar un ejemplo, en este aspecto la especificación del modelo de procesos que se realizó puede ser usado para guiar a las delegaciones en esta tarea.

Por último, para el factor de *exceso de documentación* se recomienda lo siguiente:

- Integrar la documentación que sea posible a los sistemas de información debido a que aún se maneja mucha de ella en físico, lo que provoca dificultades especialmente para los gestores de los programas.
- Revisar y simplificar en medida de lo posible los formatos utilizados, de manera que facilite su manejo al personal de apoyo y a los beneficiarios de los programas.
- Programar revisiones de formatos al inicio del año con el fin de omitir la información que no se manejará en ese periodo.

Por otra parte, se deben reforzar los sistemas de información utilizados para apoyar la operación de los programas, principalmente los que dan servicio a todos los programas sujetos a reglas de operación puesto que deben cumplir con las necesidades de cada programa. Para esto, los sistemas deben mantener una estructura flexible. Otro elemento que se debe integrar en su totalidad es el manejo de información que se hace manualmente, sin embargo, se debe tener cuidado de facilitar los medios para que la población objetivo de los programas se beneficie de ellas ya que en ocasiones este aspecto no se considera provocando otros problemas.

Conociendo esta información se puede decir que los objetivos de la investigación se han alcanzado, es importante mencionar que con estos resultados no se cubre todo el ciclo de la administración por procesos debido a limitaciones como el número de investigadores, tiempo y lo nuevo del concepto dentro de la administración pública, pudiendo rescatar líneas de investigación que permitan profundizar más en el tema para integrar otras tecnologías y realizar las etapas restantes del ciclo aplicado a la administración de programas, por lo tanto, se presenta este estudio como una aproximación a la implantación de la administración por procesos en la administración de programas sociales en México.

4.4 Futuras líneas de investigación

Durante el desarrollo de esta investigación se identificaron las siguientes líneas de investigación:

- Los resultados logrados en el estudio corresponden sólo al análisis y diagnóstico de cinco de los dieciséis procesos identificados en la administración de programas sociales en México dejando para estudios posteriores el resto de los procesos.
- El análisis de los procesos se realizó desde el punto de vista de los responsables directos de administrar los programas, es decir, podría

llevarse a cabo el estudio de los mismo procesos desde el punto de vista del personal responsable de coordinar los programas en dependencias evaluadoras como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) o entre departamentos pues las entrevistas se aplicaron directamente en las áreas de administración de los programas.

- Tras haber estudiado las etapas de diseño y modelado del ciclo de la administración por procesos sería recomendable extender el estudio aplicando las etapas restantes, que son ejecución, monitorización y optimización y así obtener una iteración completa del ciclo.
- Analizar los mismos procesos con la intervención de personal de cada nivel de gobierno, no solo del nivel federal, para así obtener una visión más completa sobre su funcionamiento.
- Realizar una revisión a las herramientas utilizadas en la administración de programas, pues como resultado del análisis se identificó que problemas de tipo tecnológico y de tiempo se presentan por que las herramientas no están optimizadas y actualizadas.

4.5 Aportes de la investigación

Las aportaciones que se obtuvieron de esta investigación son las siguientes:

- Un modelo de procesos bajo la metodología de administración por procesos de negocio que permite la comprensión de cómo están configuradas las actividades para la operación de programas sociales, identifica sus debilidades y provee un contexto para iniciar planes de mejora que permita lograr sus objetivos.
- Se logró construir una base de cinco procesos utilizados en la administración para el Programa de Opciones Productivas (POP), Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) y el Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys) diseñados bajo el estándar de “Notación para el

modelado de procesos de negocio (BPM, por sus siglas en inglés, Business Process Model and Notation)”.

- Se identificaron y definieron 16 procesos que integran las fases de Planeación, Programación, Presupuestación, Operación y Evaluación de cada programa sujeto a reglas de operación.
- El análisis de los procesos permitió conocer que el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) es el más afectado, después se encuentra el Programa de Opciones Productivas (POP) y por último el Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (Prossapys) quien es el menos afectado por la presencia de los factores analizados.
- En orden descendente los factores que causan problemas en el desarrollo de los procesos son la falta de personal y equipo, consume demasiado tiempo, tecnológicos, falta de estándares y exceso de documentación.
- Se avanzó en la realización del ciclo de administración por procesos en los programas estudiados al desarrollar las fases de diseño y modelado.

Glosario

Sigla	Definición
APAZU	Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento en Zonas Urbanas
BPM	Administración Por Procesos de Negocio por sus siglas en inglés, Business Process Management
BPMI	Business Process Management Initiative
BPMN	Notación para el Modelado de Procesos de Negocio por sus siglas, en inglés Business Process Model and Notation
BPMS	Sistemas de Administración por procesos por sus siglas en inglés, Business Process Management Systems
BPR	Reingeniería de Procesos de Negocio por sus siglas en inglés, Business Process Reengineering
CEE	Comité de Evaluación Estatal
CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
COFEMER	Comisión Federal de Mejora Regulatoria
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CRM	Administración basada en la relación con los clientes por sus siglas en inglés, Customer Relationships Management
CRVP	Comité de Revisión y Validación de Proyectos
CS	Contraloría Social
CUIS	Cuestionario Único de Información Socioeconómica
DGAPA	Dirección General Asuntos del Personal Académico
DGORCS	Dirección General de Operación Regional de Contraloría Social
ERP	Sistemas de planificación de recursos empresariales por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning
FONDESOL	Fondo para el Desarrollo Solidario
GO	Guía Operativa
IMEF	Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas
IMM	Instancias Municipales de las Mujeres
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
IN	Instancia Normativa
ISO	Organización Internacional para la estandarización por sus en inglés, International Organization for Standardization
ISSSTE	Instituto de Seguridad Social y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado

Sigla	Definición
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LOAPF	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología del Marco Lógico
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMG	Object Management Group
PAE	Programa Anual de Evaluación
PAL	Programa de Agua Limpia
PAPIME	Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
PATCS	Programa Anual de Trabajo
PbR	Presupuesto basado en Resultados
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PFTPG	Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género
PNPC	Programa Nacional de Posgrados de Calidad
POP	Programa de Opciones Productivas
PROSSAPYS	Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento.
PROTAR	Programa de Tratamiento de Aguas Residuales
ROP	Reglas de Operación
SE	Secretaría de Economía
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEP	Secretaría de Educación Pública
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SICS	Sistema Informático de Contraloría Social
SIOP	Sistema Informático de Opciones Productivas
TI	Tecnologías de la Información
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UARP	Unidad Administrativa Responsable del Programa

Referencias bibliográficas

- Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño (2008, 31 de marzo). [En línea]. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/acuerdo_sed.pdf
- Aiteco (23 de septiembre de 2009). Gestión por procesos en la Administración Pública. Recuperado de: <http://www.aiteco.com/gestion-de-procesos-en-la-administracion-publica/>
- Arellano, D. (2004). *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, Miguel Ángel Porrúa.
- Audifilm (2014, 8 de abril). Gestión por procesos en la administración pública. Recuperado de: <http://www.audifilm.com/2014/04/08/gestion-por-procesos-en-la-administracion-publica/>
- Aznarez, J., Llovet, J., Quaglitti, M. (2010). Aplicabilidad del BPM en el gobierno electrónico de Uruguay. Uruguay: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la República.
- BizAgi. (2009). BizAgi, Descripción Funcional. Recuperado de: <https://www.bizagi.com/docs/Standard%20Descripci%C3%B3n%20Funcional.pdf>
- Bjoern Niehaves. (2010). Open process innovation: The impact of personnel resource scarcity on the involvement of customers and consultants in public sector BPM, *Business Process Management Journal*, 16.
- Bonita BPM Documentation (2015). Recuperado de: <http://documentation.bonitasoft.com/>
- BPM noticias (2015). Recuperado de: <http://www.bpmnoticias.com/>
- Business Process Modelling Notation. (2015). Recuperado de: <http://www.bpmn.org/>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. 1° edición. Madrid: Pearson Education, S. A.
- Carrillo, A. y Campero, G. (2003, octubre). La reforma administrativa en México desde la perspectiva de la formación de funcionarios públicos. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Congreso llevado a cabo en Panamá, (pp. 28-31).

- Castillo, A. y Garay, L. (2015). Arquitectura SOA con enfoque BPMN aplicado a Procesos de la Administración Pública. Disponible en: https://www.academia.edu/4288098/Arquitectura_SOA_BPMN_aplicado_a_la_Adm_Publica
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. 5ª edición. México: Mc GrawHill.
- Chinosi, M., Trombetta, A. (2011). BPMN: An introduction to the standar. *Computer Standars & Interfaces*. Vol.34, pp.124-134
- Ciudadano Digital. (2008) ¿Por qué BPM en la Administración Pública? Recuperado el 10 de octubre de 2015 de: <http://gestionpublicave.blogspot.mx/2008/12/por-que-bpm-en-la-administracion.html>
- Corona, L., Jasso, J. (2005). Enfoques y características de la sociedad del conocimiento. Evolución y perspectivas para México. En Sánchez, G. (coordinador). *Innovación en la sociedad del conocimiento*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios 2015 (2014, 30 de junio). [En línea]. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/CRITERIO_UED_2015.pdf 9 de junio de 2015.
- Cruz, a. (2007). *Análisis de herramientas de simulación de procesos de negocio*. Escuela Superior de Ingenieros de Sevilla.
- Davenport, T. (1954). *Innovación de procesos: reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*. Boston: Harvard Business School.
- Davenport, T. y Short, J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*. Vol (31), 4, pg. 11
- Davis, R., Brabander, E. (2007). Introduction to the ARIS Platform. *ARIS Design Platform Getting Started with BPM*, 364 p. Softcover. Recuperado de: <file:///C:/Users/OMX/Downloads/9781846286124-c1.pdf>.
- Debevoise, T. y Geneva, R. (2011). *The microguide to process modeling in BPMN*. Lexington, Virginia: Advanced component research.
- Decker, G., Mendling, J. (2008). Process Instantiation. In: Data and Knowledge Engineering (DKE). Vol. 68.

- De la Torre, R. (2014). Programas sociales recuento de sus principales aspectos. *Cámara*, (33), pp.03-09.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reiger, H. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Heidelberg: New York Dordrecht London. ISBN 978-3-642-33142-8
- Fernández, M. (1996). *El control Fundamento de la Gestión por Proceso y la Calidad Total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Flores Downing Linda Jennifer. (2014, Noviembre 4). *Tics para la modernización de la administración pública en México*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/tics-para-la-modernizacion-de-la-administracion-publica-en-mexico/>
- Freud, J. y Rücker, B. (2014). *Real-Life BPMN*. 2° edición, Colorado: Camunda.
- Gerth, C. (2013). *Business Process Models Change Management*. Berling Heidelberg: Springer. University of Paderborn, Department of Computer Science.
- Geston, J. y Nelis, J. (2014). Business process management practical guidelines to successful implementations. 3° edición. Devon UK.
- Gil, Y. y Vallejo, E. (2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga. Técnicas de calidad y planificación estratégica. UMA.
- Greasley, A. (2004). Using process mapping and business process simulation to support a process-based approach to change in a public sector organisation. *Technovation*, 26 (1), pp. 95–103.
- Hall, C. y Harmon, P. (2006). The 2006 Enterprise Architecture, Process Modeling and Simulation Tools Report. Recuperado de: www.bptrends.com.
- Halliburton, E. (2006). *Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública. Programa Carta Compromiso con el Ciudadano Unidad de Información y Comunicación*. Subsecretaría de la Gestión Pública y el Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR. 3° Ed: Buenos Aires. ISBN 987-9483-14-6.
- Hammer, M., Stanton, S. (1999). How Process Enterprise Really Work. *Harvard Business Review*. Issue: noviembre-diciembre, 1999.
- Harmon, Paul. (2015). BPTrends Advisor. Recuperado de: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/advisor20081209.pdf>
- IBM Corporation. (2014). IBM Business Process Manager An industry-leading BPM unified platform to help drive innovation at scale. Recuperado de:

<http://www-03.ibm.com/Software/products/en/business-process-manager-advanced>

Improvement Business Process. (2015). Consultado el 21 de mayo de 2015, de: <http://www.mindtools.com/pages/article/improving-business-processes.htm>

Instituto Nacional de las Mujeres. (2015). Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. Consultado el 21 de mayo de 2015. De: <http://www.inmujeres.gob.mx/inmujeres/index.php/programas/ptransversalidad2#>

ISO 9001:2008. (2008). Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos. Norma internacional traducción oficial. 4ª edición.

Jasso J. (2010) "Administración: Innovación, Conceptos, Prácticas Y Tendencias" en Corona L. (coordinador), *Innovación ante la sociedad del conocimiento. Disciplinas y enfoques*. Editorial: Facultad de Economía; UNAM; Plaza y Valdés, México, pp. 215-234 (ISBN: 978-607-402-331-2).

Jasso, J., Marquina, L. (2013), "Innovación en servicios: problemática y reflexiones en el sector de la salud pública en México", en Del Valle M. C., A. Mariño e I. Núñez (coordinadora) *Ciencia, tecnología e innovación en el desarrollo de México y América Latina. Tomo II Dinámicas de innovación y aprendizaje en territorios y sectores productivo*, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, pp. 179-221. (ISBN 978-607-02-4130-7)

Jasso, J., Perata, A., Sánchez, L. (2014). *Innovación y emprendedurismo en Tecnologías de la Información y Comunicación en América Latina. Academia en Ciencias Administrativas, A.C. 10 (1)*, pp. 271-290.

Jasso, J. Sánchez, M., Sánchez Y. (2015). *Innovación y la administración de justicia. Una discusión acerca del gobierno electrónico*. Ponencia presentada en el XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Durango, México.

Jasso, J., Torres, A. (2008). *Innovación y gestión del conocimiento: debate y perspectiva empresarial en el mundo global*. En Micheli, J., Medellín, E., Hidalgo, A., Jasso, J. (coordinadores) *Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial*, Edición: UAM, Fondo Editorial FCA-UNAM, ALTEC, México.

Jasso, J., Torres, A. (2012). *Innovación y crisis en empresas globales en países en desarrollo*. En Micheli, J., Medellín, E., Jasso, J., Hidalgo, A. (coordinadores), *Innovación y crisis trayectorias y respuestas de*

empresas y sectores (pp. 247-266). México: Editorial Porrúa. Universidad Autónoma Metropolitana.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2004). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 7ª edición. México: McGraw Hill.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. México: McGraw Hill.

Ley de Aguas Nacionales (2014, 11 de agosto). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/16_110814.pdf

Ley de Planeación (2012, 9 de abril). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lplan.htm> [2015, 12 de febrero]

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2014, 11 de agosto). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/16.%20Ley%20Federal%20de%20Presupuesto%20y%20Responsabilidad%20Hacendaria.pdf>

Ley General de Desarrollo Social (2013, 7 de noviembre). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264.pdf>

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2015, 4 de junio). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH_040615.pdf

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2015, 30 de diciembre). [En línea]. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_30dic15.pdf

Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales (2007, 30 de marzo). En línea]. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/361.pdf

Lineamientos para el proceso de programación y presupuestación para el ejercicio fiscal 2015 (2014, 27 de mayo). [En línea]. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en: <http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/programacion/programaci>

on_15/lineamientos_para_el_proceso_de_programaci%C3%B3n_y_pre
supuestaci%C3%B3n_para_el_ejercicio_fiscal_2015.pdf

Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social en los programas federales de desarrollo social (2008, 11 de abril). México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/Web/doctos/ua/scagp/uorcs/Estados-y-municipios/logros-y-resultados/dgacs/contraloria-social-en-programas-federales/lineamientoscs.pdf>

Losada, C. (1999). *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

Madrid, R. y Ladrón, R. (2013). Análisis de los programas de desarrollo social en México y su impacto en el Presupuesto de Egresos de la Federación. *Ciencia Administrativa*, 2013 (2), pp. 26-36

Mejía, M. y Arzate, L. (2006). Automatización de Procesos de Negocio utilizando un BPMS. *Sistemas, Cibernética e Informática*. 3 (1). México. ISSN: 1690-8627

Melao, N., y Pidd, M. (2008). Business Process. Four perspectives. In Grover, V., Markus, M. (Eds), *Business process transformation* (pp.41-66). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Mendling, J., Weidlich, M. Editores. (2012). Business Process Model and Notation. *4th International Workshop, BPMN*. Viena, Austria: Springer.

Micheli, J., Medellín, E., Hidalgo, A. Jasso, J. (2007). Introducción. En Micheli, J., Medellín, E., Hidalgo, A., Jasso, J. (coordinadores) *Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial*, Edición: UAM, Fondo Editorial FCA-UNAM, ALTEC, México.

Object Management Group (2015). Recuperado de: <http://www.omg.org/>

Pais, J. (21 de mayo de 2015). BPM en administraciones públicas. Recuperado de: <http://bpmwasabi.blogspot.mx/2013/04/bpm-en-administraciones-publicas.html>

Pais, J. (2013). *Business Process Management. Como alcanzar la agilidad y la eficiencia operacional a través de BPM y la organización orientada a procesos*. Recuperado de: www.BPMteca.com. ISBN: 978-84-616-3854-3

Pérez, J.A. (2004). *Gestión por procesos. España: Esic editorial*.

Plan Nacional de Desarrollo (2013, 20 de mayo). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en:

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013.

Polak, P. (2013). BPMN Impacto n process modeling. 2° *International Business and System Conference*.

Presupuesto de Egresos de la Federación (2015, 1 de enero). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2015.pdf

Programa Anual de Evaluación (2015, 29 de enero). [En línea]. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: http://www.coneval.gob.mx/Informes/Normateca/PAE_2015.pdf

Recker, J. (2010). Explaining usage of process modeling grammars: comparing three theoretical models in the study of two grammars. *Information & Management*. Vol 47 (2010) pp 316-324

Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2009, 4 de septiembre). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: <http://www.puertomanzanillo.com.mx/upl/sec//REGLAMENTO%20DE%20LA%20LEY%20FEDERAL%20DE%20PRESUPUESTO%20Y%20RESPONSABILIDAD.pdf>

Reglas de Operación del Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (2014, 27 de diciembre). En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377503&fecha=27/12/2014

Reglas de Operación para el programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (2014, 24 de diciembre). [En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: <http://aplicaciones.inmujeres.gob.mx/e-transversalidad/ROP2015.pdf>.

Reglas de Operación del Programa Opciones Productivas (2014, 24 de diciembre).En línea]. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en:http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/Reglas_Operacion/2015/rop_opciones_productivas.pdf.

Reijers, H. (2006). Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*. Vol. 12 No. 4, pp. 389-409. DOI 10.1108/14637150610678041

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall.

Robledo, Pedro. (2014, 22 de enero). La importancia de BPM en las administraciones públicas

<http://pedrorobledobpm.blogspot.com.es/2014/01/la-importancia-de-bpm-gestion-por.html>

Rodríguez, A. (2008, Junio 16). *Lenguajes, notaciones y herramientas para el modelado y análisis de procesos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/lenguajes-notaciones-herramientas-modelado-analisis-procesos/>

Secretaría de Desarrollo Social. (2015). Consultado el 26 de mayo de 2015, de: <http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/SEDESOL>

Semerdjieva, M., Krastev, E. (1998). BPMN analysis of public procurement. National Scientific Research Fund. Bulgaria.

Shankararaman, V., Leon, J., Kyu, J. (2012). *Business Enterprise Process, and Techonology Management: Models and Aplications*. USA: IGI Global.

Silver, B. (2011). *BPMN Method & Style with BPMN implementers guide*. 2° edición. California: Cody-Cassidy Press.

Silver, B. (2015). Business Process Watch. Recuperado de: www.brsilver.com

Taylor, F. W., Fayol, H. (1976). *Principios de la Administración Científica: Administración Industrial y Administración General*. Editorial Herrero Hermanos, México DF, México. Disponible en: <http://www.google.co.ve/books?hl=es>

Términos de Referencia para la Evaluación de Consistencia y Resultados (2011, 27 de mayo). [En línea]. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TER_REF_2011/TDR__ECR.pdf

Términos de Referencia para la Evaluación de Diseño (2015, enero). [En línea]. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/normatividad_matriz/Modelo_de_terminos_de_referencia_evaluacion_diseno_final.pdf

Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos (2013, 16 de abril).En línea]. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR_Procesos_2013/TdR_Procesos%202013_Oficio.pdf

Velázquez, K. (2009). *Construcción de un gobierno electrónico en México. Camino hacia la sociedad del conocimiento*. Cámara de Diputados, XL legislatura. México.

Weske, M. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer-Verlag, Berlín, Heidelberg, Germany.

White, S. (2004). Introduction to BPMN. *IBM Corporation*.

Zavaleta, R. (2004). Que los programas sociales no se utilicen como botín político. *Cámara*, (33), pp.13-14.

Anexos

Anexo A. Catálogo de programas sujetos a reglas de operación en México, 2015

- 001 Programa de Subsidio a la Prima del Seguro Agropecuario
- 010 Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género
- 016 Fondo de Micro financiamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR)
- 017 Programa de Fomento a la Economía Social (FONAES)
- 020 Fondo Nacional Emprendedor
- 021 Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario
- 029 Programa Escuelas de Calidad
- 037 Programa Comunidades Saludables
- 038 Programa IMSS-PROSPERA
- 039 Programa de Atención a Personas con Discapacidad
- 043 Programa de Apoyo al Empleo (PAE)
- 046 Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCOCODES)
- 047 Programa de Agua Limpia
- 048 Programa Hábitat
- 052 Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.
- 053 Programa de Abasto Rural a cargo de Diconsa, S.A. de C.V. (DICONSA)
- 054 Programa de Opciones Productivas
- 057 Programas del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanías (FONART)
- 058 Programa de vivienda digna
- 061 Programa 3 x 1 para Migrantes
- 065 Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas
- 070 Programa de Coinversión Social
- 071 Programa de Empleo Temporal (PET)
- 072 Programa de Inclusión Social
- 074 Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento

- 075 Programa para la Construcción y Rehabilitación de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento en Zonas Rurales
- 079 Programa de Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Distritos de Riego y Temporal Tecnificado
- 088 Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora
- 089 Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA)
- 117 Programa de Vivienda Rural
- 118 Programa de Apoyo Alimentario
- 149 Programa para la Protección y el Desarrollo Integral de la Infancia
- 150 Programa de Atención a Familias y Población Vulnerable
- 151 Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT)
- 155 Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas, Para Implementar y Ejecutar Programas de Prevención de la Violencia Contra las Mujeres
- 172 Programa de Apoyo a los Fondos de Aseguramiento Agropecuario
- 174 Programa de estancias infantiles para apoyar a madres trabajadoras
- 175 Rescate de espacios públicos
- 176 Pensión para Adultos Mayores
- 177 Programa de esquema de financiamiento y subsidio federal para vivienda
- 178 Programa de Apoyo a la Educación Indígena
- 179 Programa de Infraestructura Indígena
- 190 Becas de posgrado y otras modalidades de apoyo a la calidad
- 191 Sistema Nacional de Investigadores
- 192 Fortalecimiento a nivel sectorial de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación
- 199 Programa de Seguro para Contingencias Climatológicas
- 200 Caravanas de la Salud
- 201 Seguro Médico Siglo XXI
- 202 Sistema Integral de Calidad en Salud
- 203 Programa de Apoyo a Jóvenes para la Productividad de Futuras Empresas Rurales
- 204 Cultura Física
- 205 Deporte
- 206 Sistema Mexicano del Deporte de Alto Rendimiento

- 207 Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMYC)
- 208 Programa de Apoyo a Comunidades para Restauración de Monumentos y Bienes Artísticos de Propiedad Federal (FOREMOBA)
- 209 Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE)
- 213 Programa de apoyo a los vecindados en condiciones de pobreza patrimonial para regularizar asentamientos humanos irregulares (PASPRAH)
- 214 Competitividad en Logística y Centrales de Abasto
- 216 Programa para el Desarrollo de Zonas Prioritarias
- 217 Programa de Rehabilitación, Modernización, Tecnificación y Equipamiento de Unidades de Riego
- 218 Programa de Tratamiento de Aguas Residuales
- 219 Programa Nacional Forestal Pago por Servicios Ambientales
- 220 Programa para el Desarrollo Tecnológico de la Industria (PRODIAT)
- 221 Programa Escuelas de Tiempo Completo
- 222 Programa de Escuela Segura
- 225 Fortalecimiento en las Entidades Federativas de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación.
- 227 Programa de Fortalecimiento de Comunidades Escolares de Aprendizaje, Concursable
- 236 Apoyo al Fortalecimiento y Desarrollo de la Infraestructura Científica y Tecnológica
- 237 Programa de prevención de riesgos en los asentamientos humanos
- 240 Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas
- 241 Seguro de vida para jefas de familia
- 243 Programa Nacional de Becas
- 244 Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa
- 245 Programa de fortalecimiento de la calidad en instituciones educativas
- 246 Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Educación Básica
- 247 Programa para el Desarrollo Profesional Docente
- 248 Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable
- 249 Programa para el Mejoramiento de la Producción y la Productividad Indígena
- 250 Programa de Fortalecimiento a las Procuradurías de la Defensa del Menor y la Familia
- 251 Programa de Desarrollo Comunitario "Comunidad Diferente"

- 253 Programa de Reordenamiento y Rescate de Unidades Habitacionales
- 254 Reubicación de la Población en Zonas de Riesgos
- 255 Consolidación de Reservas Urbanas
- 256 Programa de Fomento a la Urbanización Rural
- 257 Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria
- 258 Programa Integral de Desarrollo Rural
- 259 Programa de Fomento a la Agricultura
- 260 Programa de Fomento Ganadero
- 261 Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola
- 262 Programa de Comercialización y Desarrollo de Mercados
- 263 Programa de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria
- 264 Programa de Innovación, Investigación, Desarrollo Tecnológico y Educación
- 265 Promoción y Fomento de Proyectos Productivos
- 267 Programa para el Impulso de Empresas y Organizaciones Sociales y Agrarias

Anexo B. Guía de entrevista

Guía de entrevista sobre la identificación de procesos en la administración de programas de sociales sujetos a reglas de operación en México

Nombre del entrevistador: María Elena Osornio Tonche

Esta entrevista se realiza como parte del procedimiento de investigación de un estudio académico para identificar los procesos involucrados en la operación de programas sujetos a reglas de operación en México por lo que se ofrece anonimato de sus respuestas.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los procesos que manejan para operar el programa?
2. ¿Cuáles son las actividades que se realizan en el proceso?
3. ¿Existe un responsable para el proceso?
4. ¿Qué información se necesita para iniciar el proceso?
5. ¿Qué productos genera el proceso?
6. ¿Qué problemas se presentan con mayor frecuencia en el desarrollo del proceso?
7. ¿La información de los procesos se registra en algún sistema de información?

Anexo D. Entrevistas

Secretaría de la Función Pública

Entrevistado A y B: pertenecen al equipo de trabajo de la Dirección General de Operación Regional y Contraloría Social.

Proporcionaron su experiencia para realizar la selección de procesos y factores a evaluar, además de que realizaron la validación de las actividades de proceso.

CONAGUA: Programa para la Sostenibilidad de los Servicios de Agua Potable

Entrevistado B: es parte del personal de la Gerencia de Programas Federales de Agua Potable y Alcantarillado.

Proceso: Emisión de Reglas de Operación

Entrevistado C: es parte del personal de la Gerencia de Programas Federales de Agua Potable y Alcantarillado.

Proceso: Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Entrevistado D: es parte del personal del área de Subgerencia de Promoción y Concertación.

Procesos: Validación y Aprobación de Proyectos, Contraloría Social y Constitución de Comités.

SEDESOL: Programa de Opciones Productivas

Entrevistado E: es parte del personal de la Subdirección de Recuperación de Padrones.

Procesos: Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados y Emisión de Reglas de Operación.

Entrevistado F: es parte de la Subdirección de Acompañamiento Normativo

Procesos: Contraloría Social y Constitución de Comités

Entrevistado G: pertenece a la Subdirección de Atención a Grupos

Proceso: Validación y Aprobación de Proyectos

**INMUJERES: Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la
Perspectiva de Genero**

Entrevistado H: es parte del personal de la Subdirección de la Promoción de la Perspectiva de Género en Estados y Municipios

Procesos: Emisión de Reglas de Operación, Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados, Contraloría Social, Constitución de Comités y Validación y Aprobación de Proyectos.

Todas las entrevistas realizadas al personal que labora en las dependencias sirvió para validar las actividades plasmadas en los procesos así como para identificar que tipos de problemas se presentan cuando las realizan, de este modo, se logro registrar qué trabajo se hace, quién, cómo, cuándo se hace.