



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MEJORA DE LA  
GESTION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL  
A TRAVES DE UN INVENTARIO DE PROCESOS**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:  
DAVID ELI GARCIA CAMARGO**

**ASESOR:  
MTRO. JESUS OCTAVIO MUÑOZ JIMENEZ**



MEXICO, D.F.

2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: DAVID ELI GARCIA OLIVERA

FECHA: 10 - MARZO - 2010

FIRMA: 

# **Diseño de Proyecto para una Organización**

**Cumplimiento del Programa de  
Mejora de la Gestión en la  
Administración Pública Federal a  
través de un Inventario de  
Procesos**

# INDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>I. MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>1 Conceptos generales.</b>	
1.1 Administración.	9
1.2 Proceso administrativo.	10
1.3 Rediseño y mejora de procesos.	13
1.4 Procedimientos.	17
1.5 La organización como un sistema social público	17
1.6 La organización pública como un modelo ideal de servicio y atención ciudadana	18
<b>2 Administración Pública Federal.</b>	<b>18</b>
2.1 Ley Orgánica.	21
2.2 Estructura de la Administración Pública.	22
2.2.1 Centralización Administrativa.	22
2.2.2 Desconcentración Administrativa.	24
2.2.3 Descentralización Administrativa.	25
2.3 Propósitos generales de las Instituciones Públicas.	26

<b>II. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>27</b>
<b>1. Ley de Planeación .....</b>	<b>27</b>
<b>2. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.....</b>	<b>29</b>
2.1. Ejes rectores.....	29
2.2. Relación entre el Plan Nacional de Desarrollo .....	32
y el Programa de Mejora de la Gestión	
<b>3. Visión México 2030 .....</b>	<b>36</b>
<b>4. Programa de Mejora de la Gestión (PMG).....</b>	<b>37</b>
4.1. Marco Jurídico .....	37
4.2. Objetivos Generales .....	38
4.3. Ejes de acción .....	41
4.4. Integración General del Programa de Mejora de la Gestión.....	42
4.4.1. Módulo Normativo. ....	42
4.4.2. Módulo Institucional. ....	43
<b>5. Sistema de Procesos Eficientes .....</b>	<b>44</b>
5.1. Contribución del Sistema de Procesos Eficientes al Programa de Mejora de la Gestión .....	45
<b>6. El Sector Energético en la Administración Pública Federal .....</b>	<b>46</b>
6.1. Comisión Nacional de Hidrocarburos .....	47
6.2. Relación entre la Secretaría de Energía .....	48
y Esquema del Sector	

<b>III. INVENTARIO DE PROCESOS.....</b>	<b>49</b>
<b>1. Selección de Procesos a mejorar .....</b>	<b>50</b>
<b>2. Inventario de Procesos .....</b>	<b>52</b>
<b>3. Dinámica de Procesos .....</b>	<b>64</b>
<b>4. Herramientas para el análisis y solución de         problemas.....</b>	<b>67</b>
<b>IV. CONCLUSION .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo A</b>	
Ley de la Comisión Nacional de Hidrocarburos.....	<b>71</b>
<b>Anexo B</b>	
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicano.....	<b>72</b>
Ley de Planeación. ....	<b>73</b>
Ley Orgánica de la Administración Pública. ....	<b>77</b>
<b>Anexo C</b>	
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.....	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>87</b>

# INTRODUCCIÓN

Las generaciones actuales, debemos estar comprometidas con el entorno que nos rodea. No solamente conocer o preocuparnos por nuestra delegación o municipio, sino también estar al tanto de lo que pasa en nuestra entidad federativa y en nuestro país. Nuestra participación y colaboración con México debe contribuir al beneficio de la sociedad.

Con la finalidad de colaborar al beneficio de la sociedad, se propone un proyecto para desarrollar un Inventario de Procesos que ayudará primeramente al análisis de procesos, pero que sirve como base para dar lugar al rediseño y mejora de procesos dentro de la administración pública federal.

Hoy en México, al hablar y emitir juicios y críticas sobre el servicio público, podemos encontrar dos perspectivas: El punto de vista ciudadano, para quienes hablar de administración pública, puede provocar malestar y sensación de insatisfacción debido a acciones infructuosas y la pésima administración de los recursos a todos los niveles de gobierno. Y segundo, el punto de vista del gobierno, quien consciente de las necesidades de la sociedad toma medidas e implementa acciones encaminadas al mejor manejo de su administración; buscando optimizar recursos, beneficiar a la sociedad, desarrollando estrategias que guíen el actuar del país hacia el desarrollo y el crecimiento.

En los siguientes párrafos mencionaremos brevemente los antecedentes del proyecto, así como información básica necesaria para su mejor comprensión.



Es necesario comentar que dentro del gobierno federal, el ejecutivo pone en marcha su Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, en el cuál se establece una estrategia clara y viable para alcanzar un México mejor sobre bases sólidas, realistas y responsables.

Está estructurado en cinco ejes rectores:

1. Estado de Derecho y seguridad.
2. Economía competitiva y generadora de empleos.
3. Igualdad de oportunidades.
4. Sustentabilidad ambiental.
5. Democracia efectiva y política exterior responsable.

Tomando como punto de partida la Visión México 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo, se elaboró el "Programa de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal (PMG).

En este Programa se presentan objetivos y líneas de acción que orientarán la actuación de todas las oficinas del gobierno federal para su modernización y eficacia. Su elaboración forma parte de una estrategia para impulsar el desarrollo del país a partir de una mayor eficiencia en los servicios públicos y una mejora en la calidad del gasto. Se *proponen herramientas* para evaluar y medir el desempeño y calidad de los servicios del gobierno, para mejorar progresivamente su eficacia, así como para reducir la complejidad de los trámites burocráticos y lograr con todo ello que los recursos públicos, se utilicen de manera más eficaz en la promoción del bien común.

Al ponerse en marcha éste programa, no han sido contempladas las características y peculiaridades propias de cada dependencia, organismo o entidad, dejando a cada una la tarea de implementarlo y de localizar en su interior, las áreas de oportunidad para su aplicación.

Es muy importante señalar, que este proyecto ha sido desarrollado para funcionar como una herramienta útil, práctica y accesible para facilitar la

implementación del Plan de Mejora a la Gestión (PMG), específicamente en el Sistema de Procesos Eficientes (uno de los sistemas que lo conforman).

Se ha delimitado el presente proyecto al estudio del sistema de Procesos Eficientes del Programa de Mejora de la Gestión dentro de un órgano desconcentrado de la Administración Pública Federal. Ya que el abarcar detalladamente todos los sistemas que conforman el PMG sería muy extenso, sin embargo se escogió este sistema, ya que es un tema que puede ser aplicado aun a los procesos involucrados en la implementación de otro sistema.

El trabajo consta de una introducción y cuatro capítulos. En el primero de ellos se expone el marco teórico, que busca introducir al lector en materia administrativa y se hace referencia a la administración pública. El capítulo siguiente, aborda el marco de referencia, en donde se explica mas a fondo la normatividad que da origen al tema central del proyecto, las características del Programa de Mejora de la Gestión, así como la enumeración de los sistemas que lo componen y por último la explicación del Sistema de Procesos Eficientes. El tercero contendrá la parte más importante del trabajo, desarrollando en éste, las propuestas que pretenden coadyuvar al logro de metas y objetivos de la administración Pública. Por último en el capítulo cuatro, se expondrá la conclusión y razones de utilidad de dicho proyecto.

# CAPITULO I.

## MARCO TEÓRICO

Este proyecto tiene por objeto el mejorar procesos dentro de una institución de carácter público. Se sabe que en cualquier área de nuestra propia vida o formando parte de una organización es de suma importancia e imprescindible una buena administración para alcanzar las metas y el logro de objetivos fijados; por ello y ya que la esencia del proyecto gira en torno a mejorar la administración, aumentar eficiencia y reducir costos, es pertinente iniciar este proyecto haciendo mención de los principios fundamentales de la administración tales como definiciones y las generalidades de la administración pública.

### 1. CONCEPTOS GENERALES

#### 1.1. Administración.

*Administración* es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales y financieros, pretende la consecución de los objetivos organizacionales para lograr una mayor utilidad con el mínimo de recursos.

Aunque las definiciones de administración son muchas y variadas sabemos que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación a través de un proceso administrativo<sup>1</sup>.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

---

<sup>1</sup> Fernández Arena, José Antonio. *El Proceso administrativo*. (1977) 2ª. Edición. Ed. Diana. México DF.

## 1.2. Proceso Administrativo.

A partir de estos conceptos nace el *Proceso Administrativo*, con elementos de la función de Administración que Fayol<sup>2</sup> definió como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea por él propuesta, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de sus teorías; con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Urwick<sup>3</sup> define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete elementos:

1. Investigación.
2. Planificación.
3. Coordinación.
4. Control.
5. Previsión.
6. Organización.
7. Comando.

Koontz y O'Donnell<sup>4</sup> definen el Proceso Administrativo como cinco elementos:

1. Planificación.
2. Designación de Personal.
3. Control.
4. Organización.
5. Dirección.

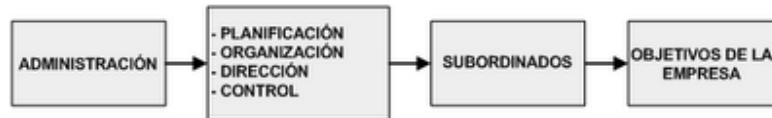
---

<sup>2</sup> Fayol, Henri. *General and Industrial Administration*. (1949) Pitman Publ, Co. Londres del libro de Fernández Arena, José Antonio. *El proceso Administrativo*. (1977) 2ª. Edición. Ed. Diana, México D.F. Pág. 92

<sup>3</sup> Urwick, L.F. *Los elementos de la administración*. Ed. Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México. en Fernández Arena, José Antonio. *El Proceso administrativo*. (1977) 2ª. Edición. Ed. Diana. México DF. Pág. 94

<sup>4</sup> Koontz, Harold y O'Donnell Cyril. Principios de administración. Mc. Graw Hill, NY 1959 en Fernández Arena, José Antonio. *El Proceso administrativo*. (1977) 2ª. Edición. Ed. Diana. México DF. Pág. 98

Se organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera.<sup>5</sup>



Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:



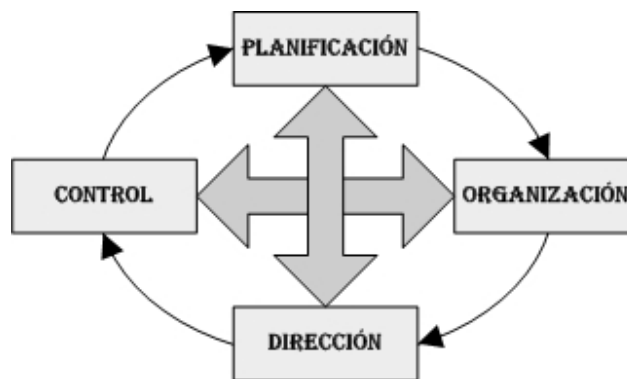
El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:



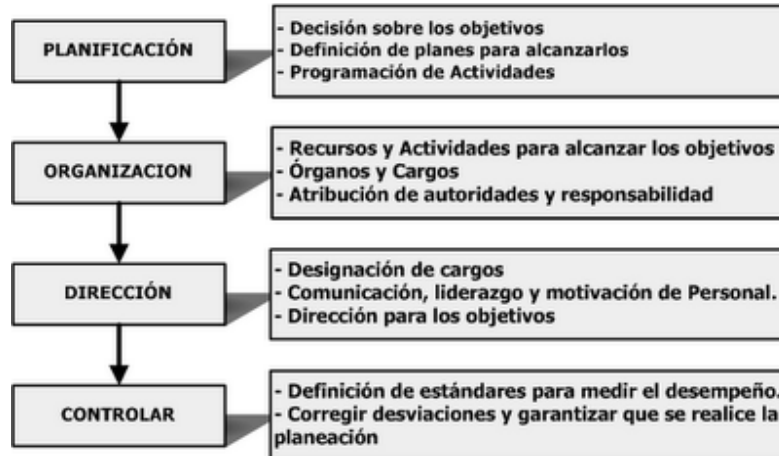
El proceso administrativo no sólo conforman una secuencia cíclica, pues cada una de sus partes se encuentran relacionadas e interactúan, por lo tanto, el proceso es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. *Administración. Teoría, proceso y práctica*. (2001) 3ª. Edición. Ed. Mc.Graw Hill Pág. 12, 13.

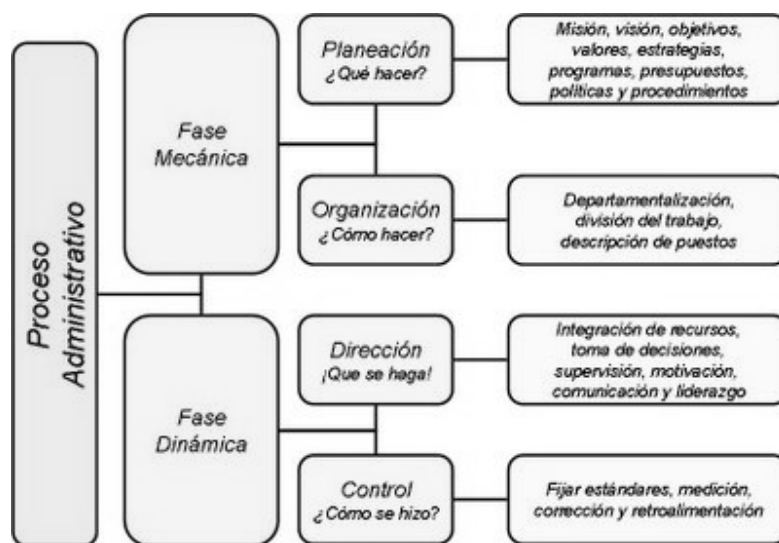


Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando son consideradas aisladamente; la Planificación, Organización, Dirección y Control, son sólo funciones administrativas. Por consiguiente es necesario la interacción de los cuatro elementos para que se de vida al llamado proceso administrativo<sup>6</sup>.



<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. (2004) 7ª. Edición. Ed. Mc.Graw Hill. Capítulo IV.

Según el libro *Administración una perspectiva global* de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich<sup>7</sup>, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.



### 1.3. Rediseño y mejora de procesos.

Se conoce a un proceso como una serie de acciones u operaciones que van de acuerdo a un plan establecido, en el cual pasa un elemento por un procedimiento de una fase a otra para obtener un fin. Se conoce como una secuencia sistematizada de un conjunto de actividades que buscan alcanzar un fin.

Para elaborar una mejora de proceso o un rediseño es necesario que la organización cuente con herramientas para la medición de los

<sup>7</sup> Koontz, Harold. *Administración. Una perspectiva global*. (2004) 7ª. Edición. Ed. Mc.Graw Hill. México D.F. Pág. 20,21.

procesos actuales, pues no se puede mejorar aquello que no se conoce. Suelen seguir los siguientes pasos<sup>8</sup>.

1. Desarrollo de criterios e indicadores.
2. Diseño de un calendario de recolección de datos.
3. Recolección y codificación de datos.
4. Desarrollo de criterios e indicadores.

Y dado que los procesos no pueden medirse de forma general se hace la distinción entre criterios (aspectos no medibles del proceso que interesa evaluar) e indicadores (variable medible relacionada directamente con el criterio).

El rediseño o reingeniería de procesos representa un cambio fundamental y drástico de los procesos con el fin de mejorar costos, calidad, servicio y velocidad. La reingeniería no toma en cuenta a las estructuras, los procesos y los sistemas que ya existen sino que los reinventa de forma completamente diferente.

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, lo anterior se consigue gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se busca reconocer en un proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, eliminar actividades que no añadan valor y aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo de mejora continua.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de

---

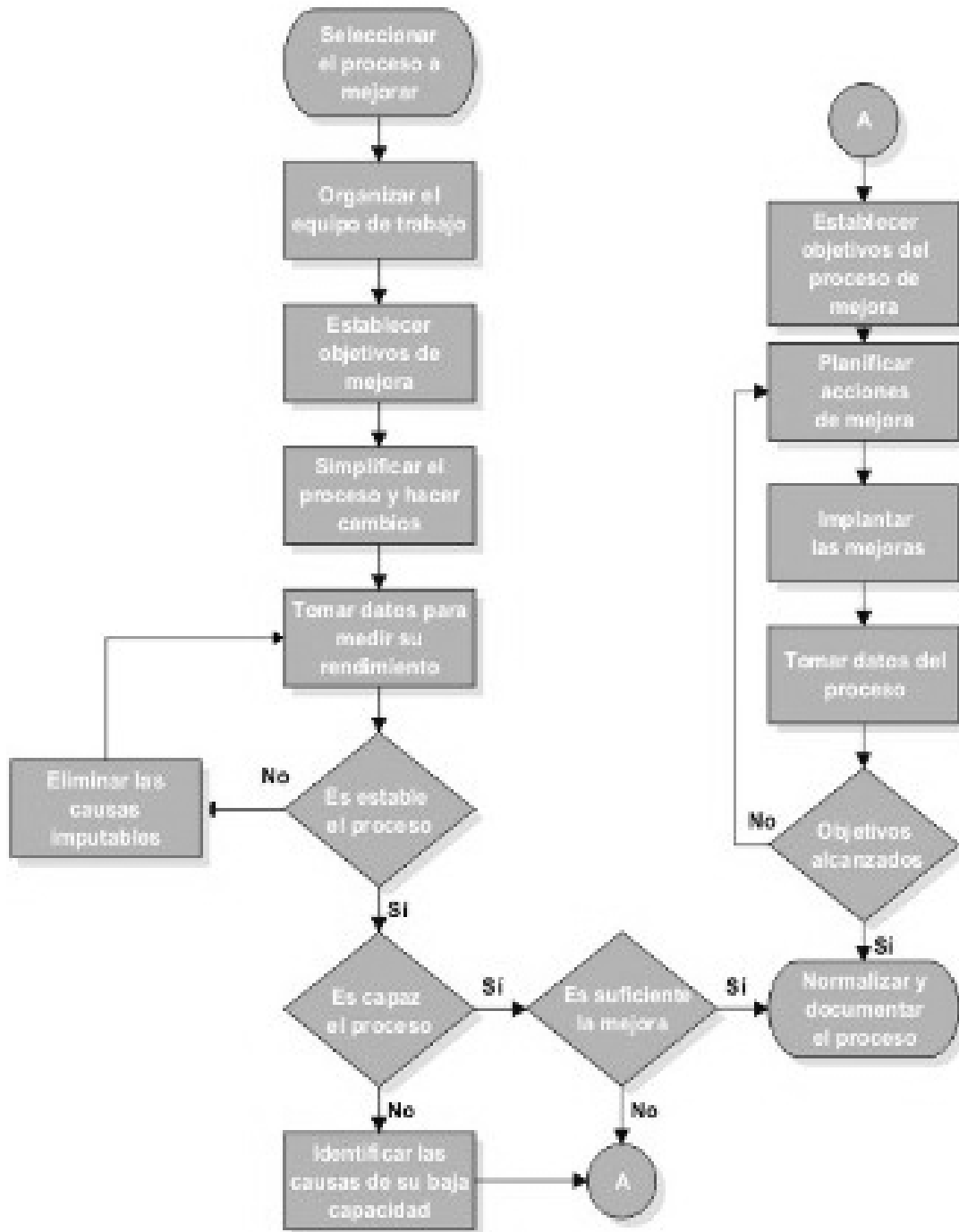
<sup>8</sup> <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>. Servicios de gestión y control de calidad.



manera que se genere un estado de opinión y actitud favorable hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

La mejora de un proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso, y cuyas fases principales están contenidas en la figura siguiente. En ella se puede observar la presencia de un subproceso que no es otro que el correspondiente al de la mejora continua.

## REDISEÑO Y MEJORA DE UN PROCESO



#### **1.4. Procedimientos.**

Los procedimientos, sucesiones cronológicas o secuencias de operaciones concatenadas, y sus métodos de ejecución, realizados por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella.

Constan de tres secciones.

- **Reglas de ejecución.** Estas señalan por escrito, en un texto claro y conciso, los objetivos que se pretenden alcanzar, la política a seguir y exponen en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos de que se compone el procedimiento y la manera de realizarlas.
- **Diagramas.** Es una carta que representa gráficamente un hecho, una situación, un movimiento, una relación o un fenómeno cualquiera, generalmente por medio de símbolos convencionales
- **Formas.** Esta sección contendrá un ejemplar, con todas sus copias, de cada una de las formas que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento, bien sea llenadas con un ejemplo o con instrucciones de su utilización, en caso necesario.

#### **1.5. La organización como un medio de la sociedad para lograr sus fines (Utilidad Social)**

La organización toma cada vez más, un papel importante dentro de la sociedad. Sin la ayuda de las grandes organizaciones el ciudadano moderno ya no tendría el mismo nivel de vida, ya que éstas logran con altos niveles de eficiencia prestar los servicios o producir los bienes que la sociedad demanda. Las modernas técnicas de administración han logrado alto rendimiento y productividad en las organizaciones. Sin embargo, se corre el peligro (sobre todo en sector público) de que se burocraticen y que no tengan suficientemente esfuerzo innovador.

### **1.6. La organización como un modelo ideal de funcionamiento.**

La organización regida por una normatividad básica tiene tal flexibilidad que se puede transformar según sea necesario. Esta estructura permite que se asignen las diferentes funciones en respuesta a lo que es demandado por la mayoría. Un Estado adquiere características, que la comunidad, en la cual se desarrolla y la cual le dio origen, muestra como características específicas. En este sentido el Estado y sus organizaciones son moldeados por el ambiente, en el cual funcionan.

Un sistema federal responde al deseo de sus Estados integrantes de mantener amplias responsabilidades a nivel estado federado. A su vez la formación de las Secretarías con sus dependencias a nivel estatal garantiza que las mismas sean susceptibles a las necesidades de cada estado federado y a sus particularidades (dialectos, etnias distintas etc.)

## **2. Administración Pública Federal.**

Es responsabilidad del Poder ejecutivo realizar la actividad de la Administración Pública Federal para la prestación de servicios públicos. Conforme lo previsto en el artículo 80 de la Constitución, en nuestro país existe un Supremo Poder Ejecutivo depositado en el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

El artículo 90 de la Constitución dispone que la Administración Pública Federal será Centralizada y Paraestatal conforme la Ley Orgánica expedida por el Congreso. Estas entidades administrativas buscan auxiliar al presidente de la república en la actividad administrativa y dependen por jerarquía de él, ya sea directa o indirectamente.

Por mandato constitucional, en México se deposita el ejercicio del Poder Ejecutivo en un sólo individuo, que se denomina "Presidente de los Estados Unidos Mexicanos", cargo que ocupa actualmente el licenciado Felipe Calderón Hinojosa.

La elección del Presidente es directa y comienza a ejercer su encargo el 1o. de diciembre por una duración establecida de seis años.

La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, integran la Administración Pública Centralizada.

El ciudadano que haya desempeñado el cargo de Presidente de la República, electo popularmente, o con el carácter de interino, provisional o sustituto, en ningún caso y por ningún motivo puede volver a desempeñar ese puesto.

El Presidente, al tomar posesión de su cargo, realiza la siguiente protesta: *"Protesto guardar y hacer guardar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las leyes que de ella emanen, y desempeñar leal y patrióticamente el cargo de Presidente de la República que el pueblo me ha conferido, mirando en todo por el bien y prosperidad de la Unión; y si así no lo hiciere que la Nación me lo demande"*.

### **Atribuciones**

El Artículo 89 Constitucional establece las facultades y obligaciones del Presidente de la República:

- I. Promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión, proveyendo en la esfera administrativa a su exacta observancia;
- II. Nombrar y remover libremente a los secretarios del despacho, remover a los agentes diplomáticos y empleados superiores de Hacienda, y nombrar y remover libremente a los demás empleados de la Unión, cuyo nombramiento o remoción no esté determinado de otro modo en la Constitución o en las leyes;
- III. Nombrar los ministros, agentes diplomáticos y cónsules generales, con aprobación del Senado;

- IV. Nombrar, con aprobación del Senado, los Coroneles y demás oficiales superiores del Ejército, Armada y Fuerza Aérea Nacionales, y los empleados superiores de Hacienda;
- V. Nombrar a los demás oficiales del Ejército, Armada y Fuerza Aérea Nacionales, con arreglo a las leyes;
- VI. Disponer de la totalidad de la fuerza armada permanente o sea del ejército terrestre, de la marina de guerra y de la fuerza aérea para la seguridad interior y defensa exterior de la Federación;
- VII. Disponer de la Guardia Nacional para los mismos objetos, en los términos que previene la fracción IV del Artículo 76;
- VIII. Declarar la guerra en nombre de los Estados Unidos Mexicanos, previa ley del Congreso de la Unión;
- IX. Designar, con ratificación del Senado, al Procurador General de la República;
- X. Dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales, sometiéndolos a la aprobación del Senado. En la conducción de tal política, el titular del Poder Ejecutivo observará los siguientes principios normativos: la autodeterminación de los pueblos; la no intervención; la solución pacífica de controversias; la proscripción de la amenaza o el uso de la fuerza en las relaciones internacionales; la igualdad jurídica de los Estados; la cooperación internacional para el desarrollo; y la lucha por la paz y la seguridad internacionales;
- XI. Convocar al Congreso a sesiones extraordinarias, cuando lo acuerde la Comisión Permanente;
- XII. Facilitar al Poder Judicial los auxilios que necesite para el ejercicio expedito de sus funciones;
- XIII. Habilitar toda clase de puertos, establecer aduanas marítimas y fronterizas, y designar su ubicación;

- XIV. Conceder, conforme a las leyes, indultos a los reos sentenciados por delitos de competencia de los tribunales federales y a los sentenciados por delitos del orden común en el Distrito Federal;
  - XV. Conceder privilegios exclusivos por tiempo limitado, con arreglo a la ley respectiva, a los descubridores, inventores o perfeccionadores de algún ramo de la industria;
  - XVI. Cuando la Cámara de Senadores no esté en sesiones, el Presidente de la República podrá hacer los nombramientos de que hablan las fracciones III, IV y IX, con aprobación de la Comisión Permanente;
  - XVII. Presentar a consideración del Senado, la terna para la designación de Ministros de la Suprema Corte de Justicia y someter sus licencias y renunciaciones a la aprobación del propio Senado;
- Las demás que le confiere expresamente esta Constitución

### **2.1. Ley Orgánica.**

La Ley Orgánica distribuye las actividades de la administración pública en Secretarías de Estado y Departamentos administrativos, y sienta las bases para la creación de entidades Paraestatales. Esta ley consagra los principios para la organización de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal.

Dicha ley reconoce también que las dependencias que auxilian al Poder ejecutivo se organizan en cuatro maneras.

1. La centralización.
2. La desconcentración.
3. La descentralización.
4. Empresas de participación estatal.

## **2.2. Estructura de la Administración Pública.**

Como mencionamos anteriormente, la estructura de la administración pública según lo estipulado en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal los organismos auxiliares del Poder Ejecutivo pueden ser centralizados, descentralizados, desconcentrados, o empresas de participación estatal.

### **2.2.1. Centralización Administrativa.**

Regulada por el título segundo de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal es la forma fundamental de la administración pública en donde los órganos administrativos se encuentran relacionados entre sí por un vínculo jerárquico. El Presidente de la República es la cúspide de la administración pública centralizada, las órdenes descienden por el organigrama de los órganos mayores a los menores.

La diferencia entre la capacidad y la competencia se manifiesta en que la capacidad es regla, puesto que los particulares pueden hacer todo lo que deseen, en tanto no haya una norma que lo prohíba; y en el Derecho Público, la competencia es la excepción, ya que ésta no se presume, sino que es menester que el orden jurídico la atribuya expresamente a los órganos administrativos. Es decir, los particulares pueden hacer todo lo que no esté prohibido y las autoridades sólo pueden hacer lo que la ley les autoriza<sup>9</sup>.

Las entidades que forman parte de la Administración Pública Central o Centralizada reciben la denominación de órganos administrativos. Los órganos administrativos que forman parte de la Administración Pública Federal son las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y

---

<sup>9</sup> Delgadillo Gutiérrez, Luis Humberto. Elementos de Derecho Administrativo. (2000) Ed. Limusa 2ª.edición. pág. 102



la Consejería Jurídica<sup>10</sup>. El artículo 26 de la Ley Orgánica dispone las siguientes dependencias Administrativas.

1. Secretaría de Gobernación.
2. Secretaría de Relaciones Exteriores.
3. Secretaría de la Defensa Nacional.
4. Secretaría de Marina.
5. Secretaría de Seguridad Pública.
6. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
7. Secretaría de Desarrollo Social.
8. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
9. **Secretaría de Energía.**
10. Secretaría de Economía.
11. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
12. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
13. Secretaría de la Función Pública
14. Secretaría de Educación Pública
15. Secretaría de Salud
16. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
17. Secretaría de la Reforma Agraria.
18. Secretaría de Turismo.
19. Consejería del Ejecutivo Federal.

---

<sup>10</sup> <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021202003037.html>

### **2.2.2. Desconcentración Administrativa.**

La desconcentración surge como un medio para facilitar el dinamismo de la actividad de determinados órganos de la administración. Las entidades desconcentradas de los órganos públicos centralizados reciben el nombre de organismos administrativos.

Los organismos desconcentrados se encuentran subordinados a un órgano administrativo, sin embargo estos organismos dependen directamente del titular de la entidad central de cuya estructura forman parte y no guarda una relación de subordinación jerárquica respecto a los otros órganos que forman parte de la administración pública central.

La desconcentración transfiere ciertas facultades de un órgano central a los organismos que forman parte de su propia estructura, tienen cierta autonomía técnica, es decir cuentan con facultades de decisión limitadas y cierta autonomía financiera presupuestaria<sup>11</sup>. Finalmente estos organismos carecen de capacidad jurídica y de patrimonio propio, por lo que su presupuesto es determinado y asignado por el titular de la entidad central de la que dependen.

El Artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal regula la creación de los órganos desconcentrados. Algunos casos de órganos desconcentrados encontramos:

- Comisión Nacional de Hidrocarburos, desconcentrado de la SENER
- COFEPRIS, órgano desconcentrado de la Secretaría de Salud
- CONAGUA, órgano desconcentrado de la SEMARNAT
- Sistema de Administración Tributaria.
- Hospitales regionales del sistema de salud.
- Escuelas del sistema educativo nacional.
- Instituto Politécnico Nacional.
- Procuraduría Federal del Trabajo.

---

<sup>11</sup> Espinoza Barragán, Manuel. Lineamientos de Derecho Público Mexicano. (1986) Ed. Cárdenas.

### **2.2.3. Descentralización Administrativa.**

La Ley Orgánica de la APF así como la Ley Federal de Entidades paraestatales regulan la creación de los organismos descentralizados. El tercer párrafo del artículo primero de la Ley Orgánica menciona que los organismos descentralizados son las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos, las entidades que componen la administración pública paraestatal.

Los organismos descentralizados son entidades creadas por la Ley del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal. Estos órganos cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Los organismos descentralizados tienen un régimen jurídico especial, es decir, el Congreso de la Unión crea una norma o serie de normas aplicables de manera exclusiva a dichos entes, estas leyes le otorgan personalidad jurídica y en consecuencia se vuelve responsable de las decisiones que asuma para la realización de su objeto.

Aún con su autonomía, las entidades descentralizadas se encuentran sometidas a las actividades de control y vigilancia de la Administración Pública Central. Entre los organismos descentralizados podemos mencionar:

- Comisión Federal de Electricidad.
- Petróleos Mexicanos.
- Universidad Nacional Autónoma de México.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Banco de México.

### 2.3. Propósitos Generales de las Instituciones Públicas.

Todas las instituciones públicas, con el fin de servir a los ciudadanos para su beneficio comparten propósitos que guían su actuación y su razón de ser.

- **Repartir el trabajo entre sus componentes.** El Plan Nacional de Desarrollo define las metas, las cuales rigen las actividades de las Secretarías y Departamentos de Estado. Además pueden ocurrir las contingencias a corto plazo que cualquier organización debe enfrentar.
- **Establecer prácticas generales.** Como en cualquier otra organización, en el quehacer cotidiano y eficiente del Gobierno es de gran utilidad poder contar con estándares para saber cómo hacer las cosas.
- **Trasmitir decisiones de autoridad.** Decisiones que son acompañadas por autoridad no tendrán transición hacia los ciudadanos. Por lo mismo es importante que las decisiones se lleven a cabo como fueron tomadas.
- **Proporcionar un sistema de comunicación.** Es muy importante que haya una comunicación eficiente en las Secretarías y Departamentos para garantizar que no se ocasionen la duplicidad de las funciones o cuellos de botella de las acciones.
- **Adiestrar e instruir a sus miembros.** Como en las empresas privadas también en los órganos de Gobierno es primordial que sus miembros estén adiestrados e instruidos en sus funciones, estándares de desempeño etc. Solamente así se logrará un gobierno eficiente.

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

Una vez que se han enunciado de manera general los fundamentos de administración y la administración pública, se analizará la normatividad dentro del gobierno federal conformada por planes, programas y sistemas enfocados a subsanar problemáticas existentes o bien a la mejora de la gestión.

Esto nos permitirá conocer las raíces, características y peculiaridades de las estrategias del gobierno para lograr ciertas metas y objetivos; y como el proyecto presentado servirá como herramienta para el desarrollo de dichas estrategias.

#### 1. Ley de Planeación.

La Ley de Planeación<sup>1</sup> es el medio a través del cual es posible la instrumentación de la planeación, conducción, coordinación y orientación de la actividad económica y social por parte del Estado, así como la evaluación y control de los programas del desarrollo integral del país.

Los puntos más sobresalientes que norma y ordena ésta ley son los siguientes.

- Definir el Plan Nacional de Desarrollo (Art. 3)
- La responsabilidad de la creación del Plan Nacional está a cargo del Ejecutivo Federal con la participación de su gabinete (Art. 4)
- El ejecutivo remite el Plan al Congreso de la Unión para su examen, aprobación y comprobación (Art. 5)

---

<sup>1</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

- Es obligación para la administración Pública Centralizada y Paraestatal planear y conducir sus actividades de acuerdo a sus objetivos y prioridades de la Planeación Nacional de desarrollo (Art. 9)
- Para la elaboración, organización y ejecución del plan nacional se pedirá la colaboración y consulta de los diferentes grupos sociales. (Art20)
- Después de que tome posesión el Presidente de la República se darán 6 meses para elaborar, aprobar y publicar el Plan Nacional de Desarrollo (Art. 21)
- Tiene obligatoriedad el plan dentro de la Administración Pública Federal con carácter informativo y de orientación dentro de la actividad de los diferentes sectores: social, privado y público (Art. 32)

Como la Ley de Planeación prevé, para la elaboración del Plan Nacional se contempla la consulta a diversos grupos sociales. Por lo cual se realiza una consulta donde participan representantes de la sociedad, organizaciones civiles, pueblos y comunidades indígenas. Se busca hacer la consulta lo más plural posible.

En la primer parte del Plan Nacional de Desarrollo se define el Desarrollo Humano Sustentable como premisa básica para el desarrollo integral del país, así como los objetivos y las prioridades nacionales que habrán de regir la presente Administración. La segunda parte, consta de cinco capítulos que corresponden a los cinco ejes de política pública. En cada uno de estos ejes se presenta información relevante a la situación del país en el aspecto correspondiente y a partir de ello se establecen sus respectivos objetivos y estrategias.

## 2. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007-2012

El Plan Nacional de Desarrollo es la base de las políticas gubernamentales a llevarse a cabo durante un periodo. Define la administración general de país: su programación, su financiamiento, la administración de recursos, el control y la evaluación de resultados. Sus elementos son:

- Conjuntos de principios de filosofía, política, justicia, libertad y seguridad que sirven para la formulación de un plan nacional que defina las metas y los objetivos.
- Determinación de pronósticos y prioridades sectoriales, regionales y nacionales.
- Coordinación de las interrelaciones al interior de cada sector, entre sectores regionales y del ámbito nacional.

“El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se presenta, en cumplimiento al Artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se ha elaborado de acuerdo a lo establecido en la Ley de Planeación.”<sup>2</sup>

### 2.1 Ejes de Acción.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 está estructurado en cinco ejes rectores<sup>3</sup>:

- **Estado de Derecho y seguridad.** Garantías de seguridad para el Desarrollo Humano Sustentable de las personas. “La función del Gobierno debe ser ejemplar para la ciudadanía. Si éste se compromete claramente con el cumplimiento de la ley, entonces se generarán los incentivos correctos para que los ciudadanos ordenen su convivencia.

---

<sup>2</sup><http://207.248.177.25/documentos/marcojuridico/LEYES/pnd200720012.pdf>

<sup>3</sup> <http://pnd.presidencia.gob.mx/> Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 2007

De tal suerte, ha de generarse un círculo virtuoso entre vigencia cabal de la ley y una convivencia social ordenada, pacífica y propia para el desarrollo de la participación social y política."<sup>4</sup> El Gobierno debe ser capaz de sancionar con objetividad e imparcialidad a quienes no respeten las disposiciones contenidas en la ley, a fin de garantizar la seguridad de todos los mexicanos.

- **Economía competitiva y generadora de empleos.** Se busca que los individuos cuenten con mayores capacidades para competir a nivel global y mostrar un mercado interno más vigoroso. La sociedad debe invertir suficiente en todos los factores del sistema económico y social para lograr el crecimiento económico que se necesita. El aumento de la población en edad de trabajar nos demanda empleos por lo que es necesario mayores niveles de inversión que permitan su creación.
- **Igualdad de oportunidades.** El Plan Nacional de Desarrollo pretende disminuir la brecha entre las clases sociales logrando que cada mexicano tenga acceso a genuinas oportunidades de formación y de realización. Busca garantizar el acceso a los servicios básicos para que todos los mexicanos tengan una vida digna lo que supone: tener acceso al agua, alimentación suficiente, salud y educación, vivienda digna, recreación y servicios en general que constituyan el bienestar de las personas y de las comunidades.
- **Sustentabilidad ambiental.** Es buscar una administración responsable e inteligente de nuestros recursos naturales lo cual requiere políticas públicas que efectivamente promuevan la sustentabilidad del medio ambiente. Para ello el Plan Nacional de Desarrollo propone la

---

<sup>4</sup> <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/desarrollo-humano/descripcion-de-los-cinco-ejes.html>



transversalidad, para que haya una efectiva coordinación interinstitucional y una integración entre sectores del gobierno que permitan resultados cuantificables. Será necesario para una verdadera sustentabilidad ambiental conciliar el medio ambiente con la productividad y la competitividad de la economía como un todo.

- **Democracia efectiva y política exterior responsable.** Es preciso garantizar que los mexicanos vivan la democracia no sólo como procedimiento, sino también como forma de vida. También es necesaria una política exterior que, tanto en sus definiciones como en sus posiciones activas, logre posicionar a México como un auténtico promotor del desarrollo humano. y la formación de acuerdos. Lo anterior fortalecerá, en forma sustantiva, a la joven democracia mexicana. Este Plan propone, que el ejercicio consciente de una ciudadanía participativa debe corresponderse con una política exterior responsable, definida y activa que procure el desarrollo humano de los mexicanos y de otros pueblos. Al mismo tiempo, es necesario que México aproveche al máximo las ventajas que se derivan de tratados internacionales suscritos en diversas materias.

## 2.2 Relación entre el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Mejora de la Gestión.

El Programa de Mejora de la Gestión está vinculado con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Los apartados y líneas estratégicas de mejora de la gestión que se han incluido en cada uno de los programas sectoriales derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se vinculan a éste programa para su aplicación ordenada y serán el punto de partida en la integración de los compromisos de mejora y de los proyectos integrales de trabajo que cada dependencia y entidad está obligada a presentar según lo dispuesto en este programa. Mientras El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 incluye mejoras de la gestión en cada programa sectorial, el Programa de Mejora de la Gestión fincará la manera ordenada de conseguirlos.

EJE DEL PND (OBJETIVOS)	ESTRATEGIAS DEL PND	OBJETIVOS DEL PMG		
		OBJETIVO 1 MAXIMIZAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS	OBJETIVO 2 INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZAICI ONES	OBJETIVO 3 MINIMIZAR LOS COSTOS DE OPERACIÓN Y ADM. DE LAS DEPENDENCI AS Y ENTIDADES.
<b>Eje 1. Estado de derecho y seguridad</b>				
OBJETIVO 1. Garantizar la certeza jurídica y predictibilidad en la aplicación de la ley para toda la población.	ESTRATEGIA 1.1 Reducir la discrecionalidad de las autoridades administrativas y judiciales en la aplicación de las normas.	✓	✓	

<p>OBJETIVO 4. Modernizar el sistema de justicia penal encaminado a lograr un marco normativo que garantice justicia pronta y eficaz.</p>	<p>ESTRATEGIA 4.1 Hacer más eficientes los sistemas y procedimientos utilizados por los ministerios públicos, así como fortalecer la investigación ministerial y policial para elevar el nivel de eficacia en la integración de la averiguación previa.</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
<p>OBJETIVO 9. Generalizar la confianza de los habitantes en las instituciones públicas, particularmente en las de seguridad pública, procuración e impartición de justicia.</p>	<p>ESTRATEGIA 9.2 Transparentar los procesos de operación de los servicios públicos que reciben los ciudadanos.</p>	<p>✓</p>		
<p>OBJETIVO 10 Combatir la corrupción de forma frontal.</p>	<p>ESTRATEGIA 10.3 Reducir los trámites burocráticos con la finalidad de abatir la discrecionalidad.</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
<p><b>Eje 2. Economía competitiva y generadora de empleos.</b></p>				
<p>OBJETIVO 5. Potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos.</p>	<p>ESTRATEGIA 5.3 Disminuir los costos para la apertura y operación de los negocios a través de la mejora regulatoria.</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>	

<b>Eje 3. Igualdad de oportunidades.</b>				
OBJETIVO 1. Reducir significativamente el número de mexicanos en condiciones de pobreza con políticas públicas que superen un enfoque asistencialista, de modo que las personas puedan adquirir capacidades y generar oportunidades de trabajo.	ESTRATEGIA 1.4 Mejorar los procesos de planeación, operación y evaluación de los programas para la superación de la pobreza, incluyendo la elaboración de un padrón único de beneficiarios	✓	✓	✓
OBJETIVO 5. Brindar servicios de salud eficientes, con calidad, calidez y seguridad para el paciente.	ESTRATEGIA 5.1 Implantar un sistema integral y sectorial de calidad de la atención médica con énfasis en el abasto oportuno de medicamentos.	✓		
<b>Eje 4. Sustentabilidad Ambiental</b>				
OBJETIVO 6. Garantizar que la gestión y la aplicación de la ley ambiental sean efectivas, eficientes, expeditas, transparentes y que incentive inversiones sustentables.	ESTRATEGIA 6.1 Promover el desarrollo de prácticas de gestión ambiental que contribuyan a la competitividad y el crecimiento económico.	✓		
OBJETIVO 7. Asegurar la utilización de criterios ambientales en la Administración Pública Federal.	ESTRATEGIA 7.1 Establecer criterios de sustentabilidad ambiental en los programas y acciones de las dependencias y entidades de la		✓	

	Administración Pública Federal.				
<b>Eje 5. Democracia efectiva y política exterior responsable.</b>					
OBJETIVO 4 Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.	ESTRATEGIA 4.1 Elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública	✓	✓	✓	
	ESTRATEGIA 4.2 Hacer más eficiente la operación y el gasto de las dependencias y entidades federales.		✓	✓	
	ESTRATEGIA 4.3 Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.			✓	
	ESTRATEGIA 4.5 Evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población.	✓	✓		

Fuente:

[http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/templates/32/3/images/programa\\_especial\\_mejora\\_gestion\\_2008-2012.pdf](http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/templates/32/3/images/programa_especial_mejora_gestion_2008-2012.pdf)

### 3. Visión México 2030

De la Visión México 2030 al Plan Nacional de Desarrollo se reproduce a continuación un extracto de lo que el gobierno espera obtener en el México del futuro.

“La Visión México 2030 expresa una voluntad colectiva de cambio, que es factible y cuyo propósito es alcanzar el Desarrollo Humano Sustentable... es fundamental que México realice los ajustes y cambios que necesita a fin de encaminarse en la trayectoria correcta...el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 imprime un enfoque de largo plazo a los objetivos nacionales, las estrategias generales y las prioridades de desarrollo, Con ello, se busca que al final de esta Administración, en el año 2012, el país avance en tiempo y forma hacia el porvenir que los mexicanos visualizan para el 2030”<sup>5</sup>.

La contribución del PMG al Plan Nacional de Desarrollo y a la visión México 2030 busca vincular su contribución al cumplimiento de los objetivos nacionales expresados en la Visión México 2030<sup>6</sup> particularmente el número cuatro: “Tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesibles, mediante el aumento de la productividad, la competencia económica, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas”.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/desarrollo-humano/vision-2030.html>

<sup>6</sup> <http://www.vision2030.gob.mx>

<sup>7</sup> [http://pnd.presidencia.gob.mx/pdf/Desarrollo\\_Humano\\_Sustentable/de\\_la%20Vision\\_Mexico\\_2030.pdf](http://pnd.presidencia.gob.mx/pdf/Desarrollo_Humano_Sustentable/de_la%20Vision_Mexico_2030.pdf)

#### **4. Programa de Mejora de la Gestión.**

Es el instrumento del Ejecutivo Federal enfocado a lograr mejores resultados en la gestión de las instituciones públicas y del Gobierno Federal de manera sistemática y obligatoria. Se realiza en coordinación con la Secretaría de la Función Pública (SFP), en la que participan delegados y comisarios de la SFP, los Órganos Internos de Control en las instituciones y los Grupos Técnicos del programa, entre otros.

El Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 es de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la APF, sus órganos administrativos desconcentrados, la Procuraduría General de la República y las unidades administrativas de la Presidencia de la República.

##### **1.1 Marco Jurídico.**

El Programa de Mejora de la Gestión se sustenta en las disposiciones siguientes<sup>8</sup>

- Art. 26, apartado A de la CPEUM.
- Art. 2, 3, 9, 12, 16, 22, 26, 29 primer párrafo y 32 de la Ley de Planeación.
- Art. 9 y 37, fracciones I, VI, VII, XIV, XXVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Este programa trabaja en congruencia con los objetivos nacionales y las estrategias plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. El PMG igual se vincula con el Sistema de Evaluación del Desempeño establecido en el Artículo 111 de la Ley Federal de Presupuesto y

---

<sup>8</sup>Anexo B

Responsabilidad Hacendaria, así como el Artículo 61, 62, 63 de la misma ley citada.<sup>9</sup>

## **1.2 Objetivos Generales.**

El Programa de Mejora de la Gestión busca cumplir con los siguientes objetivos a través de diversas estrategias que a continuación se detallan<sup>10</sup>:

*Objetivo 1. Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal.*

- Estrategia 1.1. Mejorar la realización de trámites y la prestación de servicios en la APF, facilitando a la ciudadanía el acceso a éstos en cualquier lugar y modalidad en que los soliciten, de manera oportuna y con calidad.
- Estrategia 1.2. Mejorar la entrega de servicios públicos mediante el uso y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

*Objetivo 2. Incrementar la efectividad de las instituciones.*

- Estrategia 2.1. Planificar la gestión institucional con enfoque a resultados, para facilitar la generación de valor a la sociedad y disminuir la orientación al cumplimiento.
- Estrategia 2.2. Fortalecer el desarrollo de los recursos humanos en la APF para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

---

<sup>9</sup> Anexo C

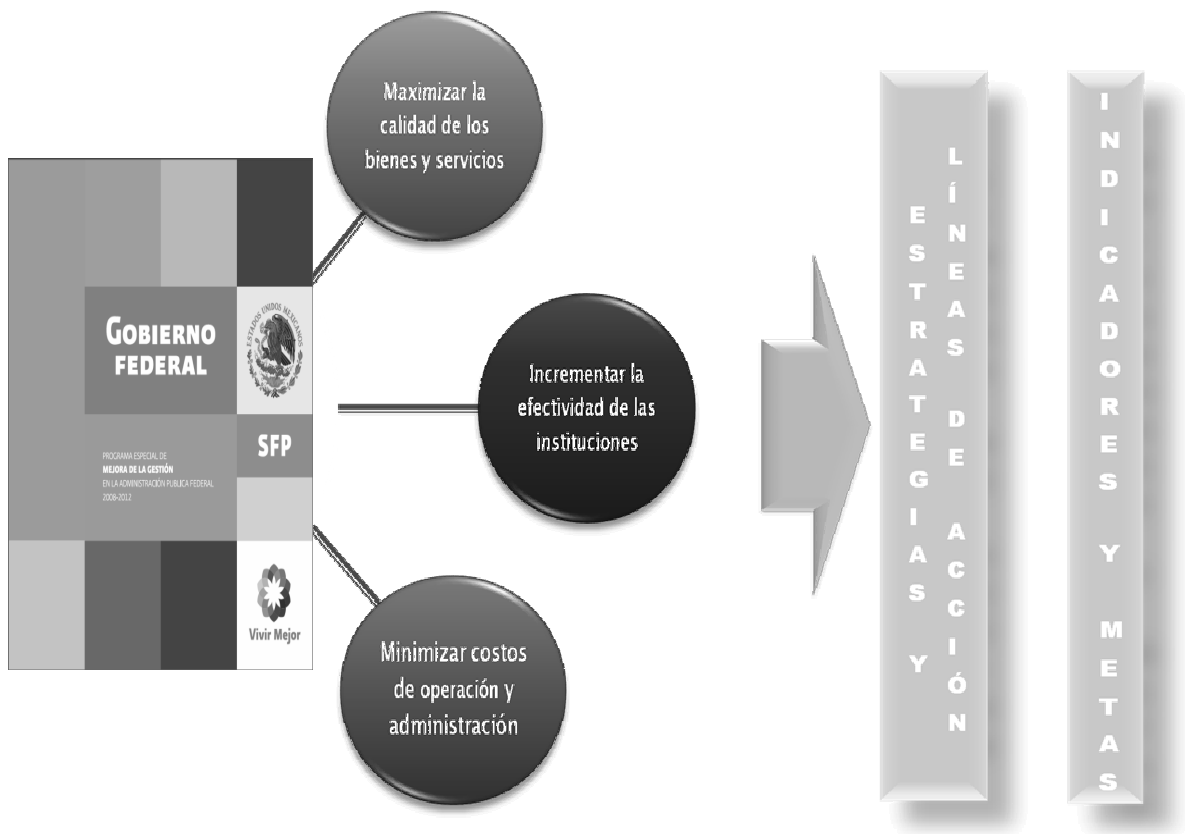
<sup>10</sup> [http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/pmg\\_objetivos](http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/pmg_objetivos)



- Estrategia 2.3. Simplificar la regulación que rige a las instituciones y su interacción con la sociedad.
- Estrategia 2.4. **Mejorar y simplificar los procesos administrativos y sustantivos de la institución para incrementar su eficiencia y orientar la operación al logro de la misión y objetivos estratégicos.**
- Estrategia 2.5. Mejorar las políticas, normas y disposiciones de carácter general que emiten las instancias globalizadoras o instituciones coordinadoras de sector.

*Objetivo 3. Minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y entidades.*

- Estrategia 3.1. Ejercer los recursos públicos con eficiencia, para reducir sustancialmente los gastos de operación y que los recursos se utilicen para mejorar en el quehacer sustantivo de las instituciones.
- Estrategia 3.2. Optimizar el uso y preservación de los bienes nacionales.
- Estrategia 3.3. Incrementar la eficiencia de las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la APF, redimensionándolas y adecuándolas para el cumplimiento de sus funciones.



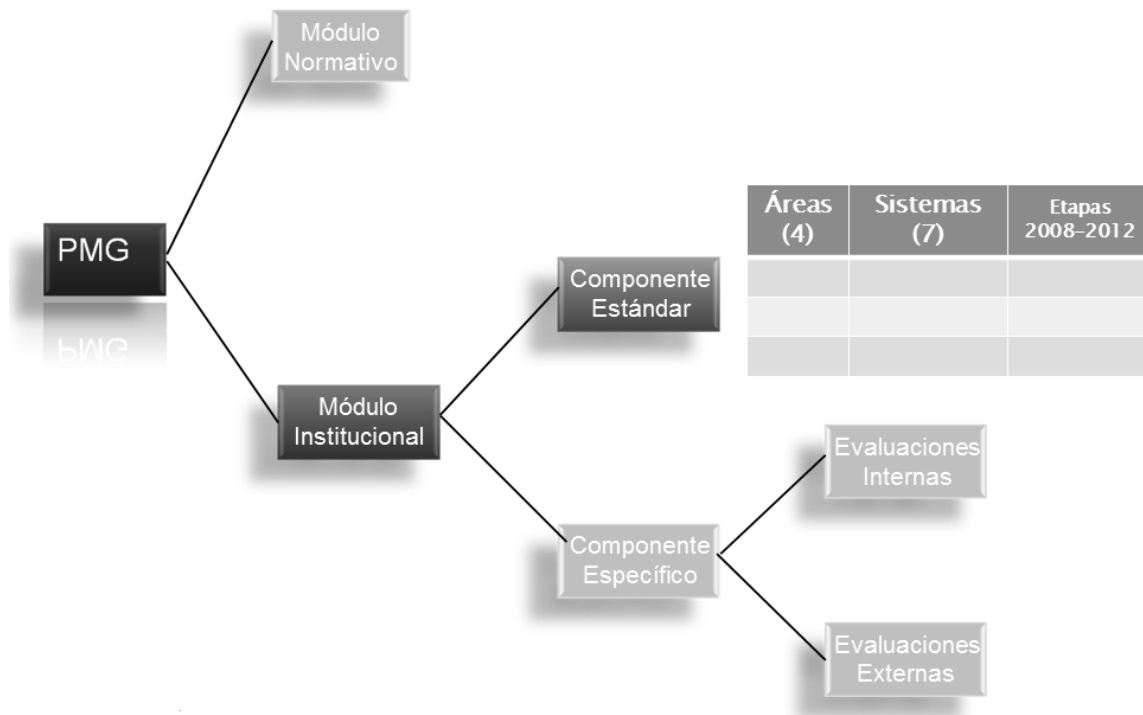
### 1.3 Ejes de Acción.

Para su funcionamiento, el PMG se basa en cinco ejes:

1. **Orientación a resultados:** Se centra en los resultados intermedios y finales alcanzados por encima de las actividades realizadas, a fin de evitar que el Programa se convierta en un sistema de requerimientos rígidos que no agregan valor.
2. **Flexibilidad:** Reconoce la existencia de diferentes grados de desarrollo de las dependencias y entidades, por lo cual los compromisos y grados de avance de las instituciones en las acciones serán definidos en función de cada realidad institucional.
3. **Innovación y experiencia:** Reconoce la experiencia institucional y la creatividad de los servidores públicos de la APF para diseñar e implementar las acciones necesarias en sus instituciones.
4. **Sinergia:** Coordina esfuerzos, personas, recursos, normas, procesos y tecnologías como parte de un mismo círculo de mejora de la gestión, y como piezas de un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias con objetivos comunes.
5. **Participación ciudadana:** Considera la captación e integración de las necesidades y opiniones ciudadanas, para orientar la mejora de las instituciones y los procesos que las sustentan satisfaciendo con ello sus expectativas.

## 1.4 Integración del Programa de Mejora de la Gestión.

Para su debida implementación, el PMG está integrado por dos módulos cada uno de los cuales define las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos en el seno de las dependencias y entidades sujetas a su cumplimiento.



### 1.4.1 Módulo Normativo.

Define, articula y modifica las reglas del juego para mejorar el Marco Normativo, con respecto a la legalidad para facilitar la gestión de las instituciones, eliminar prácticas burocráticas, fomentar una nueva cultura de servicio, etc.

### 1.4.2 Módulo Institucional.

Busca mejorar la gestión de las dependencias y entidades, en lo que se refiere a sus procesos que involucran una cantidad importante de bienes y servicios para la sociedad. Este módulo cuenta con dos componentes.

#### **A. Modulo Institucional Estándar.**

Se basa en la mejora de las áreas gerenciales comunes a todas las instituciones. Cada año la Secretaría de la Función Pública dará a conocer en el Manual de Operación del Módulo Institucional los sistemas que serán objeto de mejora. En teoría cada área se desagrega en sistemas definidos con base en las prioridades establecidas en el PND. Para el periodo 2008-2009, las áreas y sistemas que integran el componente estándar son:

AREA	SISTEMA
Procesos y servicios	<b>Procesos Eficientes</b>
	Trámites y servicios públicos de calidad
	Atención y Participación Ciudadana.
Mejora Regulatoria	Mejora Regulatoria Interna
	Desregulación
Gobierno Digital	Gobierno Digital
Recursos Humanos	Racionalización de Estructuras.

#### **B. Modulo Institucional Específico.**

Por otra parte las instituciones de la Administración Pública Federal son objeto de diversas evaluaciones, estudios y reportes, realizados con distintos propósitos por diversas instancias. Este componente es un medio para orientar los esfuerzos de las instancias evaluadoras para generar logros de alto impacto ciudadano a corto y mediano plazo.

## **2. SISTEMA DE PROCESOS EFICIENTES.**

En las instituciones públicas se lleva día a día una administración funcional y esto ha contribuido a que en muchas instancias se repitan procedimientos o que dentro de un proceso, al intervenir diversos departamentos e instituciones, ninguna instancia se responsabilice por el resultado final del proceso, pues solamente depende de ella una parte de su realización.

Con la finalidad de lograr un mejor control y gestión de los procesos, el sistema de Procesos Eficientes del Programa de Mejora de la Gestión propone la asignación de un responsable para la totalidad de cada proceso, volviendo los procesos interfuncionales.

El sistema de Procesos Eficientes vigilará y llevará a cabo acciones tanto dentro de los procesos sustantivos como los administrativos y se espera que para lograr un cambio no solo permanente sino efectivo se dé un gran compromiso por parte de los funcionarios de alto nivel de cada dependencia así como del encargado del PMG en cada una de ellas.

## **2.1 Contribución del Sistema de Procesos Eficentes al Programa de Mejora de la Gestión<sup>11</sup>.**

- Simplificar y estandarizar los principales procesos relacionados, entre otros, con la ejecución de proyectos de infraestructura, las contrataciones públicas y, las autorizaciones para ejecutar programas y proyectos de inversión.
- Incrementar la efectividad de las instituciones clave para el logro de los objetivos del PND, por medio de la automatización y definición de estándares en sus procesos, la racionalización de estructuras, el aumento de la eficiencia y la simplificación y mejora de sus trámites y servicios.
- Eliminar la duplicidad de procesos de las instituciones, así como aquellos que no contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de las mismas.
- Interconectar los procesos y procedimientos administrativos relacionados con los trámites en que participen diversas instituciones.
- Mejorar la contratación de bienes y servicios, apoyando los objetivos institucionales; reduciendo costos de transacción para las instituciones bajo criterios de eficiencia, simplificación, transparencia y flexibilidad.
- Racionalizar el gasto destinado a las actividades activas y de apoyo a través de modelos de eficiencia y calidad
- Incrementar la proporción en el uso de recursos financieros dirigidos a las áreas sustantivas con respecto a aquellos que se destinan a las áreas de apoyo administrativo.

---

<sup>11</sup>[http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/2/sistema\\_procesos\\_eficientes\\_octubre\\_2008.pdf](http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/2/sistema_procesos_eficientes_octubre_2008.pdf)

### **3. El Sector Energético en la Administración Pública Federal**

Al igual que en muchos países del mundo, el uso de energéticos desempeña un papel muy importante para el desarrollo económico y social. Los recursos del país apoyan la industrialización y proporcionan bienestar a la sociedad.

El sector energía cumple una función fundamental en la vida nacional: genera electricidad e hidrocarburos como insumos para la economía y prestación de servicios públicos, aporta importantes contribuciones a los ingresos fiscales y da empleo a una cantidad considerable de mexicanos.

El sector energía agrupa a sus empresas (CFE y PEMEX) en dos subsectores: hidrocarburos y electricidad. También engloba a otras entidades que son responsables, en el ámbito de su competencia, de brindar diversos servicios. Por un lado, los institutos Mexicano del Petróleo, de Investigaciones Eléctricas y Nacional de Investigaciones Nucleares desarrollan trabajos de investigación científica, que proporcionan elementos de innovación tecnológica para que PEMEX y CFE aumenten su competitividad y ofrezcan mejores productos y servicios. Promueven también la formación de recursos humanos especializados, con el fin de apoyar a las industrias petrolera y eléctrica nacionales.

Por su parte los trabajos de exploración y los servicios de alta especialización tecnológica, que lleva a cabo Compañía Mexicana de Exploraciones, SA de CV, han permitido que PEMEX identifique reservas de hidrocarburos susceptibles de explotación futura. Con respecto a Ill Servicios, SA de CV, los servicios de administración y operación inmobiliaria, que proporciona a Petróleos Mexicanos, han promovido el incremento del valor agregado de los inmuebles y han facilitado el quehacer operativo de la entidad. Finalmente, cabe mencionar que la comercialización de



hidrocarburos, realizada en el pleno internacional por PMI Comercio Internacional, SA de CV, es un factor determinante para la generación de divisas y de importantes contribuciones fiscales para el gobierno federal.

### **3.1 Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH)**

La Comisión Nacional de Hidrocarburos es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Energía, con autonomía técnica y operativa para dictar sus resoluciones. Se constituye por su Ley el 28 de Noviembre de 2008<sup>12</sup> donde se establece que la Comisión Nacional de Hidrocarburos deberá quedar instalada dentro de los 90 días a contar a partir de la publicación de la propia ley y; que deberá entrar en funciones a mas tardar dentro de los 180 días hábiles siguientes a la entrada en vigor de la misma ley.

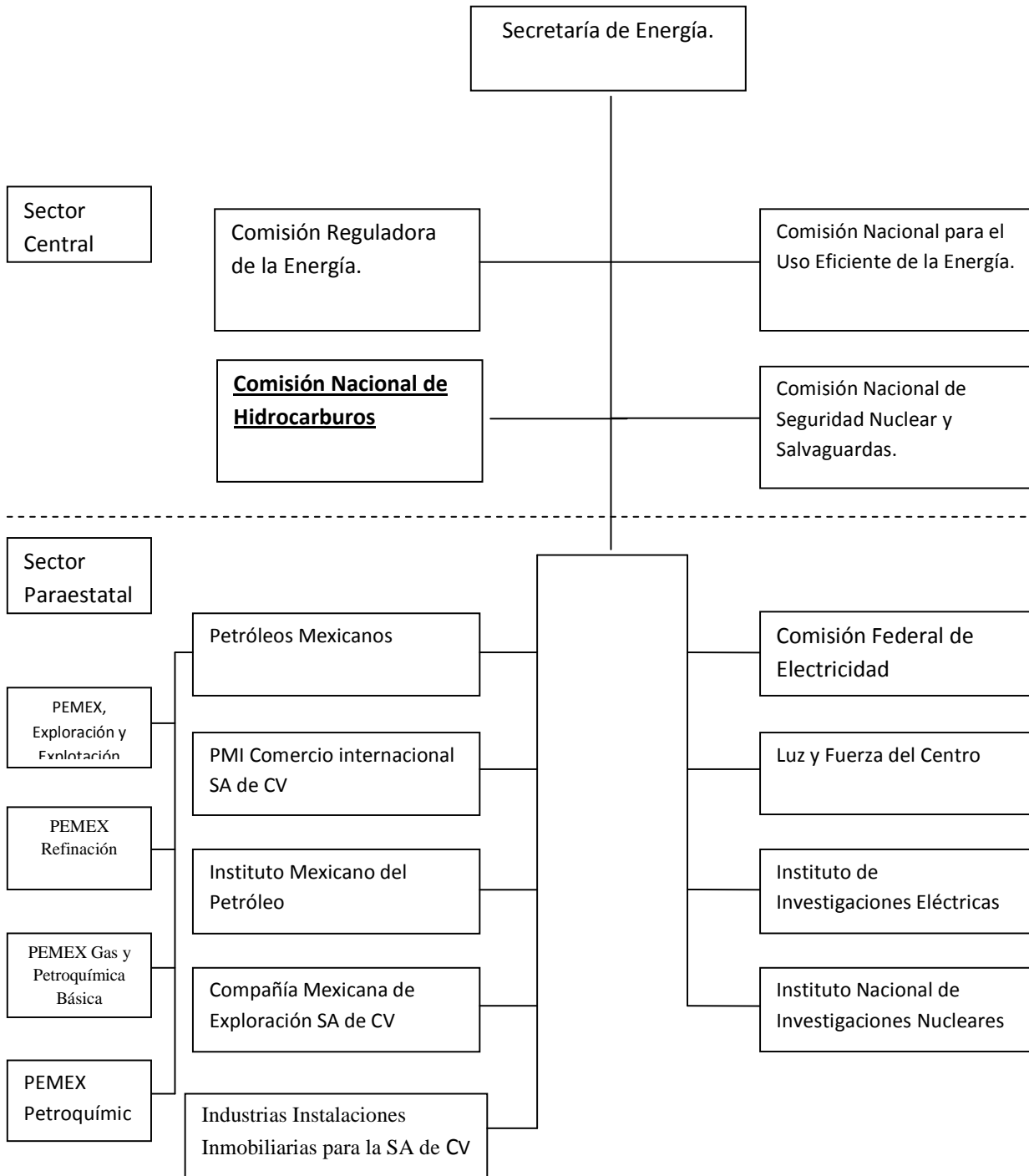
La Comisión Nacional de Hidrocarburos tiene como objeto fundamental regular y supervisar la exploración y extracción de carburos de hidrógeno, que se encuentren en mantos o yacimientos, cualquiera que fuere su estado físico, incluyendo los estados intermedios, y que compongan el aceite mineral crudo, lo acompañen o se deriven de él, así como las actividades de proceso, transporte y almacenamiento que se relacionen directamente con los proyectos de exploración y extracción de hidrocarburos.

---

<sup>12</sup> Ley de la Comisión Nacional de Hidrocarburos. Anexo A

### 3.2 Relación entre la CNH y la Secretaría de Energía. Esquema Sectorial

La relación entre la CNH y la Secretaría de Energía se muestra a continuación por medio de la estructura del sector.



## **CAPÍTULO III.**

### **INVENTARIO DE PROCESOS**

Es en este punto en donde comenzaremos con el desarrollo de nuestro inventario de procesos. Es necesario mencionar que el Sistema de Procesos Eficientes espera conseguir un cambio efectivo dentro de las dependencias de la Administración Pública Federal. Para cumplir con éste objetivo del Programa de Mejora de la Gestión, es necesario mirar al interior de cada una de las dependencias y conseguir aquella información que nos permita realizar los pasos necesarios para alcanzar dichas metas. Cada institución implementará el Sistema de Procesos Eficientes de manera particular, pues aunque se especifican sus objetivos y metas, no hay una metodología única para ser llevada a cabo.

Cabe mencionar que el proyecto no solo se limitó a elaborar un inventario de procesos, sino que se continuó, implementando una metodología para la mejora de procesos. El desarrollo del inventario de procesos, es el primer paso de una metodología que debe implementarse para lograr mejorar procesos ya sea en una institución pública o bien privada.

La inquietud por que este proyecto tuviera un valor agregado se logró, pues al desarrollar el Inventario de procesos, se identificaron procesos que no se tenían contemplados por la propia Comisión, con lo que mucho de lo que se plasmó en este proyecto se ha tomado en cuenta y las acciones propuestas se han puesto en marcha ayudando a que la Comisión cumpla parte de sus obligaciones.

Para el desarrollo de este proyecto, tomaremos como caso a la Comisión Nacional de Hidrocarburos, el cual además de ejemplificar nuestro proyecto, nos ofrece la particularidad de ser de reciente creación, por lo

que, las observaciones y propuestas hechas en este trabajo están siendo de mucha utilidad para la comisión para un buen inicio y mejor funcionamiento.

## **1. Selección de procesos a mejorar.**

El Sistema de Procesos Eficientes busca incrementar la eficiencia de las instituciones de la Administración Pública Federal a través de la mejora integral de sus procesos. Tiene como estrategia institucionalizar el análisis, la medición y la mejora de los procesos.

Es en la etapa de análisis en donde la elaboración de un inventario de procesos tiene lugar. Para poder llevar a cabo un diagnóstico de la institución correctamente, es necesario primero identificar todos los procesos que debe llevar a cabo y posteriormente, clasificarlos. Por ello clasificaremos los procesos en tres tipos: sustantivos, administrativos y de gestión o apoyo, y se propondrán las acciones a seguir dentro de cada uno de ellos.

- **Procesos sustantivos.**

Están orientados al cumplimiento de la misión y objetivos de una institución. Estos procesos están relacionados de manera directa con los bienes y servicios que ofrece la institución al público en general. Sus acciones a seguir son:

1. Seleccionar los procesos a mejorar.
2. Analizar los procesos seleccionados a fin de identificar mejoras en su desempeño.
3. Seleccionar las mejoras a implementar.
4. Implementar las mejoras y aplicar el ciclo de mejora continua.

- **Procesos administrativos**

Buscan el mejoramiento de procesos de recursos humanos, materiales y financieros en las instituciones para hacerlos más eficientes. Dentro de la Administración Pública Federal las Oficialías Mayores y equivalentes son las áreas responsables de realizar los procesos antes mencionados en el caso particular de la CNH, dichos procesos recaen sobre el Secretario Ejecutivo a través de la Dirección de Administración y dichos procesos son comunes a todas ellas. Sus acciones buscan:

1. Registrar la información relacionada con las actividades para la elaboración de los productos de las oficialías mayores o equivalentes.
2. Identificar los procesos administrativos a mejorar.
3. Analizar los procesos seleccionados a fin de identificar mejoras en su desempeño.
4. Seleccionar las mejoras a implementar.
5. Implementar las mejoras.
6. Registrar la información relacionada con las actividades para la elaboración de productos, a fin de conocer la disminución de las cargas administrativas de producto mejorado.

- **Procesos de gestión**

Son todos aquellos que no tienen que ver con los administrativos y tampoco con los sustantivos, pero que son necesarios para que estos puedan interactuar correctamente y esto se traduzca en que la organización alcance sus objetivos y funcionamiento óptimo.

Se espera que como consecuencia se obtengan los siguientes resultados.

1. Incremento de su efectividad y eficiencia.
2. Eliminación de errores.

3. Reducción de los tiempos de producción y entrega del producto o servicio. Ciclo del proceso.
4. Mayor calidad o cantidad de productos y servicios.
5. Mayor flexibilidad a fin de que sean adaptables a las necesidades cambiantes de los usuarios y el entorno.
6. Consistencia de su desempeño.

El PMG espera por lo menos en el corto plazo, mejorar un macro proceso, paulatinamente los resultados serán mejorar todos los macroprocesos. Se llama macroprocesos o proceso de alto nivel pues forma parte de una cadena de procesos por lo que cada parte inferior forma por sí misma un subproceso.

Aquellas instituciones que ya tienen identificados y definidos sus procesos es decir que conocen su objetivo, su flujo de trabajo, sus usuarios y proveedores, y que tiene indicadores de desempeño, podrán priorizar sus procesos mediante una valoración del impacto y la repercusión en el usuario y seleccionar aquellos que arrojen un mayor beneficio para poder trabajar en ellos con herramientas técnicas existentes y mejorarlos para que sean eficientes.

## **2. Inventario de procesos.**

Dado que este órgano desconcentrado es de reciente creación, es de suponer que no tuviera todavía organizados sus procesos, por lo que se dificulta sobremanera la implementación del sistema de procesos eficientes incluido en el Programa de Mejora de la Gestión. Una vez clasificados los tipos de procesos, entonces podemos comenzar a elaborar un inventario de procesos.

Primero es necesario un inventario de procesos. Pero, ¿Qué es un inventario de procesos?

Un *inventario* es una lista en que se inscriben y describen, artículo por artículo, todas las pertenencias de una persona.

Un *proceso* es una lógica de repetición de acciones colectivas, intencionadas y acotadas. Se refiere tanto a las actividades que se han hecho como a las actividades que se pueden hacer.

Entonces un **inventario de procesos**, es la lista donde estarán enumerados todos los procesos que debe de llevar a cabo una organización.

La CNH no tenía un inventario de todos los procesos que se llevaban a cabo en su interior, solo cuenta con su ley de creación y su reglamento interior, en donde están especificadas sus atribuciones. Esto es un riesgo para el cumplimiento de las obligaciones de la Comisión, ya que al no tener identificados completamente sus atribuciones, podía pasar por alto alguno de ellos. Un inventario facilitará la atención a cada uno de sus procesos.

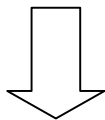
Siguiendo una ruta de acción y una vez investigados los procesos, se elaboró una lista de ellos en base a las facultades con que cuenta la Comisión y fueron clasificados según lo que el sistema de procesos eficientes denomina macroprocesos. Los macroprocesos se dividen en sustantivos, administrativos y de gestión<sup>1</sup>. Cuyos a su vez son divididos en procesos generales y procesos específicos.

Cabe señalar, que al elaborar el inventario, se hará mayor énfasis en los procesos administrativos ya que los procesos sustantivos son muy técnicos y especializados y solamente serán enunciados hasta los procesos generales.

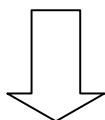
---

<sup>1</sup> Los procesos sustantivos, administrativos y de gestión, han sido explicados en el capítulo II, Marco de Referencia, en lo concerniente al sistema de procesos eficientes. Pp. 50 y 51

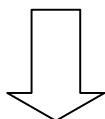
**INVENTARIO DE PROCESOS EN LA COMISION NACIONAL DE  
HIDROCARBUROS (CNH)**



**MACROPROCESOS  
SUSTANTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN**



**PROCESOS GENERALES**



**PROCESOS ESPECÍFICOS**



# INVENTARIO DE PROCESOS

## Sustantivos

<b><i>Macroprocesos</i></b>	<b><i>Procesos generales</i></b>
<b>* Planeación energética en materia de Hidrocarburos</b>	<p>Generación de elementos técnicos para el diseño y definición de la política de hidrocarburos.</p> <p>Elaboración de los programas sectoriales en materia de exploración y extracción de hidrocarburos.</p>
<b>* Regulación y normalización</b>	<p>Elaboración de los lineamientos técnicos para diseño de los proyectos de exploración y extracción de hidrocarburos</p> <p>Formulación de propuestas técnicas para optimizar los factores de recuperación.</p> <p>Expedición de instructivos para PEMEX y sus organismos proporcionen la información de los proyectos de exploración y extracción</p> <p>Expedición de las normas oficiales mexicanas del ámbito de su competencia.</p> <p>Desarrollo de estudios de evaluación, cuantificación y verificación de las reservas de petróleo.</p>
<b>* Conducción sectorial</b>	<p>Evaluación de la eficiencia operativa en la exploración y extracción de hidrocarburos</p> <p>Control de la información y la estadística relativa a hidrocarburos.</p> <p>Dictamen técnico de los proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos</p> <p>Establecimiento y encargo de un Registro Petrolero, que será público.</p>

# INVENTARIO DE PROCESOS

<i>Macroprocesos</i>	<i>Procesos generales</i>
<b>* Control y fiscalización</b>	Determinación de las violaciones a las disposiciones y normatividad técnica que emita  Encargarse del cumplimiento de las normas oficiales mexicanas que en la materia de su competencia se expidan  Implementación de las medidas necesarias para la corrección de violaciones a la normatividad.

# INVENTARIO DE PROCESOS

## Administrativos

<i>Procesos</i>	<i>Procesos generales</i>
<b>* Administración de Recursos</b>	Administración de recursos humanos y organización
	Administración de recursos materiales y servicios generales
	Administración de tecnologías de la información
	Administración presupuestaria y financiera
	Innovación y calidad
	Comunicación interna y desarrollo humano

# INVENTARIO DE PROCESOS

<b><i>Macroprocesos Generales</i></b>	<b><i>Procesos Específicos</i></b>
<b>* Administración de Recursos Humanos y organización</b>	Planeación de recursos humanos Ingreso Evaluación del desempeño Separación Control y evaluación Movimientos de personal y otorgamiento de prestaciones Emisión de nómina Elaboración de manuales administrativos Capacitación Gestión de programas especiales en materia de recursos humanos
<b>* Administración de recursos materiales y servicios generales</b>	Difusión de políticas y normatividad de adquisiciones Planeación de las adquisiciones Gestión de requisiciones Difusión de políticas y normatividad de inventarios Administración del almacén general Administración de bienes muebles Seguros de bienes patrimoniales Mantenimiento preventivo y correctivo a bienes muebles

# INVENTARIO DE PROCESOS

<b><i>Macroprocesos Generales</i></b>	<b><i>Procesos Específicos</i></b>
<b>* Administración de tecnologías de la información</b>	Desarrollo, mantenimiento y soporte de sistemas de información
	Desarrollo, mantenimiento y soporte de sistemas de información
	Administración y control del uso del servicio llamadas de larga distancia y a celular
	Administración de los equipos de telefonía celular, radiolocalización y radiocomunicación
<b>* Administración presupuestaria y financiera</b>	Programación y presupuestación anual
	Generación de informes de gestión presupuestaria (Cuenta de la Hacienda Pública Federal, Informe de Avance de Gestión Financiera, Sistema Integral de Información)
	Difusión de políticas y normatividad presupuestaria y financiera
	Gestión presupuestaria (Suficiencias y adecuaciones presupuestarias)
	Contabilidad e informes financieros
	Gestión de ingresos (excedentes, derechos, multas, productos, aprovechamientos)
	Gestión de cuentas por pagar (excepto proveedores)
	Gestión de pago a proveedores
	Conciliación de cuentas
	Cálculo y pago de impuestos

# INVENTARIO DE PROCESOS

<b><i>Macroprocesos Generales</i></b>	<b><i>Procesos Específicos</i></b>
<b>* Innovación y Calidad</b>	Administración del Sistema de Gestión de la Calidad Control de documentos y registros Control del producto no conforme Auditoria interna Acciones preventivas y correctivas Revisión por la alta gerencia Satisfacción del usuario
<b>* Comunicación interna y desarrollo humano</b>	Gestión de la comunicación interna Gestión de eventos culturales, recreativos e institucionales Apoyo a la economía familiar Servicios de turismo Servicios médico asistenciales

# INVENTARIO DE PROCESOS

## De Gestión o Apoyo

<b><i>Macroprocesos</i></b>	<b><i>Procesos generales</i></b>
<b>* Evaluación y control</b>	Evaluación, vigilancia y control del desempeño de la CNH  Quejas, denuncias y responsabilidades
<b>* Consultoría jurídica y legislación</b>	Consultoría jurídica  Legislación
<b>* Relaciones nacionales e internacionales</b>	Comunicación social  Gestión de Relaciones nacionales e internacionales

# INVENTARIO DE PROCESOS

<b><i>Macroprocesos Generales</i></b>	<b><i>Procesos Específicos</i></b>
<b>* Evaluación, vigilancia y control del desempeño de la CNH</b>	Realización de auditorías internas  Revisiones de control  Comité de Control y Auditoría  Atención e integración para el modelo integral de desempeño de órganos de vigilancia y control
<b>* Quejas, denuncias y responsabilidades</b>	Atención y resolución de quejas y denuncias en contra de servidores públicos  Atención y gestión de las peticiones sobre los trámites y servicios que proporciona la CNH  Atención y resolución de las inconformidades en contra de los procedimientos de contratación de la CNH  Trámite y resolución de los procedimientos administrativos de sanciones a los licitantes, proveedores y contratistas  Trámite y resolución de los procedimientos administrativos de responsabilidades en contra de servidores públicos



# INVENTARIO DE PROCESOS

<b><i>Macroprocesos Generales</i></b>	<b><i>Procesos Específicos</i></b>
<b>* Consultoría jurídica</b>	<p>Asistencia legal sobre contratos en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obra pública</p> <p>Aceptación de los servicios contratados requeridos por CNH.</p> <p>Registro, control y seguimiento de documentos y requerimientos de servicio, así como para la adecuada organización de la información gubernamental.</p> <p>Adquisición de bienes inmuebles por vía de derecho público por las entidades del sector energético paraestatal (expropiación de Bienes inmuebles por causa de utilidad pública)</p>
<b>* Legislación</b>	<p>Integración de la opinión institucional de la CNH sobre iniciativas de ley o reformas de Hidrocarburos</p>
<b>* Relaciones Internacionales</b>	<p>Negociación de acuerdos internacionales en materia de energía</p> <p>Coordinación de la participación de funcionarios del subsector hidrocarburos en actividades internacionales</p> <p>Elaboración de lineamientos para normar la participación de México en foros internacionales en materia de Hidrocarburos</p>

### **3. Dinámica de Procesos**

La Comisión Nacional de Hidrocarburos, debe implementar en todo su inventario de procesos, el sistema de Procesos Eficientes del Programa de Mejora de la Gestión.

De la propuesta de inventario de procesos tomaremos procesos específicos e implementaremos el sistema de procesos eficientes del Programa de Mejora de la Gestión.

Una vez que se tienen muy bien identificados y clasificados totalmente los procesos, es posible usar herramientas o metodologías que permitan mejorar sustancialmente cada proceso.

La metodología propuesta para conseguir mejoras en los procesos y en consecuencia, cumplimiento al Sistema de Procesos Eficientes, es la *dinámica de procesos*.

La dinámica de procesos es un poderoso método para desarrollar modelos gráficos y conceptuales que promueven la comprensión de las situaciones sin connotación negativa (problemáticas) en la organización, patrones de comportamiento que provocan una situación dada, y lo más importante, los procesos fundamentales responsables de dicho comportamiento. Si nuestro interés recae en una situación particular o en un área específica de la organización, es solamente a través de la comprensión de la dinámica de los procesos como podremos identificar los puntos de apalancamiento para generar una mejora efectiva dentro de la organización.

A continuación enumeraremos los pasos a seguir para la implementación de esta metodología:

**Paso 1.**

Comenzar a pensar sobre el problema o la situación que concentra nuestra atención, antes de actuar pretendiendo solucionarlo.

En el caso de la CNH, este punto se ha cumplido, pues se ha identificado la situación. (Primero el correcto inicio de operaciones, identificación de procesos y su clasificación para una adecuada atención).

**Paso 2.**

Es necesario recabar información y datos históricos y trazar los patrones de comportamiento a cierto plazo, para así poder tener patrones de referencia para los pasos siguientes.

**Paso 3.**

Se formulan enunciados que sirvan para canalizar la energía en lo que resta del proceso. Este enunciado debe incluir una imagen de lo que la gente quiere o una pregunta de porque está presentándose un determinado problema. ¿Por qué es recurrente este problema? ¿Por qué está aumentando la frecuencia e intensidad? ¿Qué lo causa?

**Paso 4.**

Se trata de identificar los procesos que están causando los patrones de conducta observados. Los arquetipos dinámicos son una forma accesible de empezar a construir una teoría de porqué y cómo están sucediendo las cosas, comenzando por revisar las historias y las gráficas bajo la perspectiva del enunciado de enfoque.

## **Paso 5.**

Teniendo una teoría razonable sobre lo que está ocurriendo, es necesario ir a fondo en los hechos para pasar de la comprensión a la acción. Existen cuatro elementos que debemos clarificar:

- A. **Propósito del negocio.** Preguntarse “En última instancia ¿Qué queremos?”
- B. **Ideas Preconcebidas.** Empezar la exploración de ideas preconcebidas, prejuicios y costumbres.
- C. **El proceso completo.** Agregar conexiones y relaciones para enriquecer la historia y conectarla con el sistema mayor.
- D. **Rol personal.** Aclarar y reconocer los roles en la situación.

El propósito de profundizar, es generar un debate sobre si las teorías reflejan la realidad y como éstas podrían reflejar con más fidelidad la situación problemática.

## **Paso 6**

Al planear la mejora, es necesario usar el conocimiento adquirido del proceso para diseñar una solución que estructuralmente cambie la organización y se produzcan de forma sostenida los resultados deseados. La acción de mejora (correctiva y/o preventiva) puede tomar la forma de una conexión adicional que inducirá la conducta deseada, romper el ciclo que produce la conducta indeseada, o una combinación de las dos. La intervención más potente a menudo implica cambiar la mentalidad de las personas que operan en el sistema.

Se diseña una intervención que tiene como objeto intervenir sobre los procedimientos, políticas, medidas de desempeño, personal, equipo o instalaciones e información distribuida dentro de la organización.

#### 4. Herramientas para el análisis y solución de problemas

Estas herramientas son útiles para cualquier paso de la dinámica de procesos.

HERRAMIENTA TÉCNICA	UTILIDAD
Matriz de correlación	Priorizar procesos
Diagrama de flujo de procesos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de problemas</li><li>• Selección de problemas a resolver</li></ul>
Cuestionario para el diagnóstico del proceso	Diagnóstico del proceso
Hoja de trabajo para el análisis de procesos (Ser y Deber Ser)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de procesos</li><li>• Identificación de problemas</li></ul>
Matriz de valor agregado	Análisis de procesos: Identificación de actividades que agregan valor
Diagrama de Pareto	Selección de problemas a resolver
Diagrama de Causa-Efecto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de problemas</li><li>• Corrección y prevención de problemas</li></ul>
Lluvia de ideas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección de problemas a resolver</li><li>• Evaluación de soluciones</li></ul>
Diagrama de Causa-Efecto Invertido	Evaluación de soluciones
5W's + H	Análisis de problemas
<i>Benchmarking</i>	identificar, comprender y adaptar las prácticas y procesos sobresalientes

Medidas Estadísticas. Media, mediana, moda, desviación estándar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del problema</li> <li>• Prevención del problema</li> </ul>
Distribución normal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del problema</li> <li>• Evaluación de la solución</li> <li>• Prevención del problema</li> </ul>
Puntuación normalizada Porcentaje, desviaciones estándar de la media	Análisis del problema
Gráficos de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del problema</li> <li>• Selección del problema</li> <li>• Análisis del problema</li> <li>• Evaluación de la solución</li> <li>• Implementación de la solución</li> <li>• Prevención del problema</li> </ul>
Estratificación	Análisis y solución de problemas
Hoja de verificación	Análisis y solución de problemas
Histograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de problemas</li> <li>• Selección de problemas a resolver</li> </ul>
Diagrama de dispersión	Análisis y solución de problemas

## **CAPITULO IV.**

### **CONCLUSION**

Actualmente la CNH está trabajando en base a su inventario de procesos. Es importante recalcar, que el enfoque del proyecto, no solo ha permitido a la Comisión comenzar a implementar el Sistema de Procesos Eficientes, sino que cuenta con un modelo concentrador de todos los procesos que debe de tener controlados, para poder cumplir las atribuciones tan importantes para el país que le fueron conferidas en su ley.

Y adquiere este valor, pues esta Comisión no cuenta con la suficiente fuerza de trabajo, ya que en el presupuesto de 2009 y para el próximo año, solo ha recibido un 20% de recursos solicitados para contratación de personal. Ésta situación dificulta cumplir adecuadamente obligaciones técnicas y administrativas o de control, ya que la mayor parte de los esfuerzos están dirigidos a la política energética del país y la elaboración de estrategias para la restitución de reservas. Por ello este trabajo toma mas relevancia pues este análisis ha servido de base para desarrollar un plan de trabajo sobre todos los procesos de la CNH, pues aún y cuando se pudiera pensar que dentro de la Administración Pública Federal no existen medidas de control y medición, estas acciones recaen sobre los Órganos Internos de Control (OIC). Y como enlace del OIC de la Secretaría de Energía y la CNH, es necesario antes de llevar a cabo acciones encaminadas a fiscalizar y sancionar incumplimientos (sustantivos o administrativos), realizar acciones preventivas y de carácter de asesorías o consultorías.

En lo personal me llena de gusto poder llevar a cabo acciones en pro de un mejor gobierno, de un mejor País. Acciones encaminadas a que las cosas deban de salir como es debido, que los recursos sean destinados adecuadamente, controlar riesgos de corrupción. Acciones que permitan mejorar sustancialmente al país, para poder vivir en un México mejor, un México donde sea grato vivir y un México mejor para nuestros hijos y las generaciones venideras.

Este trabajo aquí presentado, es solo el principio de un trabajo constante que deberá llevarse a cabo en la Comisión Nacional de Hidrocarburos, pues las atribuciones y los objetivos encomendados a esta, tienen mucha importancia dentro de la vida del país, puesto que lo que suceda dentro del sector energía y específicamente el de los hidrocarburos, impactará profundamente en el rumbo económico, político y social de México.

Nuestro México...



## ANEXOS

### ANEXO A

#### LEY DE LA COMISION NACIONAL DE HIDROCARBUROS

**Artículo 1o.-** Se instituye la Comisión Nacional de Hidrocarburos, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Energía.

**Artículo 2o.-** La Comisión Nacional de Hidrocarburos tendrá como objeto fundamental regular y supervisar la exploración y extracción de carburos de hidrógeno, que se encuentren en mantos o yacimientos, cualquiera que fuere su estado físico, incluyendo los estados intermedios, y que compongan el aceite mineral crudo, lo acompañen o se deriven de él, así como las actividades de proceso, transporte y almacenamiento que se relacionen directamente con los proyectos de exploración y extracción de hidrocarburos.

Se exceptúan de su objeto:

- I.** La refinación, el almacenamiento, el transporte, la distribución y las ventas de primera mano del petróleo y los productos que se obtengan de su refinación;
- II.** La elaboración, el almacenamiento, el transporte y las ventas de primera mano del gas;
- III.** Todo lo relacionado con el gas asociado a los yacimientos de carbón mineral, y
- IV.** La elaboración, el almacenamiento, el transporte, la distribución y las ventas de primera mano de aquellos derivados del petróleo y del gas que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, que constituyan petroquímicos básicos.

**Artículo 3o.-** Para la consecución de su objeto, la Comisión Nacional de Hidrocarburos deberá apegarse estrictamente a la política de hidrocarburos, a la Estrategia Nacional de Energía y a los programas que emita la Secretaría de Energía y ejercerá sus funciones, procurando que los proyectos de

## **ANEXO B**

### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

#### **Artículo 26.**

**A.** El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación.

Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática. Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

La ley facultará al Ejecutivo para que establezca los procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática, y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo. Asimismo, determinará los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el Ejecutivo Federal coordine mediante convenios con los gobiernos de las entidades federativas e induzca y concierte con los particulares las acciones a realizar para su elaboración y ejecución.

En el sistema de planeación democrática, el Congreso de la Unión tendrá la intervención que señale la ley.

## **Ley de Planeación**

**Artículo 2o.-** La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para ello, estará basada en los siguientes principios:

*Párrafo reformado DOF 23-05-2002*

**I.-** El fortalecimiento de la soberanía, la independencia y autodeterminación nacionales, en lo político, lo económico y lo cultural;

**II.-** La preservación y el perfeccionamiento del régimen democrático, republicano, federal y representativo que la Constitución establece; y la consolidación de la democracia como sistema de vida, fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, impulsando su participación activa en la planeación y ejecución de las actividades del gobierno;

**III.-** La igualdad de derechos, la atención de las necesidades básicas de la población y la mejoría, en todos los aspectos, de la calidad de la vida, para lograr una sociedad más igualitaria, garantizando un ambiente adecuado para el desarrollo de la población;

*Fracción reformada DOF 23-05-2002*

**IV.-** El respeto irrestricto de las garantías individuales, y de las libertades y derechos sociales y políticos;

**V.-** El fortalecimiento del pacto federal y del Municipio libre, para lograr un desarrollo equilibrado del país, promoviendo la descentralización de la vida nacional; y

**VI.-** El equilibrio de los factores de la producción, que proteja y promueva el empleo; en un marco de estabilidad económica y social.

**Artículo 3o.-** Para los efectos de esta Ley se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen.

*Párrafo reformado DOF 23-05-2002*

Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.

**Artículo 9o.-** Las dependencias de la administración pública centralizada deberán planear y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades de la planeación nacional de desarrollo, a fin de cumplir con la obligación del Estado de garantizar que éste sea integral y sustentable.

*Párrafo reformado DOF 23-05-2002*

Lo dispuesto en el párrafo anterior será aplicable a las entidades de la administración pública paraestatal. A este efecto, los titulares de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, proveerán lo conducente en el ejercicio de las atribuciones que como coordinadores de sector les confiere la ley.

El Ejecutivo Federal establecerá un Sistema de Evaluación y Compensación por el Desempeño para medir los avances de las dependencias de la Administración Pública Federal centralizada en el logro de los objetivos y metas del Plan y de los programas sectoriales que se hayan comprometido a alcanzar anualmente y para compensar y estimular el buen desempeño de las unidades administrativas y de los servidores públicos.

**Artículo 16.-** A las dependencias de la administración pública federal les corresponde:

*Párrafo reformado DOF 23-05-2002*

**I.-** Intervenir respecto de las materias que les competan, en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, observando siempre las variables ambientales, económicas, sociales y culturales que incidan en el desarrollo de sus facultades;

*Fracción reformada DOF 23-05-2002*

**II.-** Coordinar el desempeño de las actividades que en materia de planeación correspondan a las entidades paraestatales que se agrupen en el sector que, conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, determine el Presidente de la República.

**III.** Elaborar programas sectoriales, tomando en cuenta las propuestas que presenten las entidades del sector y los gobiernos de los estados, así como las opiniones de los grupos sociales y de los pueblos y comunidades indígenas interesados;

*Fracción reformada DOF 23-05-2002, 13-06-2003*

**IV.-** Asegurar la congruencia de los programas sectoriales con el Plan y los programas regionales y especiales que determine el Presidente de la República.

**V.-** Elaborar los programas anuales para la ejecución de los programas sectoriales correspondientes;

**VI.-** Considerar el ámbito territorial de las acciones previstas en su programa, procurando su congruencia con los objetivos y prioridades de los planes y programas de los gobiernos de los estados;

**VII.-** Vigilar que las entidades del sector que coordinen conduzcan sus actividades conforme al Plan Nacional de Desarrollo y al programa sectorial correspondiente, y cumplan con lo previsto en el programa institucional a que se refiere el Artículo 17, fracción II; y

**VIII.-** Verificar periódicamente la relación que guarden los programas y presupuestos de las entidades paraestatales del sector que coordinen, así como los resultados de su ejecución, con los objetivos y prioridades de los programas sectoriales, a fin de adoptar las medidas necesarias para corregir las desviaciones detectadas y reformar, en su caso, los programas respectivos

**Artículo 22.-** El Plan indicará los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que deban ser elaborados conforme a este capítulo.

Estos programas observarán congruencia con el Plan, y su vigencia no excederá del período constitucional de la gestión gubernamental en que se aprueben, aunque sus previsiones y proyecciones se refieran a un plazo mayor.

**Artículos 26.-** Los programas especiales se referirán a las prioridades del desarrollo integral del país fijado en el plan o a las actividades relacionadas con dos o más dependencias coordinadoras de sector.

**Artículo 29.-** El Plan y los programas regionales especiales, deberán ser sometidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la consideración y aprobación del Presidente de la República.

*Párrafo reformado DOF 13-06-2003*

Los programas sectoriales deberán ser sometidos a la consideración y aprobación del Presidente de la República por la dependencia coordinadora del sector correspondiente, previo dictamen de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

**Artículo 32.-** Una vez aprobados el Plan y los programas, serán obligatorios para las dependencias de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Conforme a las disposiciones legales que resulten aplicables, la obligatoriedad del Plan y los programas será extensiva a las entidades paraestatales. Para estos efectos, los titulares de las dependencias, en el ejercicio de las atribuciones de coordinadores de sector que les confiere la ley, proveerán lo conducente ante los órganos de gobierno y administración de las propias entidades.

La ejecución del Plan y los programas podrán concertarse, conforme a esta ley, con las representaciones de los grupos sociales interesados o con los particulares.

Mediante el ejercicio de las atribuciones que le confiere la ley, el Ejecutivo Federal inducirá las acciones de los particulares y, en general, del conjunto de la población, a fin de propiciar la consecución de los objetivos y prioridades del Plan y los programas.

La coordinación en la ejecución del Plan y los programas deberá proponerse a los gobiernos de los estados, a través de los convenios respectivos.

## **Ley Orgánica de la Administración Pública**

**Artículo 9.-** Las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal

**Artículo 33.-** A la Secretaría de Energía corresponde el despacho de los siguientes asuntos<sup>1</sup>:

**I.** Establecer y conducir la política energética del país, así como supervisar su cumplimiento con prioridad en la seguridad y diversificación energéticas, el ahorro de energía y la protección del medio ambiente, para lo cual podrá, entre otras acciones y en términos de las disposiciones aplicables, coordinar, realizar y promover programas, proyectos, estudios e investigaciones sobre las materias de su competencia;

**II.** Ejercer los derechos de la Nación en materia de petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos y gaseosos; de minerales radioactivos; así como respecto del aprovechamiento de los bienes y recursos naturales que se requieran para generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público;

**III.** Conducir y supervisar la actividad de las entidades paraestatales sectorizadas en la Secretaría, así como la programación de la exploración, explotación y transformación de los hidrocarburos y la generación de energía eléctrica y nuclear, con apego a las disposiciones aplicables;

**IV.** Promover que la participación de los particulares en las actividades del sector sea en los términos de la legislación y de las disposiciones aplicables;

**V.** Llevar a cabo la planeación energética a mediano y largo plazos, así como fijar las directrices económicas y sociales para el sector energético paraestatal.

La planeación energética deberá atender los siguientes criterios: la soberanía y la seguridad energéticas, el mejoramiento de la productividad energética, la restitución de reservas de hidrocarburos, la reducción progresiva de impactos ambientales de la producción y consumo de

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal



energía, la mayor participación de las energías renovables en el balance energético nacional, la satisfacción de las necesidades energéticas básicas de la población, el ahorro de energía y la mayor eficiencia de su producción y uso, el fortalecimiento de las entidades públicas del sector energético como organismos públicos, y el apoyo a la investigación y el desarrollo tecnológico nacionales en materia energética;

**VI.** Integrar el Consejo Nacional de Energía y expedir sus reglas de funcionamiento para realizar tareas de planeación energética. El Consejo tendrá las siguientes tareas: a) proponer a la Secretaría de Energía criterios y elementos de política energética, y b) apoyar a la Secretaría de Energía en el diseño de la planeación energética a mediano y largo plazos.

El Consejo Nacional de Energía se constituye por el titular de la Secretaría de Energía, quien lo presidirá, por los subsecretarios y el oficial mayor de dicha dependencia, así como por los titulares de los órganos desconcentrados y organismos descentralizados del sector y de la Comisión Nacional del Agua.

En los casos en que las deliberaciones del Consejo se refieran de manera sustantiva a cuestiones que competan a otras dependencias del Ejecutivo Federal, su Presidente podrá invitar a participar a éstas a las reuniones que correspondan.

El Consejo contará con un Foro Consultivo, en el que participarán, según los temas a considerar, representantes de los poderes legislativos federal y estatales, de autoridades locales, de instituciones públicas de educación superior e investigación científica y de los sectores social y privado, para contribuir al desempeño de las tareas de planeación que competen al Consejo y promover la participación ciudadana.

El Ejecutivo Federal enviará al Congreso, en el mes de febrero de cada año, para su ratificación en un plazo máximo de 30 días hábiles, la

Estrategia Nacional de Energía con un horizonte de quince años, elaborada con la participación del Consejo Nacional de Energía;

**VII.** Otorgar, y en su caso, cancelar permisos y autorizaciones en materia energética, conforme a las disposiciones aplicables;

**VIII.** Otorgar, rehusar, modificar, revocar y, en su caso, cancelar asignaciones para exploración y explotación de hidrocarburos, tomando en consideración los dictámenes técnicos que emita la Comisión Nacional de Hidrocarburos;

**IX.** Aprobar los principales proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos que elabore Petróleos Mexicanos con base en los lineamientos de la política energética y con apoyo en los dictámenes técnicos que emita la Comisión Nacional de Hidrocarburos;

**X.** Promover el ahorro de energía, regular y, en su caso, expedir normas oficiales mexicanas sobre eficiencia energética, así como realizar y apoyar estudios e investigaciones sobre ahorro de energía, estructuras, costos, proyectos, mercados, precios y tarifas, activos, procedimientos, reglas, normas y demás aspectos relacionados;

**XI.** Regular y promover el desarrollo y uso de fuentes de energía alternas a los hidrocarburos, así como proponer, en su caso, los estímulos correspondientes;

**XII.** Regular y en su caso, expedir normas oficiales mexicanas sobre producción, comercialización, compraventa, condiciones de calidad, suministro de energía y demás aspectos que promuevan la modernización, eficiencia y desarrollo del sector, así como controlar y vigilar su debido cumplimiento;

**XIII.** Regular y en su caso, expedir normas oficiales mexicanas en materia de seguridad nuclear y salvaguardas, incluyendo lo relativo al uso, producción, explotación, aprovechamiento, transportación, enajenación,

importación y exportación de materiales radioactivos, así como controlar y vigilar su debido cumplimiento;

**XIV.** Llevar el catastro petrolero;

**XV.** Establecer la regulación en materia de asignación de áreas para la exploración y explotación petrolera y de permisos de reconocimientos y exploración superficial, así como supervisar su debido cumplimiento;

**XVI.** Proponer al Titular del Ejecutivo Federal el establecimiento de zonas de reservas petroleras;

**XVII.** Proponer al Titular del Ejecutivo Federal la plataforma anual de producción de petróleo y de gas de Petróleos Mexicanos, con base en las reservas probadas y los recursos disponibles, dando prioridad a la seguridad energética del país en el marco de la Estrategia Nacional de Energía;

**XVIII.** Establecer la política de restitución de reservas de hidrocarburos;

**XIX.** Regular y, en su caso, expedir Normas Oficiales Mexicanas en materia de seguridad industrial del sector de hidrocarburos, así como supervisar su debido cumplimiento;

**XX.** Registrar y dar a conocer, con base en la información proporcionada por la Comisión Nacional de Hidrocarburos, las reservas de hidrocarburos, conforme a los estudios de evaluación y de cuantificación, así como a las certificaciones correspondientes;

**XXI.** Requerir la información necesaria para el desarrollo de sus funciones a los órganos desconcentrados, organismos descentralizados y empresas del sector y, en general, a toda persona física o moral que realice cualquiera de las actividades a que se refiere la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo;

**XXII.** Ordenar que se realicen visitas de inspección a las instalaciones de los órganos, organismos y empresas del sector, y, en general, a toda persona

física o moral que realice cualquiera de las actividades a que se refiere la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo;

**XXIII.** Participar en foros internacionales respecto de las materias competencia de la Secretaría, con la intervención que corresponda a la Secretaría de Relaciones Exteriores y proponer a ésta la celebración de convenios y tratados internacionales en tales materias; y, asimismo, participar en la concertación y el seguimiento de la ejecución de los acuerdos internacionales en materia de explotación de yacimientos transfronterizos de hidrocarburos de los que el Estado mexicano sea parte;

**XXIV.** Iniciar, tramitar y resolver procedimientos administrativos e imponer las sanciones que correspondan, en términos de las disposiciones aplicables, y

**XXV.** Los demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

**Artículo 37.-** A la Secretaría de la Función Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.** Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental; inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos; coordinar, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la evaluación que permita conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, así como concertar con las dependencias y entidades de la administración pública federal y validar los indicadores de gestión, en los términos de las disposiciones aplicables;

**VI.** Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia,

buscando en todo momento la eficacia, buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa. Para ello, podrá realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias, y dictar las disposiciones administrativas que sean necesarias al efecto, tanto para las dependencias como para las entidades de la Administración Pública Federal;

**VII.** Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o de la coordinadora del sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el objeto de promover la eficiencia en su gestión y propiciar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas;

**XIV.** Informar periódicamente al Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la evaluación respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, cuando proceda del resultado de tales intervenciones y, en su caso, dictar las acciones que deban desarrollarse para corregir las irregularidades detectadas;

**XXVII.** Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

## **ANEXO C**

### **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria**

#### **CAPÍTULO IV**

##### **De la Austeridad y Disciplina Presupuestaria**

**Artículo 61.-** Los ejecutores de gasto, en el ejercicio de sus respectivos presupuestos, deberán tomar medidas para racionalizar el gasto destinado a las actividades administrativas y de apoyo, sin afectar el cumplimiento de las metas de los programas aprobados en el Presupuesto de Egresos.

Los ahorros generados como resultado de la aplicación de dichas medidas deberán destinarse, en los términos de las disposiciones generales aplicables, a los programas prioritarios del ejecutor de gasto que los genere.

El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría y la Función Pública, establecerá un programa de mediano plazo para promover la eficiencia y eficacia en la gestión pública de la Administración Pública Federal, a través de acciones que modernicen y mejoren la prestación de los servicios públicos, promuevan la productividad en el desempeño de las funciones de las dependencias y entidades y reduzcan gastos de operación. Dichas acciones deberán orientarse a lograr mejoras continuas de mediano plazo que permitan, como mínimo, medir con base anual su progreso.

*Párrafo adicionado DOF 01-10-2007*

Las dependencias y entidades deberán cumplir con los compromisos e indicadores del desempeño de las medidas que se establezcan en el programa a que se refiere el párrafo anterior. Dichos compromisos deberán formalizarse por los titulares de las dependencias y entidades, y el avance en su cumplimiento se reportará en los informes trimestrales.

*Párrafo adicionado DOF 01-10-2007*

**Artículo 62.-** Los ejecutores de gasto podrán realizar contrataciones de prestación de servicios de asesoría, consultoría, estudios e investigaciones, siempre y cuando:

**I.** Cuenten con recursos para dichos fines en el Presupuesto de Egresos;

**II.** Las personas físicas y morales que presten los servicios no desempeñen funciones iguales o equivalentes a las del personal de plaza presupuestaria;

**III.** Las contrataciones de servicios profesionales sean indispensables para el cumplimiento de los programas autorizados;

**IV.** Se especifiquen los servicios profesionales a contratar, y

**V.** Se apeguen a lo establecido en el Presupuesto de Egresos y las demás disposiciones generales aplicables.

**Artículo 63.-** Los titulares de los ejecutores de gasto autorizarán las erogaciones por concepto de gastos de orden social, congresos, convenciones, exposiciones, seminarios, espectáculos culturales o cualquier otro tipo de foro o evento análogo, en los términos de las disposiciones generales aplicables.

Los ejecutores de gasto deberán integrar expedientes que incluyan, entre otros, los documentos con los que se acredite la contratación u organización requerida, la justificación del gasto, los beneficiarios, los objetivos y programas a los que se dará cumplimiento.

**Artículo 111.-** La Secretaría y la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, verificarán periódicamente, al menos cada bimestre, los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, con base en el sistema de evaluación del desempeño, entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público, así como aplicar las

medidas conducentes. Igual obligación y para los mismos fines, tendrán las dependencias, respecto de sus entidades coordinadas.

Dicho sistema de evaluación del desempeño a que se refiere el párrafo anterior del presente artículo será obligatorio para los ejecutores de gasto. Dicho sistema incorporará indicadores para evaluar los resultados presentados en los informes bimestrales, desglosados por mes, enfatizando en la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción del ciudadano y el cumplimiento de los criterios establecidos en el párrafo segundo del artículo 1 de esta Ley. La Secretaría y la Función Pública emitirán las disposiciones para la aplicación y evaluación de los referidos indicadores en las dependencias y entidades; los Poderes Legislativo y Judicial y los entes autónomos emitirán sus respectivas disposiciones por conducto de sus unidades de administración.

Los indicadores del sistema de evaluación del desempeño deberán formar parte del Presupuesto de Egresos e incorporar sus resultados en la Cuenta Pública, explicando en forma detallada las causas de las variaciones y su correspondiente efecto económico.

Los resultados a los que se refiere este artículo deberán ser considerados para efectos de la programación, presupuestación y ejercicio de los recursos.



## **BIBLIOGRAFIA.**

Chiavenato, Idalberto. Administración. Teoría, proceso y práctica. (2001)Ed. Mc. Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. Introducción ala teoría general de la administración. (2004) 7ª. Edición. Ed. Mc.Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. (2002)Ed. Mc. Graw Hill. Pág. 38-55

Delgadillo Gutiérrez, Luis Humberto. Elementos de Derecho Administrativo. (2000) Ed. Limusa 2ª.edición

Fernández Arena, José Antonio. El Proceso administrativo. (1977) 2ª. Edición. Ed. Diana. México DF.

Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la Administración. (2006)Ed. Mc. Graw Hill. 4ª. edición. México

Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. (1996)Ed. Limusa. Pág. 76

Koontz, Harold. Administración. Una perspectiva Global. (1994) Ed. Mc.Graw Hill. 10ª. edición. México

Espinoza Barragán, Manuel. Lineamientos de Derecho Público Mexicano. (1986) Ed. Cárdenas. 1ª. Edición. Pág. 141

<http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LASE.pdf>

<http://pnd.presidencia.gob.mx/>

<http://portal.funcionpublica.gob.mx>

<http://www.vision2030.gob.mx>

<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/desarrollo-humano/vision-2030.html>

<http://207.248.177.25/documentos/marcojuridico/LEYES/pnd200720012.pdf>

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021202003037.html>