



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**BALANCED SCORECARD: UN EJERCICIO DE COMUNICACIÓN
POLÍTICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

P R E S E N T A:

LILIAN DEL CARMEN RIVERA MORALES



**ASESORA DE TESIS:
PROFR. BLANCA E. AUDIRAC VELÁZQUEZ
2014**



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.

A Carlos Andrés,

*Mi motivo y mártir en el movimiento de revolución que es mi vida,
Tú me impulsas a generar día a día una mejor versión de mí, te amo.*

Índice

<i>Apartado y temas</i>	<i>Página</i>
Introducción	5
1) La comunicación política como herramienta del poder político y gestión pública	10
1.a Teorías y técnicas de la comunicación política y la comunicación estratégica	10
1.b Importancia del control en las Organizaciones Políticas	19
1.c La comunicación como proceso social	23
1.d La interrelación entre comunicación, administración pública y gobierno	24
1.e Técnicas de comunicación para la elaboración de diagnósticos	27
1.f El Balanced Scorecard	30
2) La CONDUSEF como entidad gubernamental	34
2.a Origen de la CONDUSEF	34
2.b Descripción de las funciones de la CONDUSEF	36
2.c Descripción de las funciones de la Dirección General de Planeación	36
2.d Descripción de las funciones del Departamento de Planeación y Control de Información	51
3) Análisis y evaluación del estudio de caso	53
3.a Aplicación del Balanced Scorecard en la CONDUSEF	53
3.b Elaboración del Programa Institucional de la CONDUSEF para el año 2012	67
3.c Diagnóstico de ventajas e inconvenientes	142
4) Conclusiones y evaluación general	144
Propuesta	149
Bibliografía	149
Agradecimientos	154

Introducción

A lo largo de su historia México ha venido desarrollando grandes transformaciones en la forma en la que conceptualiza y opera como nación, gestando grandes cambios en su actuar político y social, en ambos casos operados a través de la Administración Pública Federal.

Particularmente, desde el año 2000 en el cual se suscitó el famoso fenómeno de la transición de partidos políticos gobernantes (del Partido Revolucionario Institucional [PRI] al Partido Acción Nacional [PAN]) la Administración Pública Federal se vio inundada de transformación en sus sistemas de gestión encaminándola a esquemas mucho más gerenciales, tendientes a la desaparición de las burocracias, enfocados a la obtención de resultados y a esquemas de operación menos lineales.

La introducción de dichos sistemas gerenciales se realizó con la mejor de las intenciones, sin embargo, en muchos casos se introdujo a las Dependencias y Entidades en la operación de programas y proyectos sin conocimientos sobre las metodologías a ejecutar exigiéndoles únicamente el resultado.

Evidentemente, dichos ejercicios han resultado labores mucho más afanosas de lo en realidad necesario y en la mayoría de los casos, no obteniendo los resultados esperados.

Uno de los rubros inmersos en la problemática descrita es la planeación estratégica de cada institución, pues la Ley de Planeación define las obligaciones a cumplir pero no establece metodologías o guías técnicas dejando a las Dependencias y Entidades la libertad de acertar o errar en el camino.

En el estricto debe ser, la planeación estratégica de las Dependencias y Entidades debiera de ser ejecutada por especialistas en materia de comunicación y en particular por especialistas de la comunicación política; sin embargo, usualmente suele ser una actividad encomendada a funcionarios que carecen del perfil o conocimientos necesarios, convirtiéndola en una actividad administrativa relegada y desarrollada con sustentos metodológicos poco claros.

Esta era la realidad de la CONDUSEF cuando en abril de 2011 fui nombrada como Jefa del Departamento de Planeación y Control de Información.

Al ser designada para el encargo, supe que esta era la oportunidad para probar mi creencia de que los comunicólogos, especialmente aquellos formados en la especialidad de comunicación política contamos con la formación necesaria para hacernos cargo de las labores de planeación estratégica en el gobierno desde un enfoque holístico; me atrevo a afirmar esto ya que en la curricula de formación profesional las materias inherentes al aprendizaje de metodologías de la investigación dotan a los alumnos de los conocimientos necesarios para la búsqueda de fuentes de información, obtención de datos y herramientas metodológicas para su análisis. Materias como “Taller de diseño de proyectos en comunicación”, “Teorías de la comunicación”, “Teoría de las instituciones”, “Comunicación persuasiva” y “Teoría del conflicto y la negociación” dotan a los profesionales de la

comunicación de los conocimientos teóricos necesarios para el análisis de situaciones y el planteamiento de proyectos para la atención de requerimientos específicos, que reforzados con materias tales como “Taller de redacción” permiten la exposición clara y estructurada de los objetivos en un plan de trabajo. Y finalmente, materias como “Comunicación política”, “Planeación estratégica de la comunicación”, “Análisis de la información política”, “Políticas públicas en comunicación” (optativa) y “Prospectiva estratégica” (optativa) permiten al profesional en ciencias de la comunicación con especialidad en comunicación política obtener el nivel de especialización para el desarrollo de la práctica en el sector gubernamental.

Los conocimientos adquiridos como egresada de la licenciatura en ciencias de la Comunicación con especialidad en comunicación política me permitieron elaborar el Programa Institucional de la CONDUSEF para el ejercicio 2012 desde una perspectiva holística que retoma la esencia de los programas operativos anuales de condensar en un documento o herramienta directiva las metas institucionales a alcanzarse en un año y que al mismo tiempo contempla el nuevo enfoque gerencial adoptado por la Administración Pública Federal.

Razón por la cual una de mis primeras actividades fue elegir una técnica probada que me permitiera diseñar el Programa Institucional de la CONDUSEF para el ejercicio 2012 con un sustento metodológico claro y acorde con las nuevas directrices gerenciales adoptadas por la Administración Pública Federal, y que por sus características, permita la interacción de adaptarse a diversos perfiles profesionales y ambientes sujetos a una gran cantidad de elementos normativos y factores susceptibles de cambios.

Así pues, el presente trabajo de tesina documenta y evalúa en un estudio práctico la aplicación de la técnica de gestión denominada Balanced Scorecard (desarrollada por la escuela de negocios de Harvard), en una institución pública (lo cual enmarca el estudio en el ámbito de la comunicación política) mediante los postulados y prácticas de la comunicación estratégica, permitiéndonos así tener un estudio multidisciplinario que genera una propuesta para el estudio de la comunicación política y la comunicación estratégica, en la elaboración del Programa Institucional de la CONDUSEF para el ejercicio fiscal 2012.

Al mismo tiempo, genera un referente para estudios posteriores formulados por estudiantes de Ciencias de la Comunicación pues constituye una aportación a los estudios sobre comunicación política; ya que en el 90% de los casos, el material de estudio del que se dispone se refiere a los temas para la adquisición del poder (llámese Marketing Políticos, Campañas Políticas, Propaganda, etc.) y un 10% hace referencia a estrategias de comunicación para gobiernos desde la oficina de comunicación social; sin embargo, se deja sin referentes de estudio su aplicación en estructuras distintas a aquellas alejadas de los medios masivos de comunicación, como lo son las áreas administrativas.

Por medio de una investigación documental se hará uso de las técnicas de interpretación y exposición que permiten los métodos de investigación inductivo y deductivo para comprobar el uso y formas de aplicación de la propuesta teórica siguiente: Es posible efectuar un ejercicio de Planeación Estratégica Institucional con base en la técnica de gestión denominada Balanced

Scorecard desde la perspectiva de la comunicación política, partiendo del enunciado de que “...actuar y comunicar constituyen dos caras de la misma realidad”¹ , para el análisis del caso práctico enunciado.

Lo anterior cobra su importancia cuando se considera que en las palabras del Dr. Uvalle Berrones “...la Administración Pública tiene ante sí actores, condiciones, problemas y tiempos que obligan a reenfoarlos desde la óptica del gobierno. Tanto los desafíos sociales, políticos y económicos, naturales como tecnológicos, son elementos que se relacionan y ejercen presión sobre las instituciones administrativas, circunstancia que obliga para que las capacidades de respuesta sean más estratégicas y efectivas”²

Así pues, con el apoyo de la teoría general de sistemas, reforzada con la teoría de los juegos y técnicas de gestión propuestas por la escuela de negocio de Harvard se documentará la práctica realizada por la que suscribe para la elaboración del Programa Institucional anual de la CONDUSEF.

Esto partiendo de la premisa de que la aplicación de las teorías y técnicas de las ciencias de la comunicación en un área de planeación, permite trabajar de forma aislada y sin la influencia de los medios de comunicación masiva la estructura básica de la comunicación: Emisor – Mensaje – Receptor, privilegiando en todo momento la calidad de la información pues de ello depende, en gran medida, la toma de decisiones dentro de la Administración Pública, ya que en particular la comunicación política posee un ámbito de actuación bastante amplio.

Si bien la comunicación política no es la política en sí misma, y tampoco se pueden reducir sus transacciones a términos y categorías de comunicación, es necesario señalar que muchas de las actividades de la política (en específico en el gobierno) no llegan a buen término sin los recursos de la comunicación.

Por lo anterior, el presente trabajo de tesina obtiene mayor relevancia al hacer uso de la multidisciplinariedad de las ciencias sociales, permite formular una propuesta de gestión en la administración pública federal, desde el enfoque de la comunicación política que al mismo tiempo extiende el estudio de la comunicación estratégica para la conservación del poder desde un ejercicio de gobierno, pero alejado de las corrientes teóricas de la comunicación que únicamente estudian el poder y la influencia de los medios de comunicación masiva en el público.

Y mucho más apegado a las teorías de corte funcionalista, ya que las mismas privilegian el trabajo realizado como estudio de campo, y los esquemas de estudio integral en donde un solo elemento no puede comprenderse sin haber estudiado a los demás y en lo referente a las instituciones, son producto de la integración de tareas y objetivos para satisfacer las necesidades de un grupo humano.

¹ Minc, Alain en Del Rey Morato, Javier. La Comunicación Política. Universidad Complutense de Madrid, España, 1989, pp. 3.

² Uvalle Berrones, Ricardo. “Desafíos de la Administración Pública Contemporánea” en Revista de Administración Pública 115, Vol. XLIII, México, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), 2008, No.1 (enero abril), pp. 11-29.

El presente trabajo de tesina documenta y evalúa las acciones efectuadas durante el último trimestre de 2011 por la que suscribe, alumna egresada Lilián del Carmen Rivera Morales en su ejercicio profesional como Jefa de Departamento de Planeación, a fin de generar el Programa Institucional 2012, de la institución CONDUSEF. Misma que se sitúa como un Organismo Público Descentralizado, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Con sede en la Ciudad de México, Distrito Federal.

Con el propósito de dar a conocer el Balanced Scorecard como una herramienta útil para generar estrategias de gestión en la administración pública desde el enfoque integral de la comunicación política y estratégica, a través de la elaboración del Programa Institucional de la CONDUSEF para el año de 2012.

Por lo anterior el presente trabajo de tesina se encuentra constituido por tres apartados; en el primero se ofrece el sustento teórico, iniciando con un acercamiento al concepto de **comunicación política** y sus corrientes teóricas de estudio a través de la revisión de textos y postulados de autores como José María Canel (como eje rector), Oscar Ochoa, Javier del Rey Morató, Dan Nimmo, Keith Sanders, Robert E. Denton y Gary C. Woodward encontrando en sus componentes los elementos de organización, retroalimentación y consenso en circuito establecidos por Luhmann para la teoría general de sistemas.

En este mismo apartado se observará como al analizar los componentes de la comunicación política encontramos a la **comunicación estratégica**, ofreciendo una definición de la misma a través de los textos desarrollados por sus estudiosos como son Rafael Alberto Pérez, Francisco Javier Garrido, Daniel Sheinsohn y Henry Mitzberg, principalmente con quienes se logra comprender la perspectiva holística de la comunicación y su función social; para finalmente acercarnos a los conceptos administrativos de **control, gestión, indicadores, sistema de control de gestión**, entre otros propios de la **Administración Pública**, con el objeto de clarificar la interrelación existente entre la comunicación, la administración pública y el gobierno.

Como reforzamiento de este apartado teórico se presentan las diversas técnicas existentes en **comunicación** para la elaboración de diagnósticos y finalmente se ofrece un acercamiento a la técnica del **Balanced Scorecard** a través de una revisión de sus principales teóricos y creadores, Robert. S. Kaplan y David P. Norton.

En el segundo apartado se presenta a la CONDUSEF, institución en la cual se desarrollaron los trabajos, mediante la descripción de sus orígenes, funciones y estructura, enfatizando la descripción en las atribuciones de la Dirección General de Planeación como Unidad Administrativa responsable del proceso de planeación estratégica y las atribuciones del Departamento de Planeación y Control de Información, como área responsable de la elaboración del Programa Institucional de la CONDUSEF.

En el tercer apartado se presenta el análisis y evaluación del estudio de caso, mediante la descripción narrativa de la aplicación de la técnica de Balanced Scorecard en la CONDUSEF, además de la presentación de los documentos y materiales que elaboré como producto de mi

práctica profesional durante el cuarto trimestre de 2011 hasta lograr la elaboración del Programa Institucional de 2012, el cual también se presenta. Lo anterior acompañado del diagnóstico de ventajas e inconvenientes del manejo de la técnica de Balanced Scorecard en un institución gubernamental

Para culminar con la presentación de conclusiones y evaluación general del ejercicio de mi experiencia profesional.

1) La comunicación como herramienta del poder político y la gestión pública

1. a Teorías y técnicas de la comunicación política y la comunicación estratégica

Hace poco mientras buscaba el material necesario para integrar el presente trabajo de tesina, encontré una frase en una reseña bibliográfica que llamó mi atención: “mágica, pero muy desconocida comunicación política”³; en un principio, reconozco que me extrañó y sin embargo al meditarlo y revisar las fuentes de información existentes sobre esta especialidad de la comunicación, resulta lógica y es que como bien señala la estudiosa de la comunicación política, José María Canel⁴, la comunicación política es un campo de reciente y creciente desarrollo en el ámbito académico científico, que incluye fenómenos comunicativos como lo son la propaganda, el marketing electoral, marketing político, relaciones públicas o comunicación institucional política, las cuales acogen un cúmulo de acciones, principios y prácticas no del todo definidos ni acotados.

Y es que rastrear el origen de la comunicación política es bastante complejo, ya que distintos autores como Oscar Ochoa, sitúan su origen con la humanidad misma pues señala que desde los primeros hombres la comunicación se da en relación con los liderazgos y lo generado en torno a ellos, por lo que podemos decir que la comunicación política desde este contexto es aquella que se genera entre los gobernados y el Estado, o bien como él lo señala: “la comunicación política se orienta a abordar fenómenos de liderazgo y poder en el campo de la función pública y de influencia social, en cuanto a que se establecen relaciones entre quienes toman decisiones y sus subordinados, gobernantes y gobernados, instituciones y demandantes, candidatos y electores, etcétera”⁵.

No obstante lo anterior, existen autores que señalan que el origen de la especialidad de comunicación política se localiza en el siglo XX, principalmente con el rápido desarrollo que los medios de comunicación vivieron durante ese tiempo. La masificación de los medios, dio como resultado una evolución de la forma de relacionarnos con la política, y en consecuencia reformó la manera de actuar de los actores políticos, quienes a su vez generaron una nueva evolución en los gabinetes de comunicación, tal como lo reseña Javier del Rey Morató⁶ derivando en una relación en donde “...actuar y comunicar constituyen dos caras de la misma realidad”⁷ generando una simbiosis en la que pareciera que no existe una frontera entre un concepto y otro.

³ Martín Martín, Fernando. Reseñas Bibliográficas en Doxa.Comunicación, No. 6 pp. 337 en http://www.humanidades.uspceu.es/pdf/ReseNasbibliograficas_000.pdf

⁴ Canel, María José. Comunicación Política: Una guía para su estudio y práctica. Ed. Tecnos, Madrid, 2006, pp.17

⁵ Ochoa, Oscar. Comunicación política y opinión pública. Ed. McGraw – Hill, México, 2000, pp.3

⁶ Del Rey Morató, Javier. “¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación política?”. Revista de Estudios de Comunicación, Universidad del País Vasco, No. I, Diciembre 1996, Vol. I en <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-04-delrey.pdf> revisado el 23 de agosto de 2012.

⁷ Minc, Alain en Del Rey Morató, Javier. La Comunicación Política. Universidad Complutense de Madrid, España, 1989, pp. 3.

Sobre el particular, María José Canel señala que para lograr identificar el papel que tiene la comunicación en la política es necesario precisar una definición sobre política y para ello parte de una fuente de información básica como lo es la Real Academia de la Lengua Española, la cual define a la política como “el arte de gobernar a los pueblos” y como “actividad de quienes rigen o aspiran a regir los asuntos públicos” (entre otras acepciones).

Dichas definiciones, son incluso retomadas por diccionarios especializados que a la letra dicen: “La política se ha definido por García Pelayo como realidad social específica caracterizada por la conversión, mediante un proceso integrador, de una pluralidad de hombres y de esfuerzos en una unidad de poder y de resultados, capaz de asegurar la convivencia pacífica en el interior y la existencia autónoma frente al exterior; por Carlos Ollero, como la actividad que se propone la realización, mediante el poder, de un orden de convivencia libre y voluntariamente admitido, y por George Burdeau, como una actividad ya desarrollada por los gobernantes, ya por la sociedad con miras a ocupar funciones de dirección, de donde se deriva que la política capta los fenómenos en su aspecto dinámico, en lo que atañe a la actividad dirigida tanto a la conquista como al ejercicio del poder”⁸

Por lo anterior, resulta fácil perderse en un mundo de definiciones tan antiguas o tan actuales como se desee, sobre el particular me parece que para efectos del presente trabajo de tesina resulta útil seguir la línea teórica planteada por la Dra. Canel en la cual de todas las definiciones extrae los rasgos esenciales de lo que es la política, deduciendo:

- a) La política es una actividad realizada en torno a situaciones cambiantes, actores variantes, y consistente esencialmente en la **toma de decisiones, frecuentemente en un ambiente de conflicto.**
- b) La política también es el gobierno o la **dirección de personas en torno al bien común.**
- c) La política **se apoya en el poder**, ya que aquel encargado de la toma de decisiones, se encuentra legitimado en las leyes y las instituciones.

Considerando lo anterior, y con la finalidad de aproximarnos a conocer qué es Comunicación Política podemos decir que política es la “actividad por la que se adoptan y aplican decisiones en y para la comunidad”⁹

Y justo en este punto es en donde resulta necesario señalar la vinculación entre la política y la comunicación, entendiendo esta última como la actividad entre dos o más individuos que a través de un lenguaje común intercambian ideas o mensajes.

La comunicación incide de forma sustancial en la política pues:

⁸ Osorio, Manuel. Direccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y sociales. Ed. Datascan S.A., Guatemala, 2012, 1ª. edición electrónica., pp. 744, disponible en <http://es.scribd.com/doc/202240/Diccionario-de-Ciencias-Juridicas-Politicasy-Sociales-> revisado el 29 de agosto de 2012.

⁹ Canel, María José, Op. Cit., pp18

- a) En todo proceso de toma de decisiones, **la comunicación es esencial ya que la adopción de medidas requiere de información** (conocimiento de la situación, acogida de datos, etc.), la cual acude a la estructura básica de la comunicación para ser entendida, esto es emisor-mensaje (signos, señales y símbolos)-receptor.
- b) La comunicación **es el factor vinculante** en los procesos de toma de decisiones. Pues facilita que las medidas tomadas sean conocidas al tiempo que ayudan a consolidar el poder y la legitimidad de quien las ha tomado. Y
- c) La comunicación **fomenta la organización de la comunidad**, pues a través de ella es posible la construcción del consenso y genera el circuito de retroalimentación planteado por la teoría general de sistemas de Luhmann¹⁰, en el cual se identifican demandas o necesidades (dentro de un todo interrelacionado), mismas que se hacen de conocimiento de la autoridad o de aquel que se encuentra en posibilidad de efectuar la toma de decisiones que permita la resolución del mismo; se genera la actividad y de la misma se hace de conocimiento los resultados; de dichos resultados depende la generación de otra demanda o la resolución del conflicto o la generación de uno nuevo.

De lo anterior, resulta lógico deducir que la comunicación ha impregnado todos los niveles o estratos de la política, generando un campo para la investigación científica atractivo para sociólogos, comunicólogos, politólogos, juristas, etc. que desde sus distintas perspectivas han buscado otorgar una definición de comunicación política. Sobre el particular, la doctora Canel, señala que de dichos esfuerzos es posible identificar tres grupos teóricos:

1. En el primero, identifica al grupo de los teóricos juristas, quienes en sus documentos no conceden a la comunicación política el valor de área de investigación pues consideran a la comunicación política como un invasor de terrenos que ha dado como resultado una “teoría política y jurídica de los medios de comunicación”. Al respecto, considero que dichas aproximaciones teóricas ofrecen una visión sesgada y que resultan poco útiles para efectos del presente trabajo de tesina.
2. En el segundo grupo de teóricos ubica a todos aquellos que consideran que la política y la comunicación son uno mismo, pues desde la comunicación se contribuye al orden social a través del intercambio de símbolos y mensajes entre los miembros de la comunidad. Dichos teóricos fundamentan sus hipótesis en el sentido comunicativo de actividades como la persuasión, la negociación, la influencia para el control y legitimación de la autoridad los teóricos de esta corriente señalan que más que existir la comunicación política existe “una teoría política de la comunicación”. Sobre el particular considero que para el siguiente trabajo de tesina, se tratan de aproximaciones cercanas pero que continúan presentando una versión incompleta sobre la comunicación política, ya que otorgan a la comunicación únicamente un carácter inherente al control
3. Finalmente están los investigadores quienes afirman que la comunicación y la política son actividades independientes con un terreno de intersección en el cual se desarrollan fenómenos que no es posible explicar de forma independiente, por lo cual resulta preciso genera **una teoría de la comunicación política**. Al igual que la doctora Canel, considero

¹⁰ Se abordará en forma detallada esta relación en el apartado “La comunicación como proceso social”.

que dicha corriente teórica otorga los elementos necesarios para exponer los fenómenos de comunicación objeto del presente trabajo de tesina.

Como miembros de esta corriente teórica, Dan Nimmo y Keith Sanders en el año de 1956 definen a la comunicación política como “uno de los tres procesos (junto con el de liderazgo político y las estructuras de grupo) de intervención por medio del cual se movilizan y transmiten las influencias políticas entre las instituciones gubernamentales y el ciudadano votante” ¹¹ , por lo anterior es posible definir a la comunicación política como un proceso mediador entre las instituciones y los ciudadanos.

En estudios posteriores Nimmo y Sanders, destacan que dicha definición se limita aquellos que ostentan el poder, o bien, a aquellos que tienen el deseo de hacerlo y tras navegar en la gran cantidad de definiciones de otros estudios teóricos en la materia concluyen que si bien no existe consenso entre ellos si es posible identificar factores comunes; e indican que la comunicación política es aquella que tiene consecuencias sobre el sistema político y se encuentra directamente relacionada con sus protagonistas. A dichos rasgos comunes, autores como Jean Blondel, agregan el hecho de que el papel de la comunicación política es dinamizar el sistema político a través de un intercambio de demandas y decisiones entre los distintos miembros de la sociedad.

Sobre la postura de Blondel, la doctora Canel señala que la comunicación en el concepto de este autor es concebida como el resultado de las “influencias entre unos elementos y otros de la sociedad, o de las soluciones que se dan al conflicto”¹², desde esta perspectiva integradora, Blondel incorpora al espacio público como el escenario de la comunicación política.

La introducción del espacio público en el concepto de comunicación política permitió que autores como Denton y Woodward, en 1998, señalaran que la comunicación política resulta esencial para la comprensión del conflicto en el sistema político, principalmente porque se ocupa de atender cuatro preocupaciones importantes:

1. El presupuesto (generalmente la toma de decisiones engloba las situaciones de distribución de recursos).
2. El control (confianza en quien detenta el poder)
3. Aprobación (cumplimiento de la normatividad establecida y legitimación de las acciones).
4. Significado (Lo que representa en la resolución del conflicto).

Para estar en posibilidad de entender dichas preocupaciones, Denton y Woodward debemos considerar como característica de la comunicación política lo siguiente:

1. Se orienta al corto plazo (porque busca resultados prácticos e inmediatos)
2. Es comunicación estratégica (Quien comunica lo hace para lograr la consecución de un objetivo y siguiendo un plan).

¹¹ Ibidem pp. 20

¹² Ibidem. Canel, María José. Pp. 22

3. Es comunicación mediada (en esta característica, de manera personal considero que condición no se cumple en todos los casos pues se refiere a que toda la comunicación política atraviesa el filtro de los medios de comunicación).
4. Es comunicación orientada, ya que los mensajes se diseñan para audiencias específicas.

Por lo anterior, es posible deducir que los autores establecen que la comunicación política es la que sucede en la actuación estratégica y planificada de las instituciones políticas.

Tras considerar la información proporcionada por los distintos autores, se retomaremos definición de comunicación política la formulada por la doctora Canel, por ser la que considero ofrece una postura integradora: es la actividad de determinadas personas e instituciones políticas en la que como resultado de la interacción se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones políticas así como la aplicación de éstas en la comunidad”¹³

Esta propuesta integradora nos permite ubicar a la **comunicación estratégica** como un componente de la comunicación política.

Sobre la comunicación estratégica, también considero conveniente desmenuzar sus partes para lograr acercarnos a una definición, por lo que para iniciar tomaremos el concepto de estrategia.

Algunos autores refieren su gestación con el surgimiento de los primeros liderazgos y la gestación de las sociedades; sin embargo la mayoría de los teóricos concuerdan en que el concepto de estrategia se basa en el paradigma militar y en particular en el contexto de la guerra.

Para Henry Mintzberg la estrategia es “una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de resultados, una forma de programación”¹⁴ mientras que para otros autores, la estrategia es simplemente un instrumento de dirección para mantener el equilibrio en una organización.

Autores como Francisco Javier Garrido y Rafael Alberto Pérez, coinciden en que la importancia de la comunicación estratégica reside en el hecho de enfatizar la acción en un contexto de racionalidad y para abordar el tema de manera más clara y concreta señalan que en un contexto de guerra el conocimiento de nuestras fuerzas permite racionalizar la acción física de guerra, construir escenarios posibles; pasar de la idea a la acción y finalmente hablar de pérdidas o ganancias.

Esta posibilidad de racionalizar es lo que, en palabras de Rafael Alberto Pérez, posibilita la acción y cumplimiento de la teoría de los juegos pues traduce un pensamiento para la acción eficaz, que genera escenarios bajo la premisa de la **anticipación** en supuestos de cooperación y confrontación; en donde la toma de decisiones se fundamenta en la posición, la ventaja, la perspectiva, la misión, visión, objetivos y metas.

¹³ Ibidem pp. 27

¹⁴ Mintzberg, Henry. La estructura de las organizaciones. Ed. Ariel, Barcelona, 1984, pp.62

De esta manera, el concepto de estrategia evoluciona y ve en ella no sólo la anticipación de escenarios, sino que coloca al hombre como el generador de situaciones posibles y deseables, quien no sólo juega para ganar sino que trata de comprender el juego para jugar mejor, vinculando su individualidad con su entorno, derivando en un juego complejo y cooperativo.

En esta visión Rafael Alberto Pérez enfatiza que si bien es cierto el objeto de la estrategia es la **dominación**, señala que la racionalización del hombre (teoría de los juegos), es lo que posibilita a la comunicación fungir como un elemento cohesor, pues por una parte oferta el manejo de información, misma que en un momento dado es lo que posibilita el **control** a través de la toma de decisiones y facilita el **consenso y la legitimación** mediante la intervención simbólica.

Por lo anterior, señala que la comunicación estratégica “se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores, que tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan los otros jugadores, en contextos sociales dados, de cara al logro de un objetivo asignado, optando entre varias alternativas de acción, mediante la valoración de dichas alternativas, y la elección de una de ellas que se ejecuta, controla y evalúa”¹⁵

Y aporta que si bien es cierto, es posible ubicar antecedentes de comunicación estratégica en la retórica, la propaganda, la persuasión, la publicidad y las relaciones públicas; éstas se unen con la finalidad de otorgar tratamiento a la información frente a un conflicto y se convierten en **estrategias de comunicación**, en tanto que se trata de un conjunto de tácticas que giran en torno a una visión anticipativa con la finalidad de generar un método que permita la resolución de un problema dado.

Y en este punto destaca que lo importante de la convergencia de estas estrategias de comunicación es que contemplan “el mundo social emergente”, ya que en la perspectiva tradicional de la estrategia se contempla el escenario como una foto fija, situación que como se comprueba a través de la teoría de juegos, esto no sucede por lo que resulta de vital importancia contemplar los aspectos cualitativos de los cambios. Lo que lleva a la comunicación estratégica a un plano, que yo denomino, evolutivo integrador¹⁶.

En dicho plano evolutivo integrador, se asume al ser humano y las relaciones que éste mantiene, como la llave para entender los fenómenos de la estrategia, en donde la estrategia cumple dos funciones: es la **causa** de las diferencias entre los seres humanos pues se encarga de proveernos

¹⁵ Pérez, Rafael Alberto en Galindo Caceres, Jesús. “Comunicación Estratégica e Ingeniería en Comunicación Social. Apunte analítico crítico sobre el libro Estrategias de Comunicación”. Revista Electrónica Razón y Palabra, Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación, Número 75, Febrero – Abril, 2011. Disponible en http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/17_Galindo_M75.pdf revisado el 18 de octubre de 2012.

¹⁶ Considero menester señalar que en estudios posteriores al libro de Teoría general de la Estrategia y Estrategias de Comunicación, Rafael Alberto Pérez sustituye el concepto de comunicación estratégica por el de Nueva Teoría Estratégica (NTE), bajo la premisa de que en la actualidad se han desarrollado nuevos paradigmas que permiten reformular el concepto. Para mayor información, resulta clarificador leer el cuaderno derivado del V Encuentro iberoamericano sobre estrategias de comunicación.

de alternativas y como **efecto** pues desarrollamos estrategias con la finalidad de eliminar las diferencias que generan el conflicto.

Una vez dicho lo anterior, es menester señalar que aunque el concepto de comunicación estratégica es relativamente nuevo, este empieza a tomar relevancia en los libros de negocios antes que en los de comunicación, esto ya que perspectivas como la brindada por Daniel Scheteinsohn, señala en los libros empresariales que el paradigma de la comunicación aunque puede explicarse taxonómicamente, en general la posibilidad de interactividad permite generar una visión compleja e inteligible sobre el funcionamiento de los sistemas en las empresas o cualquier otro sujeto social.

Y señala que esto resulta posible, porque en cualquier sistema es posible analizar los mensajes emitidos en tres niveles:

1. Nivel Semántico: Símbolos - mensajes
2. Nivel Sintáctico: Codificación de Mensajes, canales, ruido, redundancia y capacidad del canal.
3. Nivel Pragmático: las consecuencia que tiene el mensaje en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo.

Dichos niveles interactúan para derivar en una simbiosis que permite a una empresa comunicar el discurso de su identidad. Por lo que señala que **comunicación estratégica** “es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección. La magnitud y complejidad de semejante tarea imponen la instrumentación de un esquema de acción particular, en el cual se evidencia el fundamento de su nombre”¹⁷.

Y aporta que la comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción:

- Estratégico: Pues comprende un plan de acción global que opera en el campo especulativo, producto de la información que se posee, con decisiones no estructuradas y generalmente probadas a través del método de prueba y error. Enfoca sus esfuerzos en los fines.
- Logístico: Nos aproxima a la empresa (o institución) para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos.
- Táctico: Se refiere al mejor empleo de los recursos y se encarga de detectar el momento indicado o preciso para su uso. En este nivel es en el que se identifican las “herramientas tácticas de comunicación”¹⁸ como la publicidad, relaciones públicas, difusión periodística, promoción, eventos, auspicios, campañas (para objetivos tácticos) y programas (para fines estratégicos).
- Técnico: Abarca todas las maniobras operacionales de las “herramientas tácticas”.

¹⁷ Scheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. Ed. Granica, Buenos Aires, 2009, pp.93

¹⁸ Concepto empleado por Scheinsohn para referirse a disciplinas de la comunicación.

En este punto considero importante señalar que la definición de Scheinsohn retoma la perspectiva funcionalista de Laswell (estímulo - respuesta) planteada en los años 40. El “modelo matemático” de Shannon y Weaver, el pensamiento sistémico de Wiener y Parsons. Y el concepto de redes comunicacionales propuesto por Everett Rogers y Lawrence Kincaid de los años 80.

Con su propuesta procura delinear una estrategia global desde la cual se articulen todas las comunicaciones a nivel táctico, gestionándolas como un sistema integrador, sinérgico y coherente, en el cual la comunicación estratégica surge como una herramienta directiva.

La propuesta de Scheinsohn, se ve reforzada cuando Rafael Alberto Pérez afirma que el surgimiento de nuevas ciencias y ramas de especialidad implican el reconocimiento de una realidad compleja que requiere cada vez más de métodos adecuados para su explicación, control y dirección; dicha realidad se encuentra plagada de vínculos, sistemas y organizaciones complejas, dinámicas no lineales, emergencia, historia y devenir, acontecimientos, azar e irreversibilidad; tensiones, flujos y circulaciones, así como escenarios y espacios de posibilidad, en donde el ser humano es la pieza clave necesaria para la materialización de los hechos.

Resulta importante destacar que tanto Scheinsohn como Pérez, señalan que las estrategias son el resultado de las capacidades y contextos de aquellos que las generan, aquí destacan que es importante la visualización que el **estratega** toma frente al conflicto pues de su perspectiva dependerán los juegos a desarrollarse.

Nuevamente, nos encontramos frente a una modelo integrador que emerge a escena en un ambiente con una abundante literatura sobre negociación, mediación, cooperación y consenso; conceptos que se apuntalan como predominantes cuando de comunicación estratégica se habla. En general se puede decir, que el enfoque teórico en torno de la comunicación estratégica nos remite a conductas articuladoras ligadas a **ver, escuchar y armonizar para conducir a un cause común posiciones que podrían considerarse incompatibles**. En donde la comunicación nos aleja de los esquemas de confrontación abierta y nos lleva a modelos estratégicos basados en el dialogo y la comunicación participativa.

Este enfoque “holístico” ha permitido a la comunicación en un “sistema unitario de estudio de aspectos físicos, intrapersonales, interpersonales, culturales, sociales, etc. de las relaciones humanas y sus diferentes sucesos. La comunicación se plantea así como un espacio que vincula la estrategia con otras ciencias”¹⁹ introduciendo parámetros relacionales además de los económicos, trabaja con variables cualitativas de difícil medición, reconoce las contradicciones y discontinuidades, trabaja con las percepciones, incorpora a las diferencias como fuente principal de trabajo con lo que prioriza las realidades que vive cada sujeto sobre el mismo evento para eliminar a las diferencias. Dicha perspectiva holística es la que ha permitido que las escuelas de

¹⁹ Pérez, Rafael Alberto. Navegando hacia el futuro. Las coordenadas de la nueva teoría estratégica. Notas del V encuentro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación. Ed. FISEC, Septiembre 2007, pp. 21 disponible en <http://www.tendencias21.net/fisec/archives/2007/6/> revisado el 25 de octubre de 2012.

negocios se apropien de la comunicación estratégica y la adopten para el desarrollo de técnicas de trabajo avanzadas y sobre todo exitosas.

1. b Importancia del control en las Organizaciones Políticas

Al igual que en otras materias, existen diversas perspectivas para el estudio de las organizaciones²⁰ pudiendo identificarse tres corrientes primordiales; la primera es una perspectiva de estudio racional (enfocada a las metas) y basada en la experiencia (teoría de las necesidades y teoría del diseño de tareas); la segunda perspectiva de enfoque psicológico fundamentada en el “situacionismo” en donde la acción se ve no cómo el resultado de una elección, sino como el impacto de restricciones, demandas o fuerzas externas. Y existe una tercera perspectiva desde la cual “las organizaciones se consideran como contextos en los cuales convergen personas, problemas y soluciones, y los resultados se determinan preponderantemente mediante el proceso y las restricciones del proceso”²¹.

Desde esta perspectiva, la organización se concibe como un sistema de significado compartido, desde el cual el trabajo de la misma se desarrolla en dos vertientes: la creación de símbolos y el desarrollo de una visión compartida y un orden negociado, con la finalidad de proporcionar estabilidad y cohesión q quienes se encuentran dentro del sistema.

Al igual que en otras disciplinas, esta tercera perspectiva es integradora y permite la introducción de dos conceptos que resultan claves: **el administrador** (entendido como aquel que realiza la planeación y los análisis estratégicos) y **el control**.

Pero antes de pasar a las definiciones de éste último, resulta necesario enfatizar que el uso de la planeación estratégica, las estrategias de comunicación (en el entendido que las mismas son herramientas de la comunicación política como se expuso anteriormente) derivó en una evolución de las organizaciones otorgándole a las mismas mayor complejidad y dimensión con una tendencia progresiva a la descentralización de las decisiones para permitir la efectividad de las tareas operativas.

Sin embargo, el problema de la descentralización se presenta en el instante en el que debe asegurarse que aquel o aquellos a quienes se les otorga mayor autonomía actúen bajo las mismas directrices de la dirección y cumplan con la totalidad de las actividades contempladas en el proceso de planeación; por lo que para brindar atención a esta problemática fue necesario crear el control y sus sistemas.

En este contexto, debemos considerar al **control** como el proceso por el que la dirección supervisa continuamente tanto las actividades reales como los problemas u oportunidades potenciales con objeto de que la organización mantenga su eficiencia y eficacia.

²⁰ Para efectos de practicidad emplearemos la palabra organización para referirnos a cualquier organización política, en virtud de que los elementos descritos en el apartado de comunicación política nos permiten identificar a cualquier sistema organizado con toma de decisiones y la existencia de poder como una organización política.

²¹ Pfeffer, Jeffrey. Organizaciones y teoría de las Organizaciones. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1992, pp. 21.

Al respecto ya desde el año de 1916, se señalaba a la supervisión para alcanzar la eficiencia y la eficacia como el eje rector del control como da evidencia la definición otorgada por Henry Fayol, citado por Melinkoff: “el control...consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa otorgado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos.”²² Definición que se ve reforzada con la afirmación de Joan Ma. Amat cuando señala: “el control, ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de la organización se realicen en la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales”²³.

Algo importante de destacar es que tanto la definición de Fayol como la de Amat, señalan que el control se origina y desarrolla en los niveles directivos, y de acuerdo con Newman la dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo hacia un objetivo común.

En este punto se hace necesario señalar, que los primeros acercamientos en los estudios en materia de control en las organizaciones encaminaban sus esfuerzos en señalar a los esquemas financieros como el único objeto de la materia, centralizando al control en la cuantificación de los valores monetarios; sin embargo, con la evolución de las instituciones las perspectivas de estudio se ampliaron y transformaron en esquemas más flexibles que señalan la existencia de controles formales y no formales, con aspectos financieros pero considerando factores cualitativos, en donde el control busca incidir en el comportamiento de los operadores o afectados (stakeholders) con el objeto de que actúen y tomen las decisiones de la forma más conveniente para el logro de los objetivos de la dirección.

Una vez definido el control, considero pertinente retomar el carácter sistémico para señalar que una organización al igual que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí en función de un fin, a través de funciones bien definidas y que requiere de un **sistema de control**, entendido como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que mediante su interacción se encuentran en posibilidades de conocer la situación de la organización en un momento determinado y ofrecer la información necesaria para efectuar la toma de decisiones.

Para tal propósito un sistema de control debe cumplir con los siguientes requisitos para considerarse eficiente:

- **Comprensibles:** Deben ofrecer claridad en lo que se pretende con el control y disminuir en grado de complejidad en la medida que se desciende en la jerarquía.
- **Flexibles:** Adaptables a las circunstancias cambiantes.
- **Económicos:** Deben ser tendientes a la eficiencia y la eficacia, es decir, deben emitir las señales de alerta necesarias en el momento oportuno en proporción con su costo de

²² Melinkoff, Ramón V. Los procesos administrativos. Instituto de Investigaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Central de Venezuela, 1968, pp. 62

²³ Amat, Joan Ma. El control de gestión: Una perspectiva de dirección. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1992, pp.26

implementación y los beneficios a aportar, ya que en ocasiones implantar o profundizar un control puede empeorar la situación económica de la organización.

- Continuos: Deben realizarse de manera continuada, aunque en algunas actividades baste la comparación del curso de la actividad en unos momentos concretos.
- Objetivos: Los controles serán objetivos en la medida en que no puedan ser manipulados ni tergiversados por algún individuo o grupo, por lo que se sugiere la cuantificación y las mediciones continuas.
- Seguir la forma de la organización: Deben ser congruentes con la estructura en los puntos de mayor responsabilidad o procesos críticos.
- Relacionados con las metas: Los controles que se formulen en la organización deben ser consistentes con los planes de la organización, ya que su finalidad es asegurarse del cumplimiento de las actividades sustantivas, por lo que representan una guía y punto de destino.

El que un sistema de control cumpla con dichos requisitos posibilita al administrador la información necesaria para reaccionar y reajustar (si se hace necesario), las vías para lograr la consecución de la meta (estrategia); por lo que es posible decir que ante todo un sistema de control es estratégico. Al respecto, teóricos de la administración como Harold Koontz²⁴, señalan que todo sistema de control debe atravesar por tres etapas:

1. Establecimiento de estándares y puntos críticos (**indicadores**)
2. Medición o evaluación del desempeño
3. Corrección de las desviaciones

Lo anterior, con la finalidad de permitir a la dirección la toma de decisiones *a priori o a posteriori*²⁵ en la organización. Sobre cada uno de las etapas Koontz destaca que la primera etapa corresponde a la identificación de actividades o aspectos que son esencialmente importantes, sin los cuales no se lograría el cumplimiento de la misión institucional, los objetivos o bien, sin los cuales la competitividad de la organización resulta comprometida.

A dichas actividades, debe asignárseles un componente de medición (preferentemente cuantitativo desde la perspectiva de estudio tradicional) así como un elemento que permita su seguimiento, es decir avanzar a la siguiente etapa y realizar la evaluación del desempeño.

En estricto sentido la evaluación del desempeño, se refiere a las herramientas con las cuales a través de su seguimiento se obtiene información sobre la organización en dos vertientes: cumplimiento o desviación del estándar. Sin embargo, perspectivas integradoras como la propuesta por Koontz señalan que además de lo anterior, la evaluación del desempeño debe realizarse con un enfoque multidimensional y medirse a través de criterios como estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora de valor, para los cuales, si se toman como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de efectividad y si se toma como punto de partida la

²⁴ Koontz, Harold. Elementos de la administración. Ed. McGraw Hill, México, 1994, pp. 264

²⁵ Para mayor información con respecto a los tipos de control existentes, sus usos, momentos y beneficios véanse la documentación derivada del Informe COSO

competencia, expresarán el nivel de competitividad de la organización. Y apunta como algo determinante, que no basta con determinar los criterios para efectuar la evaluación del desempeño, sino que se requiere de considerar la interacción armónica entre objetivos, estrategias e indicadores, esto con la finalidad de complementar la información cuantitativa con análisis cualitativos.

Del esquema de evaluación del desempeño se obtiene toda la información necesaria a través de la cual se analizan las causas de las desviaciones y se toman las medidas para corregir el comportamiento y reorientar el rumbo de la **gestión**²⁶.

Sobre el término de gestión, este se origina en las acciones de competitividad y básicamente se refiere a las acciones administrativas, tales como: reducción de costos y gastos, incrementar la calidad de los productos o servicios, control interno, auditorías etc. Cabe señalar que dicho concepto emanado de la contabilidad, ha evolucionado junto con las organizaciones hasta derivar en el concepto de **sistema de control de gestión**, el cual ha sido definido por Anthony Robert como el “proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”²⁷, mientras que para Joan Ma. Amat, el **control de gestión** “es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta”²⁸ y es que como bien señala Amat, “la necesidad de control está ligada a la existencia de recursos escasos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en los objetivos, necesidades y motivaciones entre diferentes personas y grupos, y la propia complejidad de la realidad organizativa.”²⁹

²⁶ Más adelante retomaremos este concepto desde la perspectiva de la administración pública, sin embargo considero que en este punto la definición otorgada por el Dr. Ricardo Uvalle Berrones cuando refiere que gestión significa estructurar, ordenar, hacer y rehacer las políticas para conseguir resultados.

²⁷ Robert, Anthony. Sistemas de Control de Gestión. Ed. McGraw Hill, México, 1987, pp. 168.

²⁸ Amat, Joan Ma., Op. Cit. Pp. 35

²⁹ Ibidem pp. 41-42.

1. c La comunicación como proceso social

“Resulta imposible concebir la existencia y permanencia de un sistema social sin presencia de la comunicación”³⁰ ya que a través de ella se establece un acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información en forma de mensaje, siendo éste por definición el acto social más básico y necesario para la interacción humana.

En este espacio de sintonía en donde la transacción de mensajes permite a cada individuo producir dos fenómenos de reacción: en el primero el individuo recibe el mensaje lo decodifica, lo analiza y le produce un significado y en el segundo, significa el mensaje y busca los códigos apropiados para generar la interacción en un sistema vivo y abierto estableciendo vínculos constantes con su entorno social.

Y como observamos en los incisos precedentes, la comunicación garantiza no solo la existencia de un sistema social, sino que posibilita su existencia en un marco de orden y control que facilita su movilidad, a través de los códigos y la significación que se les asigna.

³⁰ Garrido, Francisco Javier. Comunicación Estratégica. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001, pp.67

1. d La interrelación entre comunicación, administración pública y gobierno

La multidisciplinariedad de las ciencias sociales permite el análisis de un objeto de estudio desde diferentes perspectivas con el objeto de construir una explicación completa y detallada sobre el mismo; es decir, permite la construcción del conocimiento de forma integral mediante la generación de metodologías para la resolución de problemas complejos.

Así pues, considerando que la comunicación política forma parte de las ciencias sociales y como vimos con anterioridad, fundamenta su razón de ser en los mensajes, el poder, el control y la toma de decisiones, resulta lógico entender que su interacción para la solución de conflictos en la Administración Pública mediante estrategias generadas a partir de los conocimientos contenidos en la teoría de sistemas y la teoría de las instituciones; así como de los resultados de un diagnóstico elaborado a través de las técnicas de la comunicación estratégica.

Los esquemas evolutivos de la Administración Pública han transformado las prácticas de gobierno, tal como sostienen los nuevos teóricos, transformando los esquemas burocráticos en “gerencias políticas” mismas que para el manejo apropiado de los múltiples desafíos que enfrentan requieren de profesionales con conocimientos y habilidades de técnicas y prácticas modernas que le permitan manejar esos desafíos de manera adecuada y efectiva.

Este fenómeno, se da como consecuencia de la globalidad y la transformación de las instituciones administrativas en espacios institucionales de la vida definidos a través de la esfera pública en donde los ciudadanos ya no sólo se perciben así mismos, como usuarios y demandantes, sino que aprovechan la interacción para establecer relaciones de comunicación con las autoridades, que se establecen con la finalidad de encontrar satisfacción a la exigencia de calidad y eficiencia.

Distintas personalidades en el ámbito de estudio de la Administración Pública, como el Dr. Ricardo Uvalle, José Castelazo y Enrique Cabrero, coinciden al señalar que el dinamismo y complejidad de las sociedades actuales caracterizadas por la globalidad, en donde la diversidad de actores, condiciones, problemas y tiempos obligan a reenfocar su atención en la óptica del gobierno, revisar y reformular los patrones de eficacia en las instituciones públicas, en particular en aquellas de carácter administrativo.

Al respecto el Dr. Uvalle precisa: “En el tiempo de la sociedad moderna, gobernar implica calcular acciones, recursos y necesidades sobre la precisión de valores numéricos para producir los bienes y servicios que la sociedad, el mercado y la economía necesitan para su desarrollo...la sociedad contemporánea proclama valores intangibles – civilidad, confianza, equidad, justicia, solidaridad - que aumentan la complejidad de lo que significa gobernar porque se relacionan con el desarrollo individual y colectivo de los gobernados para garantizar la articulación de las metas comunes

sobre la base de un sistema de cooperación, legitimidad y reconocimiento del orden establecido.”³¹

Y agrega que la eficiencia material no es el único factor importante a evaluar el desempeño de las instituciones públicas, ya que la calidad es el segundo pilar a medir en las complejidades de la vida pública en las democracias, por lo cual están evolucionando en “gerencias”, como lo señala Enrique Cabrero.

Así pues, la primera consecuencia de la globalidad en el Estado se viene generando desde hace poco más de 20 años, en donde la visión gerencial, económica y mercantil surgen como respuesta al burocratismo, y se inicia la adopción de los sistemas gerenciales en los cuales la producción y distribución de los bienes y servicios públicos se convierten en la prioridad para el abatimiento del conflicto político y la formulación de los acuerdos que posibilitan la vida cotidiana. En este punto resulta necesario señalar que los sistemas gerenciales se han ido adaptando a los fines públicos de la Administración.

En consecuencia, en la Administración Pública se fueron incorporando los principios de la planeación estratégica que posibilitan a las instituciones realizar una revisión de sus actividades y coberturas para crear elementos de satisfacción a la ciudadanía a través de estructuras ágiles e innovadoras que posibilitan atender de mejor manera los compromisos asumidos y facilitando la consecución de metas y objetivos, pues necesariamente implican una revisión de los procesos y procedimientos con una tendencia muy marcada a la simplificación y a la generación de valor y plus valor. Volviendo al **desempeño** un concepto cardinal en el funcionamiento de la vida administrativa del gobierno y el Estado, pues elude a la capacidad de respuesta que se genera para convertir los problemas en soluciones.

En consecuencia, los sistemas administrativos se han visto transformados y **la gestión** se ha convertido en “una categoría de análisis y aplicación útil para eludir a cómo se comportan las instituciones en la complejidad de la vida colectiva, las demandas en competencia y la pluralidad de intereses que definen en el mundo del espacio de lo público. Gestión significa estructurar, ordenar, hacer y rehacer las políticas para conseguir resultados que se enlazan con los ambientes de negociación política y las estrategias de acción que impulsan una mayor autonomía y responsabilidad en los organismos públicos”³².

Las aportaciones de la gestión en la administración pública consisten en que tanto actores, contextos información, valores y contextos se combinan para facilitar el gobierno y la adopción de políticas públicas.

³¹ Uvalle Berrones, Ricardo. “Desafíos de la Administración Pública Contemporánea” en Revista de Administración Pública, No. 115 “Dimensiones Emergentes de la Función Pública”, Vol. XLIII, No. 1 (enero – abril) Instituto Nacional de Administración Pública A.C., México, 2008, pp.15

³² Garnier, Leonardo. “El espacio de la política en la gestión pública” en Política y Gestión Pública, Centro Latinoamericano para el Desarrollo, ed. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2004, pp. 123,135

Otro principio de la planeación estratégica adoptado por la Administración Pública es la **colaboración**, ya que esta implica el mejor aprovechamiento de los recursos escasos (incluyendo el talento humano), lo que permite la acción del gobierno en esquemas de actividades compartidas y corresponsabilidad e intensifica la capacidad de respuesta hacia las demandas de la sociedad.

Finalmente, la adopción del esquema de **estructuras adaptativas** actualmente empleado por la Administración Pública, elimina la tendencia vertical, burocratizada y estatizada; lo que combinado con la necesidad de aprovechar mejor los recursos escasos ha impulsado a escala mundial, la **cultura de la calidad**, misma que tiene por encomienda la reducción de costos, la mejora de servicios, la ejecución del gasto bajo premisas de racionalidad y austeridad y la compactación de estructuras con la finalidad de que los servicios administrativos no sean una carga onerosa para los contribuyentes. Y como lo define Pichardo en el texto del Dr. Uvalle: “simplificar trámites, innovar procesos y modernizar prácticas administrativas, son temas que ocupan un lugar importante en la agenda de las autoridades públicas. Mejorar la calidad regulatoria, establecer indicadores de desempeño, aprovechar las tecnologías de la información, etc., implica recuperar al ciudadano como el centro principal de los procesos institucionales.”³³, ya que dentro de la Administración Pública la cultura de calidad también implica conceptos como igualdad, equidad y bienestar, además de valores económicos y mercantiles, lo cual implica **legitimidad**.

Esto último nos permite retomar los conceptos de la comunicación política desde los cuales todo gobierno requiere de legitimar sus acciones ante la ciudadanía; por lo que la Administración Pública relaciona la legitimidad con los resultados que es capaz de generar, los cuales validan (o desacreditan) las decisiones, políticas y acciones empleadas por los gobernantes a través de las instituciones para lograr la consecución de metas colectivas. Produciendo un efecto de circuito en palabras del Dr. Uvalle: “La legitimidad en la Administración Pública es la que aumenta o disminuye el capital político de los gobiernos, porque destaca cómo la oferta de compromisos ha sido cumplida o no en razón de los calendarios de la vida política y social”³⁴

Por lo anterior, podemos afirmar que la comunicación, la administración pública y el gobierno mantienen una estrecha relación en un entorno globalizado, en el cual las turbulencias y las transformaciones han llevado a la administración pública a producir nuevas capacidades de respuesta para absorber y resolver los problemas comunes desde enfoques netamente heurísticos, modificando la práctica de las instituciones administrativas incorporando sistemas de innovación que les permitan responder las demandas de la ciudadanía.

³³ Uvalle, Berrones Ricardo. Op. Cit. Pp.24

³⁴ Ibídem pp. 25

1. e Técnicas de comunicación para la elaboración de diagnósticos.

Existen algunas controversias sobre si las técnicas empleadas por los comunicólogos para la elaboración de diagnósticos son en verdad propias de la comunicación, o bien son producto de “los prestamos” de otras disciplinas; sobre el particular teóricos como Rafael Alberto Pérez señalan que “...el problema más grave de los comunicadores, como muchos otros profesionales, es que no contamos con un mapa del territorio o un modelo del objeto de transformación al que enfrentamos, que nos permita tomar decisiones fiables. De ahí que los comunicadores hayamos tenido que ir a tomar prestadas las teorías y representaciones organizacionales y estratégicas, vigentes tanto en los círculos académicos de las Business School como en los empresariales (teoría de los juegos, modelos de las diferentes escuelas de management, casos históricos, etc.)...”³⁵

Sin embargo, apunta que aunque el uso de teorías foráneas pueden introducir sesgos o constricciones al desarrollo de una teoría autónoma (como de hecho ha ocurrido), también han contribuido al avance de la comunicación y le ha aportado nuevos horizontes.

De dicho intercambio podemos sostener que es la comunicación quien más ha aportado en el intercambio de las técnicas para la elaboración de diagnósticos pues, en la mayoría de los procesos se identifica claramente que no sería posible su desarrollo, análisis y comprensión sin conocer los procesos de comunicación.

Por lo anterior, distintos autores concuerdan al señalar que el diagnóstico constituye el primer paso hacia el perfeccionamiento de los sistemas de comunicación de una institución, al respecto Enrique Cabrero señala que el diagnóstico es lo que permite delimitar la situación de cambio y el nivel de profundidad deseado (requerido). Y definen al diagnóstico como

Sobre el diagnóstico en comunicación básicamente los autores dividen su proceso en tres etapas: 1) Recolecta de información, 2) Procesamiento de la información colectada y 3) Presentación de conclusiones.

Cabe destacar que generalmente se pueden abordar dos perspectivas del diagnóstico: una funcional y una cultural.

Sobre el **diagnóstico funcional**, este deriva su nombre de la teoría funcionalista, examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación en los ámbitos de producción de bienes y servicios, satisfacción del personal, mantenimiento de la organización e innovaciones.

Por lo general en el empleo de esta perspectiva, el comunicólogo responsable del diagnóstico, elige la técnica a emplear en función del objetivo de la revisión, pudiendo ser la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

³⁵ Op. Cit. Pérez, Rafael Alberto en Galindo Caceres, Jesús. Pp.16

Para posibilitar la exposición rápida y concisa de cada técnica emplearemos un cuadro resumen:

Técnica	Descripción
Entrevista	Permite recoger información detallada o que puede ser investigada con detenimiento, mediante una conversación personal con los miembros de una institución. Suele auxiliarse de un cuestionario.
Cuestionario	Técnica que requiere del empleo de material escrito o electrónica a través de la cual es posible recolectar una gran cantidad de información de la mayor cantidad de individuos a bajo costo. Usualmente de la información obtenida es posible determinar métricas estadísticas.
Análisis de transmisión de mensajes	Consiste en un cuestionario especializado que revela el proceso de difusión de un mensaje en la institución, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
Análisis de experiencias críticas de comunicación	Mediante la conversación personal, esta técnica permite conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la institución, enfatizando en la efectividad o ineffectividad de las acciones emprendidas para el control o mejora de una situación o proceso en particular.
Análisis de redes de comunicación	Analiza la estructura de comunicación dentro de la institución y su efectividad. Evalúa quien se comunica con quién, los grupos existentes, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
Entrevista grupal	Se efectúa mediante la selección de cierto personal representativo de cada sector para ser entrevistados en grupos; la conversación suele girar en torno a aspectos críticos de la comunicación institucional.

Por su parte, el **diagnóstico cultural** trata sobre realizar una serie de acciones con la finalidad de obtener información que nos permitan interpretar los valores y principios básicos existentes en una institución; enfatizando en el grado de conocimiento y consistencia de los conceptos entre los miembros de la institución, así como la congruencia que guardan estos conceptos con el actuar cotidiano de la institución.

El diagnóstico cultural fundamentalmente basa su análisis en categorías y elementos que le facilitan la colecta de información y el análisis de la misma, siendo estas:

- a) Espirituales: Ideología / filosofía, historia y mitos entorno a la institución.
- b) Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, formas de interacción.

- c) Estructurales: Estructura Organizacional, normatividad que documenta la razón de ser y atribuciones, políticas y procedimientos internos.
- d) Materiales: Instalaciones, tecnología, equipo y mobiliario.

Fundamentando el análisis de la información en técnicas cualitativas y cuantitativas. Sobre las técnicas cuantitativas no hay mucho que decir, ya que generalmente se apoyan de la encuesta por cuestionario para la obtención de información sobre la cual se fundamenta una estadística, bajo los principios de media proporcional y población muestra directamente proporcional a las características de la institución.

Sobre las técnicas cualitativas que suelen emplearse se destacan las siguientes:

Técnica	Descripción
Dramatización	Consiste en seleccionar grupos de trabajo y plantearles situaciones de trabajo hipotéticas en donde cada persona tiene un rol asignado y funciones específicas. De esta técnica, el comunicólogo va tomando notas y aspectos relevantes sobre la organización, pues los participantes harán uso de su contexto dentro de la organización para realizar la dramatización
Técnicas Proyectivas	Consiste en presentar a los participantes material vago y poco estructurado, con instrucciones poco precisas para la ejecución de una tarea, pidiéndole que la ejecute con su forma personal de organización; esto permite al aplicador recolectar información sobre la personalidad de los participantes y el bagaje que sobre la institución poseen.

Cabe señalar que una limitante de las técnicas cualitativas empleadas por el diagnóstico cultural es que sus resultados dependen enteramente de la percepción y experiencia del comunicólogo que hace uso de ellas.

Así mismo, algunos autores como Rafael Guizar Montúfar³⁶, citan en sus textos distintos modelos de diagnóstico, sin embargo todos ellos mantienen como constante el uso de las técnicas aquí mencionadas para su ejecución.

Finalmente, es de destacarse que sin importar la perspectiva empleada o técnicas utilizadas para la recolección de información, su análisis generalmente suele realizarse a través del ya conocido análisis FODA.

³⁶ Veáse Guizar Montúfar, Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Ed. Mc Graw Hill, México 2004.

1. f El Balanced Scorecard

En 1992 el Balanced Scorecard surge como una respuesta a la deficiencia mostrada por los sistemas tradicionales de gestión de la incapacidad de estos, para vincular la estrategia a largo plazo de una institución (empresa) con sus acciones a corto plazo. Esto en virtud de que los esquemas tradicionales de gestión focalizan su atención en el seguimiento de las metas y resultados financieros, dejando una brecha importante en el desarrollo de una estrategia institucional y su implementación.

El Balanced Scorecard sostiene como una de sus premisas más relevantes que es posible desarrollar un esquema de gestión en el cual la ejecución de 4 procesos internos (“Traducir la visión”; “Comunicar y vincular”; “Planificar”; “Retroalimentación (Feedback) y aprendizaje”), permita efectuar una medición de resultados que facilita la toma de decisiones a nivel gerencial desde una perspectiva integral de comunicación que considera a la institución, sus procesos y sus clientes o Usuarios.

Ante todo, es menester señalar que el Balanced Scorecard, es un instrumento que mediante la evaluación del desempeño institucional, facilita los procesos de Planeación Estratégica de las organizaciones.

Dicho instrumento ha despertado la curiosidad de diversas instituciones, tanto del sector público como del sector privado ya que permite la observación de 4 perspectivas diferentes en forma simultánea y otorga panoramas más amplios que los proporcionados por los reportes a corto plazo.

Ello, en virtud de que el Balanced Scorecard más que un ejercicio de medición, es un sistema de administración que permite desarrollar un esquema que traduce la misión y los objetivos estratégicos de la organización en metas y mediciones específicas, más allá de la perspectiva financiera, pues incluye tras conjuntos de medidas operacionales: satisfacción de Usuarios, procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar.

Así pues, el Balanced Scorecard es un sistema dinámico de gestión que refuerza, implementa y potencializa la estrategia institucional; facilitando al sector directivo los elementos de monitoreo que durante la ejecución de los procesos permitan la consecución de metas yendo más allá del desempeño y centralizando su atención en el futuro.

El sistema del Balanced Scorecard focaliza sus esfuerzos en crear y comunicar a los miembros de una organización una imagen total de lo que pretende lograr la organización a través de los objetivos estratégicos y con ello, flexibiliza el proceso permitiendo aprovechar la experiencia y conocimientos del personal para llevar y de ser necesario, transformar a la organización en lo que se desea incluyendo escenarios de cambio; por lo que el Balanced Scorecard se posiciona como una experiencia de aprendizaje constante para la organización³⁷.

Kaplan y Norton describen el proceso como un ciclo en el cual se define la visión y se comparte en términos de objetivos, los cuales son empleados para dirigir los esfuerzos del personal, asignar los

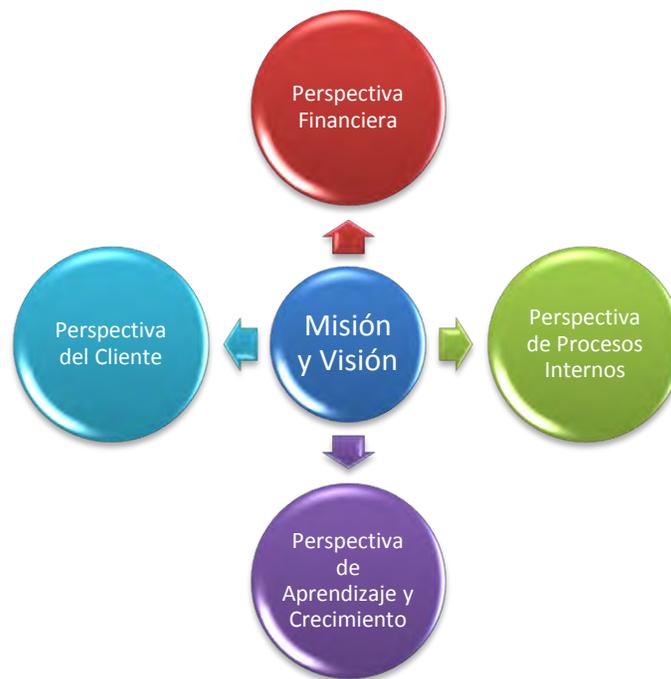
³⁷ Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter, **Performance Drivers**, Inglaterra, John Wiley & Sons Ltd, 1999, p.4

recursos y establecer metas. El seguimiento resulta en aprendizaje que a la postre aporta los elementos necesarios para autoevaluar a la organización y reconsiderar la visión institucional, por lo que en todo momento es, en si mismo un proceso de comunicación.

El Balanced Scorecard presenta a los miembros de una institución 4 distintas perspectivas para elegir sus esquemas de medición y como su nombre lo indica favorecer el equilibrio entre:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva del Cliente (Usuarios)
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Dicho equilibrio fue presentado en forma esquematica por Kaplan y Norton mediante el siguiente esquema:



El éxito y la aceptación de la propuesta de Kaplan y Norton, estiba en el hecho de vincular todas las perspectivas y fundamentarlas en un esquema de causa – efecto, en el contexto de la Planeación Estratégica.

En el entendido de que la Planeación Estratégica, es el escenario principal en donde se elaboran los objetivos de largo plazo y la respectiva estrategia para alcanzar dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías siendo la más frecuente el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); lamentablemente en la práctica, los planes estratégicos rara vez llegan a ejecutarse por completo, ya que las organizaciones se enfocan en obtener los resultados a corto plazo y relegan el plan estratégico a un mero documento de gerencia.

El Balanced Scorecard, es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia de largo plazo de una organización en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia a través de indicadores de actuación. Por lo que suele clasificársele como un sistema de medición táctico y operativo.

El proceso del Balanced Scorecard inicia cuando el equipo de alta dirección logra traducir su misión y visión institucional en objetivos estratégicos específicos; usualmente se empieza por definir los relativos al ámbito financiero (posicionamiento en el mercado, ingresos, egresos y flujo de efectivo); sin embargo, Kaplan y Norton enfatizan en sus libros que la perspectiva del cliente o usuario es la línea de objetivos más relevante, e incluso, llegan a firmar que no en todos los casos la perspectiva financiera es determinante para la institución.

Como segundo paso, la alta dirección debe establecer los objetivos para la perspectiva de clientes o Usuarios, en esta perspectiva, los creadores del Balanced Scorecard señalan al **consenso como el factor determinante para el planteamiento efectivo de objetivos**, pues en esta perspectiva es en la cual se determinan los sectores de clientes o usuarios a atraer, los productos y/o servicios a ofrecer, así como la determinación de los estándares de calidad a ofrecer para satisfacer a los clientes o usuarios.

Es frecuente que el dialogo generado en el planteamiento de objetivos de la perspectiva de clientes o usuarios, permite a la alta dirección conocer procesos internos completamente nuevos o bien, permite identificar aquellos que son relevantes para el cumplimiento de la misión y la visión institucional; e incluso favorece la colaboración derivando en el perfeccionamiento de los empleados, la tecnología y los procedimientos en sí mismos. Por lo anterior, el siguiente paso de definición de objetivos sobre los procesos internos se realiza de forma ágil.

Si bien es cierto, en ocasiones también se detona el conflicto por la falta de consenso, generalmente este es consecuencia de la historia funcional y la cultura de la organización, sin embargo, al hacerse evidente la falta de consenso y la detonación del conflicto, se contribuye a su solución. Una de las ventajas que señalan los creadores del Balanced Scorecard es que cuando éste es desarrollado como un proyecto de equipo, “crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del Balanced Scorecard se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo...sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.”³⁸

Como tercera acción se deben definir los objetivos para los procesos internos, en este punto no es necesaria la participación colectiva, pues se trata de refinar los pequeños puntos que coadyuvan a la consecución de los de la perspectiva de clientes o usuarios. En este punto es en el cual se pone en práctica una de las principales aportaciones del Balanced Scorecard, que son los **tableros de control**³⁹. Kaplan y Norton, propiamente no realizan una definición acerca de los tableros de control, sin embargo a lo largo de sus distintas publicaciones emplean una serie de tablas que permiten la visualización de todos los elementos que integran cada una de las perspectivas,

³⁸ Kaplan Robert S. y Norton, David P. **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2002, pp.29

³⁹ Es de destacar que la traducción brindada por algunas editoriales a los textos en materia de Balanced Scorecard, es justamente, *tablero de control o cuadro de mando integral*.

facilitando la sistematización de la información, así como la posibilidad de generar interacciones o visualizar supuestos.

Finalmente los objetivos e indicadores estratégicos del Balanced Scorecard deben comunicarse dentro de toda la organización; esta actividad se realiza con la finalidad de indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse para lograr el éxito organizacional. De este modo los esfuerzos locales logran alinearse con los factores generales y una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, los niveles inferiores tienden a apoyar la estrategia general; dicha alineación facilita e incluso genera los procesos de cambio necesarios.

Sobre la aplicación del balanced Scorecard, Kaplan y Norton señalan que el mayor impacto es palpable cuando el Balanced Scorecard es planteado a tres o cinco años y con tendencia al cambio en la institución aplicante, con mediciones o revisiones regulares realizadas a través del análisis “causa y efecto”. Y es justo en este proceso de revisiones en donde se genera el proceso más innovador del Balanced Scorecard, **pues proporciona la capacidad y aptitud para la formación ejecutiva, esto es el feedback o retroalimentación**. Este proceso se caracteriza por permitir al ejecutivo comprobar sus hipótesis y vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias, con el consecuente replanteamiento, en aquellos casos que así lo ameriten, porque no se logró el resultado esperado.

Así pues la principal característica del proceso del Balanced Scorecard es **que se trata de un proceso lineal de establecimiento de una visión y estrategia, comunicando y vinculando la visión y la estrategia a todos los participantes de una institución, alineando y generando las iniciativas y acciones para la consecución de metas específicas, que se interrumpe con una retroalimentación en un solo “bucle”, que permite hacer al objetivo general constante y a través de la autoevaluación permite cuestionarse sobre si los objetivos planteados siguen siendo deseables, ya que el entorno cambiante hace que no siempre la estrategia planteada continúe siendo viable y de éxito.**⁴⁰

⁴⁰ Kaplan y Norton señalan que este proceso de feedback o retroalimentación, en ocasiones derivan en un efecto de doble bucle en los directivos primero cuestionan por información y después sobre el replanteamiento de la estrategia, sobre el que otros autores tratan ampliamente, sin embargo para efectos del presente trabajo de tesina, trataremos sobre el planteamiento de un solo bucle.

2) La CONDUSEF como entidad gubernamental

2. a Origen de la CONDUSEF

A raíz de la nacionalización bancaria y de su posterior privatización, sumado a las nuevas estrategias de desarrollo económico marcadas por el Tratado de Libre Comercio y la apertura comercial y financiera del país al mundo, se han producido cambios radicales en nuestro sistema financiero. Hoy, contamos con una enorme expansión de los servicios y con la aparición de nuevos productos acordes con el desarrollo moderno de nuestra economía.

Anterior a la creación de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, se contaba con entidades y diversos ordenamientos que regulaban la protección de los intereses del Usuario de servicios financieros:

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro

Estas disposiciones contemplaban esquemas de protección al Usuario de Servicios Financieros y le proveían de mecanismos de defensa; sin embargo la falta de uniformidad en la legislación y en los procedimientos establecidos, así como la multiplicidad de autoridades y criterios involucrados, dificultaban a los Usuarios la protección de sus derechos e intereses.

Existía una clara tendencia a solucionar en los órganos jurisdiccionales los conflictos surgidos entre las entidades financieras y el Usuario de sus servicios, sin agotar la etapa conciliatoria y que se regulara de manera puntual la forma de informar, orientar, promover y proteger los derechos e intereses de los Usuarios, procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre los Usuarios y las Instituciones Financieras.

Fue en 1994 cuando México vivió una crisis económica que afectó a miles de ciudadanos, por lo que el Gobierno Mexicano generó programas de "ayuda a deudores" durante el periodo de 1995 a 1997⁴¹.

El complicado proceso para solucionar la crisis financiera de 1994 generó un desajuste grave en la relación entre Usuarios e instituciones financieras, que se agudizó por la carencia de cultura financiera entre los mexicanos. Durante esos años, se creó un sentimiento de rechazo y desconfianza hacia las entidades financieras responsabilizándolas de los efectos de la crisis en la vida cotidiana. En este contexto nace la CONDUSEF como una institución para proteger y defender al Usuario de los abusos del sistema financiero.

⁴¹ Aún es posible localizar un ejemplo de los programas de apoyo a deudores en la dirección electrónica http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/politica_programa_apoyo/probadcv.pdf revisado el 23 de junio de 2013.

Derivado de estos programas de ayuda y de las excesivas aclaraciones que los Usuarios presentaron en contra de varias Instituciones Financieras, el 18 de enero de 1999 se publicó, en el Diario Oficial de la Federación, la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros; lo que dio inicio a la CONDUSEF el día 19 de abril de 1999, organismo que fusiona el proceso para atender a los Usuarios de servicios financieros de las 3 comisiones involucradas:

La CONDUSEF es un organismo público descentralizado cuyo objeto es promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de las personas que utilizan o contratan un producto o servicio ofrecido por las instituciones financieras que operen dentro del territorio nacional, así como crear y fomentar una cultura adecuada respecto de las operaciones y servicios financieros⁴².

⁴² Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, art. 1 al 5, 18 de enero de 1999, Diario Oficial de la Federación, México.

2. b Descripción de las funciones de la CONDUSEF

De acuerdo con la ley que le dio vida: Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, publicada el 18 de enero de 1999 en el Diario Oficial de la Federación, sus funciones son:

- Procurar la equidad en las relaciones entre los Usuarios y las instituciones financieras, otorgando a los primeros elementos para fortalecer la seguridad jurídica en las operaciones que realicen y en las relaciones que establezcan con las segundas.
- Promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de los Usuarios frente a las Instituciones financieras, arbitrar sus diferencias de manera imparcial y proveer a la equidad en las relaciones entre éstos.

La CONDUSEF define una clara estrategia con dos vertientes fundamentales: por un lado la preventiva en términos del fomento a la cultura financiera, la cual se ve fortalecida a través de las actividades de supervisión y vigilancia; y por el otro, la correctiva relacionada con la resolución de controversias entre Usuarios e instituciones financieras, siempre buscando que la relación cliente-institución se enmarque desde su inicio en términos de buen entendimiento y respeto mutuo, dando la razón a quien la tenga.

2. b.1 Funciones preventivas: Promoción de la cultura financiera y actividades de Supervisión y Vigilancia

Es un hecho que durante la década de los noventa la visión de las instituciones financieras hacia sus clientes era muy limitada, prevaleciendo la desatención en todos los sentidos. La información que ofrecían era insuficiente y en ocasiones nula, provocando desconocimiento en cuanto a derechos y obligaciones, costos y tarifas de los productos y servicios que (dicho sea de paso) también eran insuficientes; en este sentido, la atención y orientación al Usuario no gozaba de mejor suerte. El cliente era una figura cautiva con pocas opciones para decidir, lo que aunado a su bajo conocimiento de los productos y servicios, daba como resultado que su capacidad de movilidad fuera casi nula.

El enfoque ha ido cambiando paulatinamente; no obstante, es obvio que aún permanece la inercia de esa perspectiva. Actualmente, el mercado financiero se encuentra en una mejor posición con respecto de años pasados, en lo cual la CONDUSEF ha contribuido.

Hoy se cuenta con más información y de mejor calidad para los Usuarios; los atributos de los productos y servicios son más adecuados y están en constante evolución; y, aunque falta mucho trabajo por hacer, se han logrado avances relativos en el conocimiento de los Usuarios acerca de sus derechos y obligaciones, existe mayor transparencia en los costos y tarifas de los productos y servicios, que cada vez son más. En consecuencia, la atención y orientación al Usuario es más efectiva, pero todavía debe mejorarse.

Por su parte, actualmente, la CONDUSEF es una institución que tiene una importante credibilidad entre los Usuarios y las autoridades. Por lo anterior, la promoción de la cultura financiera se plantea en dos sentidos:

- El posicionamiento de la CONDUSEF: Dar a conocer al público su existencia, funciones y atribuciones, para lograr un reconocimiento de los Usuarios de servicios financieros.
- La difusión de información financiera a través del conocimiento del manejo y operación de los productos y servicios más utilizados por la población.

Es un hecho que mientras mayor sea el conocimiento de la gente en el manejo y operación de los productos y servicios financieros, la certeza sobre sus derechos y obligaciones será mayor; disminuirán sus dudas y es menos probable que las reclamaciones se deban a la desinformación, propiciando que se establezca una relación más armónica cliente-institución financiera.

Por su parte, las actividades de Supervisión y Vigilancia formaron parte de las actividades de CONDUSEF desde su gestación, sin embargo, las reformas a la Ley de Protección y Defensa del Usuario de Servicios Financieros realizadas en 2009 y 2010, permitieron dar un giro importante al llevarlas del nivel de recomendación al de obligaciones para las Instituciones Financieras.

Las actividades de vigilancia se realizan con base en la revisión y dictaminación de documentos solicitados a las Instituciones Financieras, de acuerdo con lo establecido en la Disposición Única de la CONDUSEF aplicable a las Entidades Financieras y a los principios para la Transparencia Financiera.

Ello permite a CONDUSEF evaluar el cumplimiento de las normas y la transparencia en el papel, y vierte los resultados de dicha evaluación en una herramienta disponible para los Usuarios, denominada “El calificador”, a través del cual el Usuario puede determinar un criterio para la toma de decisiones en la elección de una Institución Financiera y sus productos y servicios, fortaleciendo la confianza de los Usuarios; al tiempo que fomenta la mejora continua de las Instituciones Financieras pues éstas han hecho del resultado del calificador una herramienta para la determinación de sus metas.

Dentro de las actividades de supervisión se encuentran las inherentes a la inspección, las cuales son consistentes en efectuar visitas de verificación (IN – SITU), al lugar en donde se encuentren las oficinas o sucursales de la Institución Financiera. En este punto, resulta necesario señalar que las actividades de supervisión se realizan en forma conjunta con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, por el volumen de las Instituciones Financieras.

En resumen, las actividades de Supervisión y Vigilancia pueden resumirse en:

- a) Ordenar cambios en los documentos contractuales de las Instituciones Financieras
- b) Suspender y retirar la publicidad falsa, engañosa, así como los contratos.
- c) Promover y fungir como responsable de las Transparencia Financiera.
- d) Dictaminar documentación de las Instituciones Financieras en materia de:
 - Comisiones en sucursales
 - Crédito a menores de edad
 - Prácticas discriminatorias
 - Normatividad en tarjeta de crédito
 - Terminación de operaciones pasivas
 - Sanas prácticas
 - Cuentas asistenciales por eventos catastróficos

- Supervisión de Sofomes E.N.R.
- Consulta al Buró de Sofomes E.N.R.
- Comisiones interbancarias en cajeros automáticos

e) Establecer acciones y programas de Educación Financiera.

2. b.2 Funciones correctivas: Proceso de atención a Usuarios

La CONDUSEF diseñó un Proceso de Atención a Usuarios perfectamente definido en etapas de atención:

- **Etapa amigable:**

A través de esta etapa, CONDUSEF pretende desahogar los asuntos de manera "amigable" directamente con las Instituciones Financieras, con el fin de ofrecer una pronta resolución a los Usuarios y de acuerdo con las estadísticas, en esta etapa existe un porcentaje positivo a favor del Usuario.

Incluso se ha celebrado convenios en los que las instituciones se comprometen a dar respuesta a las controversias en menor tiempo que si se gestionaran por la vía jurídica.

Se compone de los procedimientos de Ventanilla Única y Atención Técnica y Jurídica.

- **Etapa Jurídica**

Después de agotar la etapa amigable o bien, si el funcionario detecta desde un inicio que no se arreglará el asunto en la primera etapa, comienzan los trámites jurídicos donde corren plazos más largos pero con un porcentaje alto de resolución positiva al Usuario.

Se compone de los procedimientos de Conciliación, Dictamen Técnico, Arbitraje y Defensoría Legal.

2. b.3 Detalle de las funciones del Proceso de Promoción de la Cultura Financiera

El Proceso de Promoción de la Cultura Financiera de la CONDUSEF se realiza en dos vertientes, en la primera, denominada "Educación Financiera Básica" se promueve de tal manera que pueda comprenderla desde un niño hasta un adulto mayor; dado que la información se muestra de manera didáctica, gráfica, con un lenguaje coloquial y específico dependiendo de la edad del ciudadano.

Lo anterior ha permitido que CONDUSEF tenga mayor penetración en diversos sectores de la población, utilizando medios como son: Conduguías, Revistas, Historietas, Trípticos, ABC de Educación Financiera, Cápsulas Didácticas, etc.

Con la Educación Financiera se pretende enseñar a desarrollar habilidades para:

- Manejar nuestros ingresos de forma inteligente y responsable,
- Evitar riesgos de sobreendeudamiento,
- Adquirir los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión en nuestras finanzas personales.

Al tiempo que permite la mejora del bienestar en cada una de las etapas de nuestra vida considerando que los productos y servicios financieros se han multiplicado y escoger puede convertirse en una tarea muy compleja o riesgosa si no tenemos los conocimientos necesarios.

Por lo anterior, la Educación Financiera se convierte en una poderosa herramienta para la toma de decisiones.

Continuando con este proceso, CONDUSEF también realiza la Promoción de la Cultura Financiera mediante un esquema que denomina “Informativo”, el cual se refiere a la publicación de las características de productos o servicios que ofrecen las instituciones financieras, utilizando diversas herramientas que la propia CONDUSEF ha desarrollado para la consulta de los ciudadanos; mismas que tienen por objetivo:

- Dar a conocer fácilmente los productos;
- Comparar costos y atributos;
- Hacer cálculos para orientar la toma de decisiones;

Dichas herramientas son:

Planificador de Presupuesto

Es una herramienta que permite a los Usuarios conocer la cantidad de gastos que tienen con respecto a los ingresos que reciben.

Calculadora de Ahorro e Inversión

Herramienta que combina los datos sobre el tipo de ahorro y las opciones que hay en el mercado para comparar y elegir.

Calculadora de Tarjetas de Crédito

Instrumento útil que permite a los Usuarios de tarjetas crédito tener información sobre dos variables importantes, una de ellas es la cantidad de intereses y la segunda el tiempo para pagar la deuda derivada del uso de la tarjeta.

Calculadora de Pagos Mínimos en Tarjetas de Crédito

Herramienta para conocer las desventajas de pagar únicamente el pago mínimo y las ventajas que representan realizar un esfuerzo adicional.

Simulador de Crédito Automotriz

El simulador de crédito automotriz es una herramienta que ayuda a saber cuánto tiene que pagar aproximadamente un Usuario, como desembolso inicial y en cada mensualidad en caso de solicitar financiamiento para adquirir un automóvil.

Simulador de Crédito Personal y de Nómina

Instrumento que permite apoyar al Usuario a encontrar la opción de crédito personal o de nómina que más le convenga. Permite conocer información sobre los costos y comisiones que realizan las instituciones financieras, así como un estimado del CAT, Pago total y esquema de amortizaciones.

Simulador de Crédito Hipotecario

Herramienta para saber cuánto tiene que pagar un Usuario, en caso de solicitar un crédito para vivienda o crédito hipotecario. Es decir, el financiamiento que se obtiene para la adquisición, construcción, remodelación, o refinanciamiento destinado a casa habitación.

Remesamex

Es un instrumento de consulta vía Internet ayuda a conocer las diferentes opciones para el envío de dinero a México, considerando ubicación, características de los productos, promociones y costos, entre otros

Adicionalmente, CONDUSEF ofrece elementos para que las personas comparen productos o servicios antes de adquirirlos y tomen mejores decisiones, esto a través de cuadros comparativos en la misma plataforma on-line.

2. b.4 Detalle de las funciones del Proceso de Supervisión y Vigilancia

El Proceso de Supervisión y Vigilancia se efectúa en la CONDUSEF a través de la elaboración de un Programa Anual de Supervisión, cuyo objetivo es determinar el grado de cumplimiento de las Instituciones Financieras a la normatividad vigente.

Dicho programa tiene como intensión la emisión de una calificación en una escala de 0 a 10 puntos que se plasma en el Informe Anual de Supervisión. Sobre este punto es necesario considerar que en el caso de las Sofomes ENR existe un grupo de coordinación e incluye visitas de inspección.

Sobre el Programa Anual de Supervisiones se destacan las acciones relativas a la supervisión y vigilancia en el cumplimiento a la Ley de Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros, entre las que se destaca:

1. Terminación de operaciones bancarias.
2. Definir qué actividades en la comercialización (publicidad) y oferta de productos y servicios se apartan de las sanas prácticas.
3. Revisar y dar seguimiento a las cuentas abiertas con motivo de catástrofes naturales.
4. Información y cálculo sobre tasas de interés anualizadas, cobro de comisiones, intereses por períodos vencidos.
5. Correcta difusión del Costo Anual Total (CAT) en publicidad, contratos y estados de cuenta.
6. Recepción de medios de pago de créditos (cheques, transferencias y domiciliación).
7. Prácticas discriminatorias.
8. Proceso de aclaración en operaciones masivas.
9. Otorgamiento de tarjetas y aumento de línea de crédito previa solicitud, análisis y aceptación expresa.
10. No cobro de comisión por sobregiro en tarjeta de crédito.
11. Sancionar otorgamiento de crédito a menores.

12. Establecer montos máximos para el procedimiento especial de atención de las operaciones masivas.
13. Emitir disposiciones, ordenar modificaciones y suspender contratos de adhesión y publicidad.
14. Emitir disposiciones y ordenar modificaciones de los Estados de cuenta

Para la ejecución de dicho Programa Anual de Supervisión, CONDUSEF desarrolló cinco herramientas de supervisión las cuales son:

1. El número de consultas y reclamaciones registradas por los Usuarios ante la CONDUSEF.
2. Análisis de la información presentada por las Instituciones Financieras, previa solicitud de CONDUSEF.
3. Apoyo de las Delegaciones Estatales de la CONDUSEF para el registro de consultas, reclamaciones o situaciones de incidencia locales o específicas.
4. Visitas de verificación por CONDUSEF en el caso de Sofomes E.N.R. e inspección de otras Instituciones Financieras con el apoyo de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
5. Sistema de Supervisión de Reclamaciones por transparencia ligado al registro de consultas y reclamaciones.

El resultado de las actividades de Supervisión y Vigilancia se plasma en un informe anual en el cual se destacan las calificaciones por institución, actividad y sector; así como las fortalezas y áreas de oportunidad detectadas a cada institución Financiera, mismas que les son notificadas a éstas con un emplazamiento de 30 días naturales para informar las medidas correctivas aplicadas a las áreas de oportunidad detectadas.

Sobre el particular, cabe señalar que los casos de presuntas violaciones detectadas en el proceso de supervisión y vigilancia son turnadas de forma inmediata al área jurídica de la CONDUSEF para la aplicación de la sanción correspondiente.

2. b.5 Detalle de las funciones del Procedimiento de atención a Usuarios

Ventanilla Única

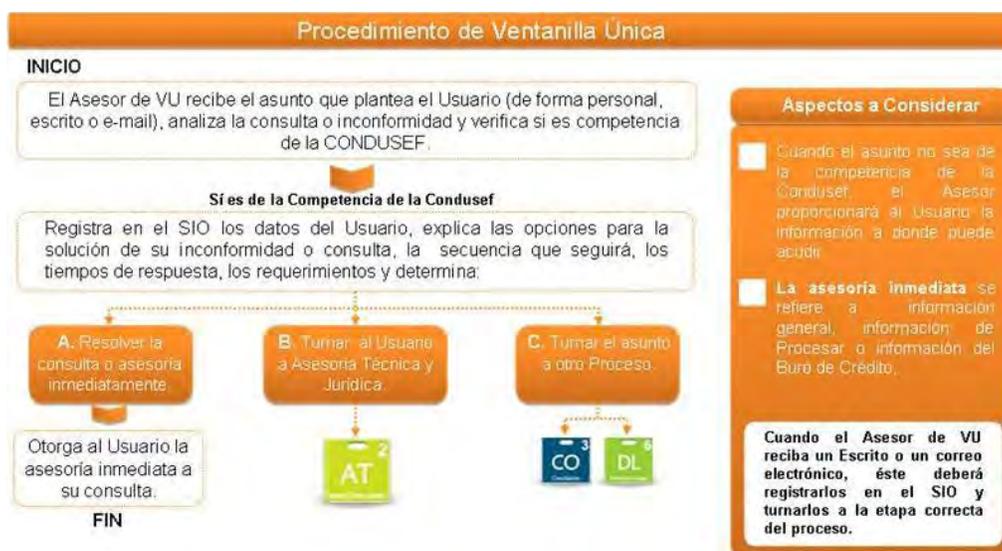
En este procedimiento se pretende acercar a la CONDUSEF con el Usuario de forma personal, facilitándole la gestión de sus asuntos y evitándole, en lo posible, las complejidades derivadas de los diferentes niveles de atención.

En sentido interno la Ventanilla Única ayuda a filtrar asuntos que no sean de la competencia de esta Comisión, a turnar los asuntos de manera expedita a la etapa correcta del proceso y de manera primordial a registrar los datos básicos del Usuario en el Sistema de Información Operativa (SIO)⁴³ para ser utilizados a lo largo de todo el Proceso de Atención.

Objetivo del Procedimiento

El objetivo es atender inmediatamente las consultas o dudas presentadas por los Usuarios, así como canalizarlos a la etapa adecuada del Proceso.

Este filtro permite brindar un mejor servicio, evitando que el Usuario invierta tiempo innecesario, si su asunto no requiere de presentar alguna controversia o escrito formal de reclamación; además de que genera indicadores para administrar mejor las cargas de trabajo de la oficina de atención a Usuarios.



⁴³ Se trata de una herramienta informática diseñada por la CONDUSEF para el control y gestión de los asuntos tramitados por los Usuarios.

Nota: Los cuadros detalle presentados en este apartado son parte del material del Curso de Inducción en Línea de la CONDUSEF. Las descripciones de los procedimientos fueron elaboradas por la que suscribe el presente trabajo de tesina con el apoyo del material de dicho curso y lo descrito en la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.

Asesoría Técnica y Jurídica

La Asesoría Técnica- Jurídica es proporcionada por la CONDUSEF a los Usuarios de Servicios Financieros, vía e-mail, telefónica, personal, o por escrito, resolviendo su consulta o inconformidad de forma directa o a través de una gestión del asesor con las Instituciones Financieras, permitiendo así la agilización de la gestión del asunto planteado por el Usuario.

Objetivo del Procedimiento

Brindar orientación sobre los diferentes productos y servicios que ofrecen las Instituciones Financieras, así como proveer de los elementos necesarios que sirvan al Usuario para hacer valer ante las Instituciones Financieras los derechos que le asisten derivados de la contratación.



Dentro de la Asesoría Técnica y Jurídica, existe la posibilidad de tramitar un asunto por la vía amigable a través de un mecanismo que permite a las áreas de atención de la CONDUSEF y a las UNES resolver de manera electrónica las consultas e inconformidades que plantean los Usuarios.

Para dicha solución, ambas partes (CONDUSEF y UNES) gestionan el asunto de forma electrónica, utilizando para este fin una aplicación en Internet que permite establecer comunicación inmediata para el envío de los asuntos y soportes documentales, optimizando los procesos y logrando resultados satisfactorios en el servicio.

Esta alternativa, sólo puede ejecutarse si la Institución Financiera contra la que se inconforma un Usuario ha celebrado un convenio con CONDUSEF, ya que las herramientas tecnológicas las provee nuestra institución y para hacer uso de ellas deben apegarse a ciertas normas que permiten el logro de eficientes y prácticas respuestas en beneficio de los Usuarios.

La ejecución de este procedimiento inicia cuando:



Con la instrumentación de este proceso se obtienen beneficios importantes para las partes involucradas (Usuario - Institución Financiera):

- Se brinda a nivel nacional, en las áreas de atención a Usuarios de la CONDUSEF.
- No se genera un expediente físico, el Usuario presenta su documentación y se digitaliza para su envío electrónico la Unidad Especializada.
- Se fortalece la figura de la Unidad Especializada como instancia de atención a Usuarios.
- Disminuye el costo de operación del servicio para todas las partes involucradas.
- Existe homologación de procesos y criterios entre CONDUSEF y las Instituciones Financieras para la atención de asuntos.
- Finalmente, se incrementa el índice de satisfacción de los Usuarios en el servicio y se genera confianza en las gestiones de esta naturaleza.

Conciliación

El proceso conciliatorio es un medio alternativo de resolución de conflictos que tiene como finalidad lograr consensualmente el acuerdo entre las partes gracias a la participación activa de un tercero.

Este proceso jurídico debe iniciar con un Escrito de Reclamación donde se explican los hechos de la inconformidad, que si cubre los requisitos estipulados en Ley, genera una reunión a la que se le llama "Audiencia de Conciliación" en la que participan el Usuario, la Institución Financiera y un Abogado de CONDUSEF.

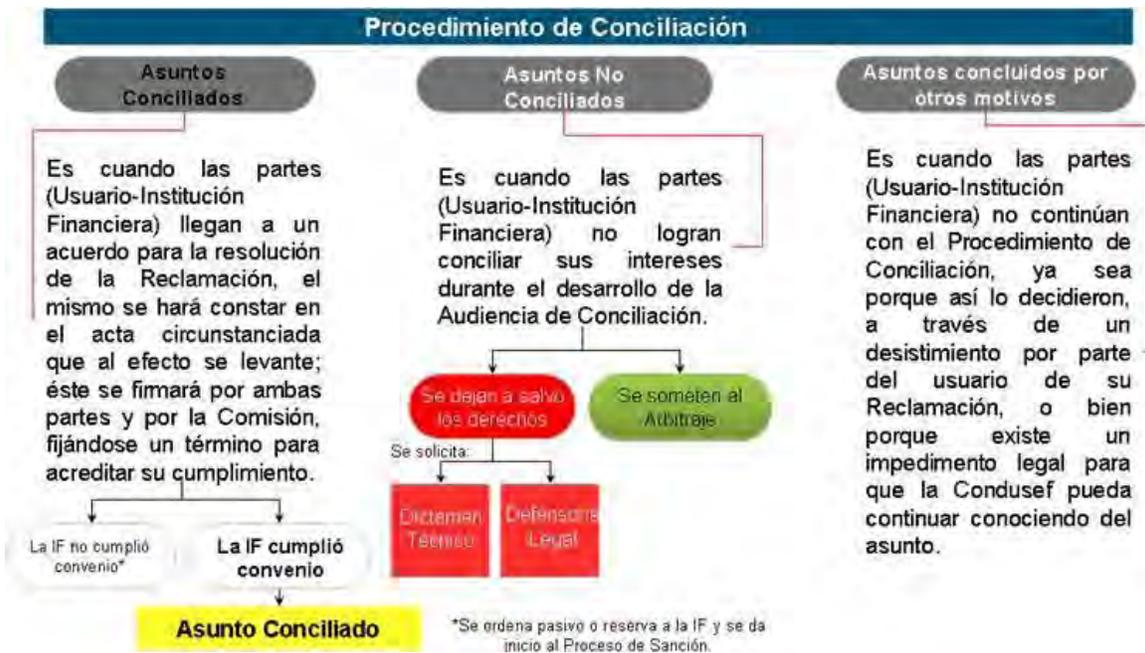
Procedimiento de Conciliación Ordinaria

Intervienen:



Este Proceso lo establece la Ley de la CONDUSEF y puede tener los siguientes resultados:

- Conciliado: es cuando las partes (Usuario-Institución Financiera) llegan a un acuerdo para la resolución de la reclamación.
- No Conciliado: es cuando las partes (Usuario-Institución Financiera) no logran conciliar sus intereses durante el desarrollo de la Audiencia de Conciliación.
- Concluido por otros motivos: es cuando las partes (Usuario-Institución Financiera) no continúan con el procedimiento de Conciliación, ya sea porque así lo decidieron, a través de un desistimiento por parte del Usuario de su reclamación, o bien porque existe un impedimento legal para que la CONDUSEF pueda continuar conociendo del asunto.



Dictamen Técnico

Es un proceso centralizado que consiste en una valoración técnico-jurídica elaborada con base en la información, documentación o elementos que existan en el expediente, así como en los elementos adicionales que la CONDUSEF se hubiere allegado.

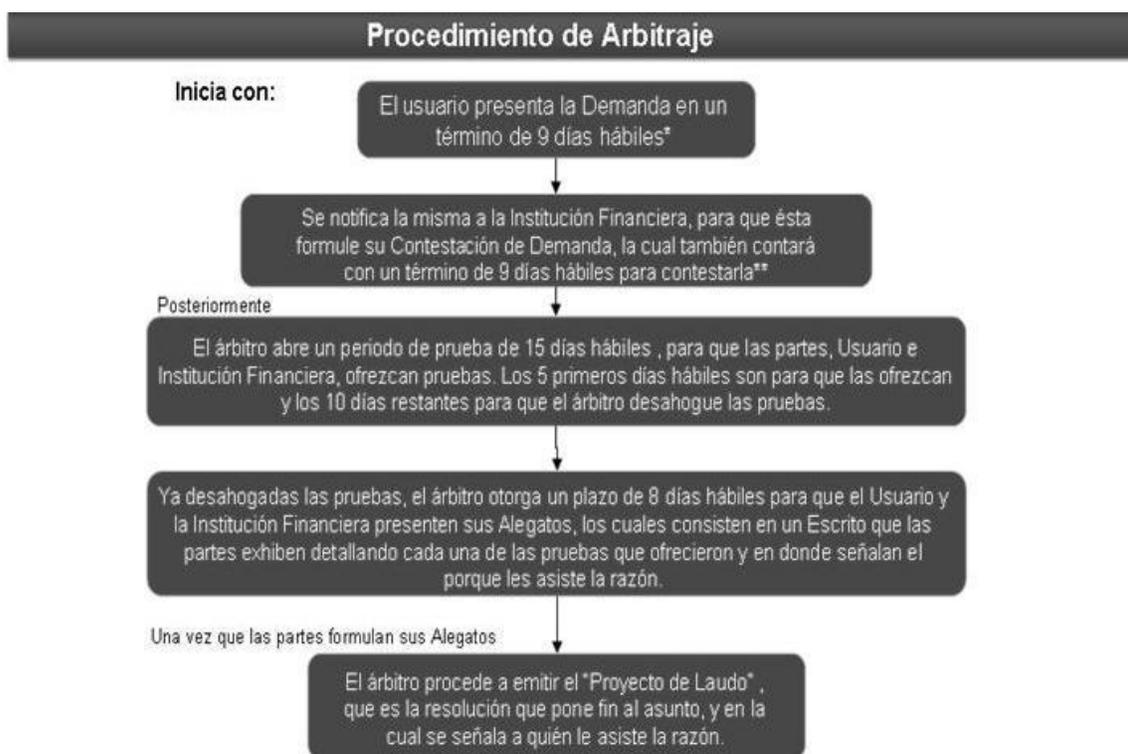
Tiene por objetivo emitir una opinión especializada derivada de una Solicitud de Dictamen Técnico presentada por el Usuario de servicios financieros, con la intención de que dicha opinión la pueda hacer valer ante los tribunales competentes.



Arbitraje

Es el método por el cual las partes acuerdan someter su controversia a un tercero físico o a un tribunal constituido para tal efecto, aplicando a su vez las normas que las partes especifiquen y con la obligación de aceptar al final el laudo o resolución como arreglo definitivo.

El objetivo del Procedimiento es establecer las acciones de atención para los Árbitros de la propia CONDUSEF, o para los Árbitros propuestos por ésta en el desarrollo de los juicios arbitrales en amigable composición o de estricto derecho para aquellos asuntos en los que se establece un convenio arbitral entre las partes en conflicto.



*Nota: Puede ser menor, en caso de que las partes así lo hayan acordado en el convenio arbitral.

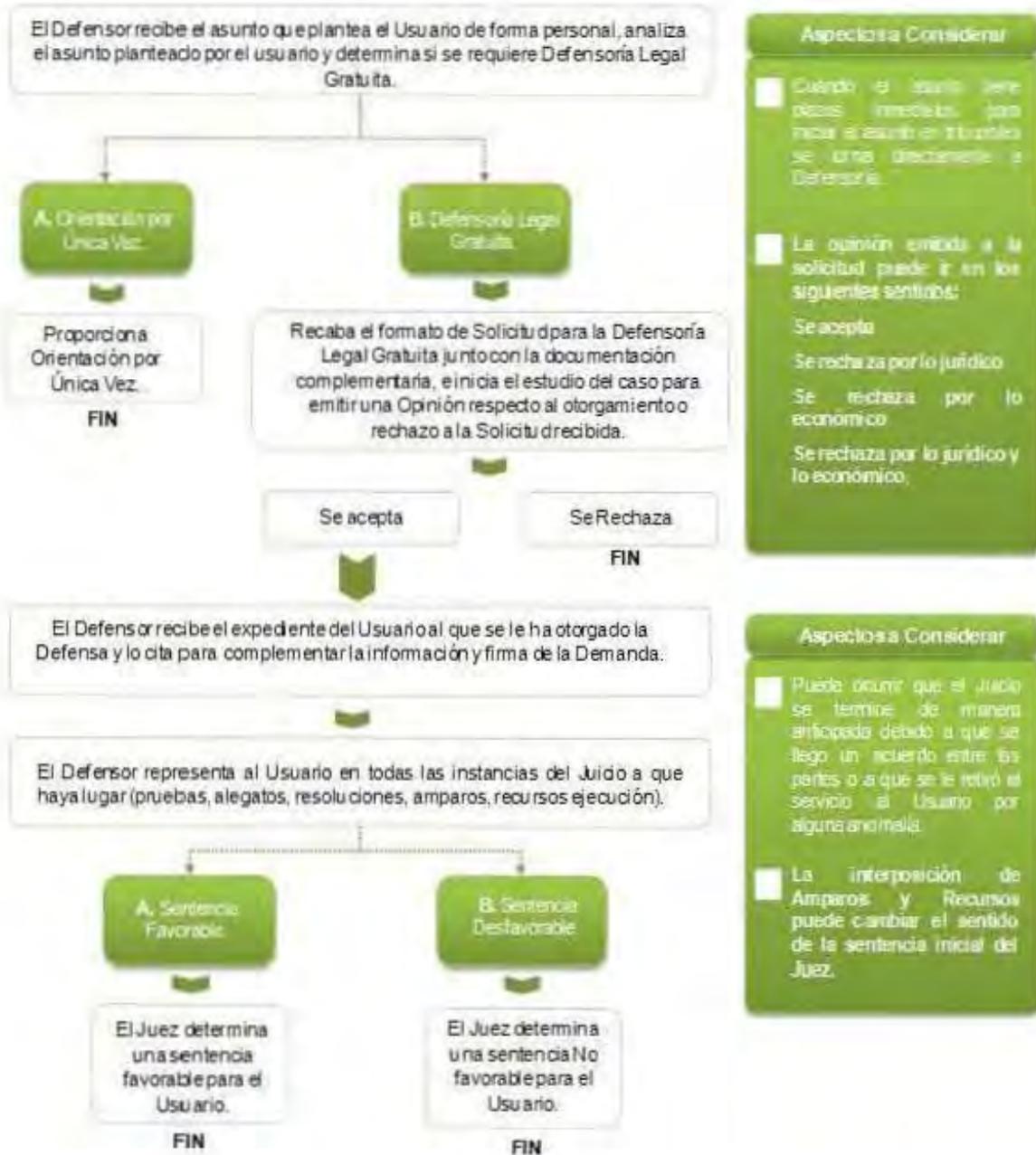
**Nota: También puede ser menor el plazo, de acuerdo a lo que acordaron las partes en el convenio arbitral.

Defensoría Legal Gratuita

Se refiere a los servicios de asistencia jurídica o defensa legal, que de manera gratuita proporcione la Comisión a solicitud del Usuario, a través de la Dirección General de Defensoría, Interventoría y Consultiva o las Delegaciones y que comprende las siguientes actividades:

- I. La recepción de las solicitudes de Defensa Legal de los Usuarios;
- II. El análisis jurídico del asunto y, en su caso, la solicitud al área correspondiente del estudio socioeconómico del Usuario;

- III. La Defensa Legal del Usuario, cuando así proceda, y
- IV. En caso de no proceder la Defensa, la orientación y asesoría por única vez.



2. c Descripción de funciones de la Dirección General de Planeación (DGP).

Con la finalidad de clarificar las responsabilidades inherentes a mi cargo como Jefa de Departamento de Planeación y Control de Información, considero prudente hacer un breve descriptivo sobre la estructura de la CONDUSEF y en particular enfatizar en el descriptivo de las atribuciones de la Dirección General de Planeación y el Departamento de Planeación y Control de Información.

Así pues, de conformidad con lo establecido en el artículo 3 del Estatuto Orgánico de la CONDUSEF, su estructura organizacional es de tipo jerárquica teniendo su origen en la Presidencia y teniendo como segundo nivel a las Vicepresidencias, como tercer nivel a las Direcciones Generales, cabe señalar que hasta este nivel se define como el Mando Superior y podríamos traducirlo como el más alto nivel directivo. Después de este se encuentran como cuarto nivel las Direcciones de área, Subdirecciones y Jefaturas de Departamento. La presencia de la Junta de Gobierno, como órgano de gobierno (teniendo su equivalente en los textos a el Consejo Directivo) y la del Órgano Interno de Control como una entidad supervisora dependiente de la secretaría de la Función Pública.

Dentro de su organización se destaca, que la Vicepresidencia de Planeación y Administración es la responsable de la administración y control de todos los recursos materiales, humanos y financieros de la CONDUSEF.

Y se designa a la Dirección General de Planeación con las siguientes atribuciones de conformidad con el artículo 23 de su Estatuto Orgánico:

- I. Asegurar que las acciones de la Comisión Nacional se encuentren enmarcadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y dentro del Programa Nacional de Financiamiento y Desarrollo (PRONAFIDE) dirigiendo y coordinando las actividades programático presupuestales y de ejecución del gasto, y los servicios en materia de tecnologías de la información;
- II. Administrar los recursos financieros y patrimoniales de la Comisión Nacional, para consolidar la información financiera y contable del organismo y asegurar su disponibilidad;
- III. Determinar y dirigir la implantación y actualización de la infraestructura en tecnologías de la información de la Comisión Nacional, para dotar de elementos informáticos y herramientas de telecomunicaciones que apoyen el cumplimiento de las funciones de las áreas y de los objetivos institucionales;
- IV. Integrar y armonizar el programa institucional anual y los programas de largo plazo de la Comisión Nacional;
- V. Proponer mecanismos para simplificar y mejorar las disposiciones administrativas en materia de planeación, presupuestación y administración de recursos financieros;
- VI. Controlar y supervisar las transferencias de recursos humanos, financieros y materiales que se generen de otras dependencias y organismos del sector público;
- VII. Revisar y suscribir la documentación de carácter presupuestal, financiero, contable y en materia de planeación estratégica;

- VIII. Implementar el sistema de contabilidad general de la Comisión Nacional y emitir los estados financieros;
- IX. Recibir el pago de los servicios para los cuales está facultada la Comisión Nacional de acuerdo a los montos autorizados por la Secretaría;
- X. Integrar el presupuesto de la Comisión Nacional, gestionar su autorización ante la Secretaría y controlar su ejercicio;
- XI. Coordinar, dirigir e integrar los informes de carácter programático presupuestal, contable, financiero y administrativo, así como los que le sean requeridos por las autoridades competentes, sin perjuicio de la información que se genere al interior de la Comisión Nacional;
- XII. Aplicar la normativa determinada por las autoridades competentes para la presupuestación, control y gestión de los recursos financieros;
- XIII. Gestionar ante la Secretaría y, en su caso, ante el Banco de México, el cobro de las multas impuestas por la Comisión Nacional y su incorporación al patrimonio de la misma;
- XIV. Registrar, custodiar, entregar en devolución o, en su caso, dar la aplicación que proceda a los depósitos constituidos por las Instituciones Financieras o los Usuarios;
- XV. Suscribir, avalar y negociar títulos de crédito, previa autorización del Vicepresidente de Planeación y Administración;
- XVI. Recibir el pago de los derechos, multas y accesorios correspondientes;
- XVII. Dictaminar, dirigir, supervisar y evaluar los procedimientos de adquisición de bienes y servicios de informática, redes y telecomunicaciones de la Comisión Nacional, vigilando su cumplimiento, así como emitir la normativa que a éstos corresponda, en coordinación con la Dirección General de Servicios Legales;
- XVIII. Dictaminar y desarrollar los sistemas informáticos que requieran las unidades administrativas de la Comisión Nacional en el desempeño de sus atribuciones;
- XIX. Dar mantenimiento y soporte técnico a las instalaciones de cómputo, telecomunicaciones y bancos de datos de la Comisión Nacional, e integrar la conectividad informática necesaria para el enlace con organismos públicos y privados, nacionales e internacionales;
- XX. Apoyar y asistir técnicamente la instalación y servicio de los sistemas automatizados desarrollados en la Comisión Nacional;
- XXI. Establecer, supervisar y evaluar el cumplimiento de las normas y políticas de seguridad para el uso y salvaguarda de los equipos e instalaciones de cómputo, telecomunicaciones, telefonía y bancos de datos de la Comisión Nacional, así como supervisar y evaluar las acciones preventivas y correctivas en la materia; y
- XXII. Desarrollar y administrar los sitios electrónicos de la Comisión Nacional, dentro de la red mundial de información (Intranet/Internet), en coordinación con las unidades administrativas responsables de los contenidos.

Y señala que las atribuciones establecidas en el artículo 23 serán ejercidas directamente por el Director General o por los Directores de su adscripción, según el ámbito de su competencia: el Director de Informática y Telecomunicaciones, las contenidas en las fracciones III y XVII a XXII; el Director de Programación y Finanzas, las contenidas en las fracciones I, II, IV a XVI.

2. d Descripción de funciones del Departamento de Planeación y Control de Información

Dentro de la estructura orgánica de la Dirección General de planeación se contempla la existencia de la Dirección de Programación y Finanzas, la cual se integra por la Subdirección de Programación y Control, misma que alberga a el Departamento de Contabilidad y al Departamento de Planeación y Control de Información; y los Departamentos de Presupuesto y Tesorería, con dependencia directa de la Dirección de Programación y Finanzas.

Una vez dicho lo anterior, podemos decir que el objetivo del Departamento de Planeación y Control es elaborar los documentos relativos a la planeación, programación, seguimiento y evaluación de las actividades de la Comisión Nacional con objeto de establecer las directrices y líneas de acción para la consecución de sus metas y objetivos; así como, atender los requerimientos de información por parte de la Presidencia de la República, de la Secretaría de la Función Pública, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y otros estudios de carácter técnico.

Sus funciones son:

- Elaborar el procedimiento, instructivos y formatos necesarios para la elaboración del Programa Institucional Anual de la Comisión Nacional con base en los lineamientos y directrices que para tal propósito determine la Vicepresidencia de Planeación y Administración y cuidando la vinculación de las mismas con el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial.
- Diseñar y difundir el material de apoyo metodológico que permita a las diferentes Unidades Administrativas proponer sus metas para el Programa Institucional Anual con base en las directrices instruidas por la Vicepresidencia de Planeación y Administración.
- Establecer los mecanismos de interacción entre las Unidades Administrativas para la integración de metas con base en los objetivos institucionales.
- Coordinar la formulación e integración del Programa Institucional Anual.
- Colaborar con el Departamento de Presupuesto en el proceso de vinculación programático presupuestaria, relacionando las asignaciones presupuestarias con los objetivos y líneas estratégicas institucionales.
- Diseñar y elaborar la Matriz Programática de evaluación bimestral de los procedimientos y proyectos que integran el Programa Institucional.
- Diseñar el procedimiento, instructivo y formatos necesarios para la elaboración e integración semestral del Informe de Autoevaluación de la Comisión Nacional.
- Ajustar el Proceso de Planeación Estratégica Institucional, en función de variables no ponderadas que se presenten en la ejecución de los programas, proyectos, actividades y prestación de servicios.
- Interactuar con las áreas correspondientes de la Secretaría de la Función Pública para proporcionar información relativa al Informe de Autoevaluación, y demás que se requieran.
- Elaborar los informes necesarios para el desarrollo del Comité de Planeación y Desarrollo de Procesos, subcomités y grupos de trabajo del mismo.
- Coordinar la elaboración e integración de informes de resultados y desarrollos temáticos para su presentación a la H. Junta de Gobierno y al Comité de Control y Auditoría.

- Interactuar con las áreas correspondientes de la Presidencia de la República para proporcionar la información que se solicite para el Informe Presidencial en lo relativo a las actividades de la Comisión Nacional.

3) Análisis y evaluación del estudio de caso

3. a Aplicación del Balanced Scorecard en la CONDUSEF

Para iniciar con la narrativa del proceso de aplicación de la técnica de Balanced Scorecard considero prudente contextualizar sobre la necesidad de la CONDUSEF de contar con un Programa Institucional, así pues, iniciaremos señalando que la planeación estratégica nacional en México se determina a través de la Ley de Planeación, la cual señala la obligación del Ejecutivo Federal para elaborar de manera sexenal un Plan de Gobierno el cual tiene por objetivo ser “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 y 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.

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.”⁴⁴, dicho documento tiene el nombre oficial de **Plan Nacional de Desarrollo**.

Adicionalmente, en su artículo 9 la Ley de Planeación establece la obligación para la Administración Pública Centralizada⁴⁵ (Secretarías de Estado) de 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 sea equitativo, integral y sustentable; y enfatiza dichas reglas de planeación también son aplicables a las Dependencias⁴⁶ y Entidades⁴⁷ a

⁴⁴ Artículo 3, Ley de Planeación, Diario Oficial de la Federación, publicación del 5 de enero de 1983, última reforma de 20 de junio de 2011.

⁴⁵ Para conocer la integración de la Administración Pública Federal se recomienda el acercamiento a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, publicación del 29 de diciembre de 1976 y última reforma de fecha 2 de abril de 2013.

⁴⁶ Para efectos del presente trabajo de tesina emplearemos las definiciones otorgadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dependencias: a las Secretarías de Estado del Poder Ejecutivo Federal, la Procuraduría General de la República, incluyendo sus respectivos órganos administrativos desconcentrados, así como a las unidades administrativas de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, y los tribunales administrativos. En http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/FINANZASPUBLICAS/Estadisticas_Oportunas_Finanzas_Publicas/Informacion_mensual/asignacion/asignacion/asignacion_index.html revisado el 23 de junio de 2013.

⁴⁷ Entidades: a los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria, incluyendo a las sociedades nacionales de crédito, instituciones nacionales de seguros, y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; así como a los fideicomisos públicos, que de conformidad con las disposiciones aplicables sean considerados paraestatales. En http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/FINANZASPUBLICAS/Estadisticas_Oportunas_Finanzas_Publicas/Informacion_mensual/asignacion/asignacion/asignacion_index.html revisado el 23 de junio de 2013.

través de las Secretarías de Estado, como coordinadores de sector, dentro del Sistema Nacional de Planeación Democrática.

En este sentido, establece la obligación de todas las Dependencias y Entidades de contar con una unidad administrativa a cargo de las actividades en materia de planeación (Art. 12), y establece la obligación de las Dependencias de generar **Programas Sectoriales** que especifican los objetivos, prioridades y políticas que rigen el desempeño de las actividades del sector administrativo.

Y establece en su artículo 24 la obligación de las Entidades de elaborar **programas institucionales** que se sujetarán a los preceptos y metas establecidos en el programa sectorial que le corresponda así como en el Plan Nacional de Desarrollo. Al respecto considero prudente enfatizar que un programa institucional es definido como el documento a través del cual una Entidad consigna de manera cuantitativa las acciones a desarrollar en un año en el ámbito de su competencia, es decir, en el ejercicio de las atribuciones que le fueron conferidas para la materialización de los objetivos y metas establecidos por el Sistema de Planeación Nacional; al tiempo que funge como elemento rector en cuanto a la estrategia a desarrollar y permite la asignación de recursos fiscales a través del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Por lo anterior la planeación estratégica de la CONDUSEF para el ejercicio 2012, se encuentra determinada por el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012, el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2008 – 2012, y la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.

En forma adicional, el artículo 23 en sus fracciones I, IV, V y VII del Estatuto Orgánico de la CONDUSEF otorga a la Dirección General de Planeación las atribuciones para integrar y armonizar el programa institucional anual y los programas de largo plazo de la Comisión Nacional; y todas sus actividades inherentes.

Así mismo, el Manual de Organización General de la CONDUSEF señala que la Dirección General de Planeación cuenta en su Estructura Orgánica con una Dirección de Programación y Finanzas de la que se desprende la Subdirección de Programación y Control que a su vez cuenta con un **Departamento de Planeación y Control de Información**, el cual tiene por objetivo “Diseñar y proponer la estrategia que permita desarrollar el proceso de planeación estratégica institucional a fin de establecer objetivos y metas para la CONDUSEF, así como satisfacer los requerimientos de información realizados por Presidencia de la República, SFP, SHCP, Auditoría Superior de la Federación, Órganos Fiscalizadores, entre otros.”⁴⁸ Y tiene asignadas las siguientes funciones:

1. Diseñar y difundir el material de apoyo metodológico que permita a las diferentes unidades administrativas proponer sus metas para el Programa Institucional Anual con base en la misión, visión y objetivos institucionales, así como, las directrices dictadas por la Vicepresidencia de Planeación y Administración en cada ejercicio.

⁴⁸ Manual de Organización General de la CONDUSEF, Actualización de julio 2012, pp. 253

2. Diseñar el procedimiento, instructivos y formatos necesarios para la elaboración del Programa Institucional Anual de la CONDUSEF y sus instrumentos de seguimiento, como son el Informe de Autoevaluación Semestral, matriz programática bimestral.
3. Coordinar la formulación e integración del Programa Institucional Anual y proponer, en su caso, ajustes en el proceso de planeación estratégica, en función de variables no ponderadas que se presenten en la ejecución de los programas, proyectos y actividades.
4. Coordinar la elaboración de informes de resultados y desarrollos temáticos de la Dirección General de Planeación, para su presentación ante la Junta de Gobierno y el COCODI.
5. Coordinar con el área responsable de la Presidencia de la República la entrega de información solicitada para el Informe Presidencial referente a las actividades de la CONDUSEF, de ser el caso, organizar la presentación de informes institucionales ante la SFP, SHCP, ASF, entre otros.
6. Apoyar a la Dirección General de Planeación en el diseño e instrumentación de programas, proyectos e informes de carácter especial y que se encuentren vinculados con la temática de consecución de metas y objetivos.
7. Coordinar la logística del Comité de Planeación y Desarrollo de Procesos.
8. Analizar los temas propuestos para la consideración del Comité, en función de las directrices y líneas de acción para la consecución de metas y objetivos.
9. Emitir las actas del Comité y diseñar e instrumentar los esquemas necesarios para para el seguimiento y desahogo de los acuerdos generados en el pleno de éste.

Por lo anterior, se hace manifiesta la obligación de la CONDUSEF de elaborar de manera anual un Programa Institucional que se encuentre debidamente alineado con la Planeación Estratégica Nacional.

Sobre el particular, considero menester destacar mi experiencia profesional dentro de la CONDUSEF; en el ejercicio 2004 me incorporé a su plantilla de personal como coordinadora de gestión interna de la Dirección General de Planeación siendo transferida en 2007 al entonces denominado Departamento de Estudios y Proyectos⁴⁹ como personal operativo hasta el 2010 año en el que fui requerida en la Dirección De Administración de Personal para asumir el liderazgo de los trabajos inherentes al proceso de reestructuración interna, regresando a la Dirección General de Planeación en el ejercicio 2011 para desempeñar el cargo de Jefa de Departamento de Planeación y Control de Información, área encargada de la elaboración del Programa Institucional; puesto que desempeño hasta la fecha de elaboración del presente trabajo de tesina.

⁴⁹ Nombre del Departamento de Planeación y Control de Información previo a la reforma del Estatuto Orgánico y el Manual de Organización General del ejercicio 2010.

Una vez dicho lo anterior, iniciaremos la descripción retomando el primer paso citado por Kaplan y Norton para la adecuada aplicación de un Balanced Scorecard que es la definición de un destino estratégico a través de la definición de la misión y visión.

En el caso de la CONDUSEF se cuenta con una misión y visión institucional generada a partir del consenso entre los mandos superiores determinada a través del Comité de Ética, la cual se mantuvo vigente del ejercicio 2000 hasta mediados de 2012.

Siendo estas:

Misión: “Desarrollar y proporcionar servicios que orienten, asesoren, protejan y apoyen la defensa de los intereses y derechos de los Usuarios de Servicios Financieros en las operaciones que celebren con Instituciones Financieras, tratando de que se lleven a cabo con equidad. Además, suministrar servicios de información y difusión que fomenten una cultura financiera para propiciar un sano desarrollo del Sistema Financiero”.

Visión: “Se promoverá una cultura financiera entre los usuarios del sector.

El organismo, dispondrá de elementos técnico-financieros y jurídicos de calidad para celebrar operaciones equitativas y confiables de las instituciones financieras, propiciando mayor fortalecimiento y el más sano desarrollo del sistema financiero mexicano con la reducción al mínimo de quejas, reclamaciones, conciliaciones y arbitrajes.”

En este punto, considero importante señalar que de acuerdo con las definiciones otorgadas por Kaplan y Norton en sus múltiples textos sobre Balanced Scorecard, la misión institucional de la CONDUSEF cumple con los preceptos de establecer, qué hacemos, para quién lo hacemos, cómo y dónde lo hacemos, así como ser motivante tanto para el empleado como para los usuarios y representar los valores de la institución, sin embargo, encontramos la limitante de que la visión establecida hasta ese momento no cumple con los requisitos básicos de una visión de declarar en dónde queremos estar en el largo plazo y como pretendemos llegar ahí, además de identificar los rasgos del cuadro de valores que empleamos ni las oportunidades detectadas para la institución.

Para realizar la **identificación de las rutas estratégicas** de la CONDUSEF, etapa que se considera determinante por Kaplan y Norton ya que facilita la contextualización de los participantes y coadyuva en el total entendimiento de la estrategia y facilita el consenso; se hizo necesario realizar una revisión de los antecedentes del Programa Institucional de la CONDUSEF de los ejercicios 2008 – 2011, construyendo un mapa que permitiera reflejar la evolución del Organismo, enfatizando la atención en el ejercicio 2011, como referente base para las acciones a desarrollar.

Así pues es importante señalar que durante el ejercicio 2011 el Programa Institucional de la CONDUSEF se integró con la perspectiva de dos ejes de trabajo: PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS E INTERESES DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS y EDUCACIÓN FINANCIERA: PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN, que en conjunto sumaban 11 procedimientos (7 para el bloque de Protección y Defensa y 4 para el de Educación Financiera) y 22 unidades de medida.

Por lo que para la realización del Programa Institucional de 2012, se estudiaron los documentos normativos que otorgan su razón de ser a la CONDUSEF y tras su análisis se concluyó que las reformas a la Ley de Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros y a la Ley de Protección y Defensa a los Usuarios de Servicios Financieros en 2009, otorgan a la CONDUSEF una serie de encomiendas que fortalecen las atribuciones del Organismo en materia de Supervisión y Evaluación de las Instituciones Financieras; que aunque fueron consideradas en el Programa Institucional de 2011, éstas no recibieron el tratamiento de ruta estratégica por lo que para el ejercicio de Planeación Estratégica del ejercicio 2012 se establecieron las siguientes rutas estratégicas:



Y en forma adicional se definió una visión para cada ruta estratégica, con la finalidad de resolver la laguna derivada de la falta de actualización en la visión institucional y brindar una alternativa de solución temporal hasta que el Comité de Ética se encontrará en posibilidades de sesionar para proponer y aprobar una modificación a la misión, visión, principios éticos y de conducta de la CONDUSEF:

I. Protección y Defensa de los Derechos e Intereses de los Usuarios de Servicios Financieros

- Ser la institución que logra resolver el mayor número de controversias entre los Usuarios de Servicios Financieros y las Instituciones Financieras por las vías de la amigable composición.

II. Supervisión y Evaluación a las Instituciones Financieras

- Ser la institución que contribuye al fortalecimiento del Sistema Financiero Mexicano a través de sus actividades de supervisión y vigilancia.

III. Educación Financiera: Promoción y Difusión

- Ser la institución que consolida la Educación Financiera del país.

Para la determinación de dichas rutas estratégicas se empleó la técnica de diagnóstico cultural descrita en el apartado 1.e *Técnicas de comunicación para la elaboración de diagnósticos*, ya que la misma permitió la colecta de información sobre la ideología y filosofía de la CONDUSEF, así como la revisión histórica de su estructura orgánica, normatividad, atribuciones, políticas y procedimientos; análisis de recursos materiales (instalaciones, tecnología, etc.), recursos humanos y las formas de interacción entre estos.

De dicho análisis, se determinó la necesidad de generar un documento que al mismo tiempo de comunicar la estrategia a las áreas integrantes de la CONDUSEF permitiera recabar sus propuestas de forma sistematizada, haciendo uso de la técnica de formato (cuestionario), derivando en un documento denominado *“Metodología para la integración del Programa Institucional 2012”*, a través del cual se hizo de conocimiento de las áreas el objetivo del Programa Institucional y se expuso ampliamente la contribución de la CONDUSEF en el enramado que comprende la Administración Pública Federal para la consecución de metas y objetivos nacionales, mediante la

vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 y el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo.

Lo anterior, permite cumplir con una de las premisas básicas de la comunicación política expuestas en el apartado 1) *La comunicación política como herramienta del poder político y la gestión*, ya que se diseñó un plan de trabajo orientado a la obtención de resultados en el corto plazo, haciendo uso de la comunicación estratégica, ya que en este caso la Dirección General de Planeación a través del Departamento de Planeación y Control de Información, elaboró un documento de comunicación para la consecución de un objetivo y en apego al plan, por lo que el diseño de la *“Metodología para la integración del Programa Institucional 2012”*, es en sí misma una prueba de que la comunicación política sucede en el marco de un actuar estratégico y planificado en las instituciones públicas.

En dicho documento, además se localizan los elementos de información que facilitaron a las áreas el diseño de sus metas, estableciendo reglas claras de programación enfocadas a resultados, que al tiempo de contribuir a un adecuado sistema de evaluación del desempeño institucional, colocaron a la Dirección General de Planeación como estrategia, situación que en ejercicios anteriores se daba bajo una estructura de trabajo más laxa, en la cual el requerimiento para el diseño de las metas se realizaba en un formato libre, derivando de manera frecuente la confrontación y el conflicto.

Cabe destacar que la *“Metodología para la integración del Programa Institucional 2012”* fue propuesta por el Departamento de Planeación y Control de Información con el aval de la Dirección General de Planeación y la Vicepresidencia de Planeación y dirigida a los Directores Generales de cada área con actividad sustantiva, por lo que se cumplió una de las premisas del Balanced Scorecard de ser un proceso que se celebra con la alta dirección.

En el proceso operativo, se retomó la propuesta de control planteada por Fayol, Amat y Newman expuesta anteriormente, ya que la Dirección General de Planeación solicitó a las áreas participantes del procesos el envío de sus propuestas a través de un sistema electrónico en línea que permite registrar las interacciones de los usuarios en tiempos determinados, lo que resulta elemental para cumplir con los principios de calidad y suficiencia de la información, que sitúan a la temporalidad como un factor determinante.

Así mismo, en esta perspectiva de control y labores de los estrategas determinadas por Fayol, Amat y Newman, la Dirección General de Planeación mediante el Departamento de Planeación y Control de información fungieron como guías, brindando asesoría y apoyo a los participantes, coadyuvando en la conducción y control de los esfuerzos del grupo de Directores Generales participantes.

La constante interacción entre el grupo de Directores Generales y los estrategas permitieron crear ambientes armónicos e integradores que facilitaron la determinación de metas tras realizar ejercicios de revisión de procesos y procedimientos, impactos de actividades y secuencias operativas que derivaron en negociaciones, mediaciones y consensos, reduciendo de forma

sustancial el conflicto y derivando en el cumplimiento de la primera etapa de un sistema de control, es decir, en el establecimiento de estándares y puntos críticos, mediante la identificación de las actividades sustantivas y la determinación de un componente de medición.

Para efectos de lo anterior, se consideró para el caso de CONDUSEF emplear el enfoque multidimensional descrito por Koontz, a fin de lograr su establecimiento en los términos de estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora de valor que permitieran una vez establecido el sistema de control realizar una adecuada medición del desempeño, siendo en este punto en el cual se entrelazan la teoría general de sistemas a través de los sistemas de control de gestión y el Balanced Scorecard, ya que ambas perspectivas de estudio plantean la determinación de estándares y puntos críticos con herramientas de medición a través de tableros de control.

Así pues, tras determinar los tres ejes rectores para la integración del Programa Institucional 2012, los Directores Generales formularon propuestas sobre sus actividades para integrar los elementos sujetos a medición tomando como referencia las atribuciones otorgadas a la CONDUSEF por la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, los referentes históricos de medición existentes sobre los procedimientos más representativos, las capacidades y atributos de información de las áreas participantes, interrelación de los procedimientos establecidos y las posibilidades de colaboración e interacción entre los participantes.

De lo anterior se derivó la elección de los siguientes procedimientos como integrantes de cada eje rector:

EJE RECTOR I: PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS E INTERESES DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS	EJE RECTOR II: SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN A LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	EJE RECTOR III: EDUCACIÓN FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Asistencia Técnica y Jurídica (Asesorías) • Procedimiento de Gestión • Procedimiento de Conciliación • Procedimiento de Juicio Arbitral (Arbitraje) • Procedimiento de Dictaminación • Procedimiento de Atención a Solicitudes de Defensoría Legal Gratuita • Procedimiento de Defensoría Legal Gratuita 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Evaluación de Documentación Contractual • Procedimiento de Supervisión a Entidades Financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Promoción y Difusión de Educación Financiera en Delegaciones • Procedimiento del impacto de la Difusión de la Cultura Financiera a través de la Semana Nacional de Educación Financiera

Tras la elección de los procedimientos, se procedió a analizar el comportamiento histórico de los datos registrados en Programas Institucionales anteriores y se determinó como método de trabajo para la información estadística⁵⁰, el uso del cálculo del promedio simple para realizar un análisis prospectivo sobre el cierre del ejercicio 2011, obteniéndose los siguientes datos:

Procedimientos		Meta Programada Acumulada 2011	Avance Realizado Acumulado 2011 (5to Bimestre)	% de cumplimiento	Proyección del Promedio a Dic 2011	% de Cumplimiento
I. PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS E INTERESES DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS.						
I.1.	Procedimiento de Asesoría Técnica y Jurídica.	693,000	747,257	108%	858,639	124%
I.2.	Procedimiento de Gestión.	124,585	159,428	128%	185,426	149%
I.3.	Procedimientos Conciliatorios a Realizarse.	26,388	26,118	99%	30,085	114%
I.4.	Procedimiento de Juicio Arbitral.	3	3	100%	3	96%
I.5.	Procedimiento de Atención de Solicitudes de Dictámenes.	3,600	3,913	109%	4,914	137%
I.6.	Procedimiento de Atención a Solicitudes de Defensoría Legal Gratuita.	5,160	4,681	91%	5,732	111%
I.7.	Procedimiento de Defensoría Legal Gratuita.	30,970	44,476	144%	42,650	138%
TOTALES		883,706	985,876	112%	1,127,448	128%

II. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN A LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS						
II.4.	Evaluación de Documentación Contractual.	2,640	2,540	96%	2970	113%
II.5	Supervisión a Entidades Financieras	21	17	81%	20	93%
TOTALES		2,661	2,557	96%	2,990	112%

⁵⁰ Cabe señalar que el mapa curricular del plan de estudios 0601 en la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación contempla la asignatura de Economía y Comunicación, así como la de Introducción al Estudio de la Ciencia, en la cual se explica el uso de las técnicas de análisis aquí descritas.

III. EDUCACIÓN FINANCIERA: PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN.						
II.1.	Procedimiento de Promoción y Difusión de Educación Financiera.*	149,277	134,448	90%	161,338	108%
II.2.	Procedimiento del Impacto de la Difusión de la Cultura Financiera a través del Diplomado en Cultura Financiera a Distancia.	1,500	5,959	397%	7,151	477%
II.3.	Procedimiento del Impacto de la Difusión de la Cultura Financiera a través de la Semana Nacional de Educación Financiera (SNEF).	152,500	348,866	229%	348,866	229%
TOTALES		303,277	489,273	161%	517,354	171%

Complementándose dicho análisis con la aportación de información cualitativa obtenida en el formato de propuestas para la integración del Programa Institucional, entrevistas y sesiones de trabajo con los Directores Generales, quedando registrado dicho análisis en el documento denominado *“Análisis y comentarios sobre las propuestas para la integración del Programa Institucional 2012”*. Mediante dicho documento se deja constancia de la interacción entre las áreas participantes a través de sus Directores Generales, las labores de concientización para el planteamiento de metas ambiciosas y que permitan dar cuenta de la eficiencia material de la CONDUSEF, ya que como se mencionó anteriormente el dinamismo de la Administración Pública hoy le exige a las instituciones revisar y reformular sus patrones de eficacia para legitimar su actuar ante la sociedad.

Cabe señalar que el *“Análisis y comentarios sobre las propuestas para la integración del Programa Institucional 2012”*, contiene contrapropuestas específicas formuladas por el Departamento de Planeación y control de Información con la finalidad de que la integración del Programa Institucional del ejercicio 2012 fuera integrado bajo una misma línea ideológica.

En dicho documento, también se formularon contrapropuestas para las metas formuladas por las áreas vigilando que las mismas cumplieran con los criterios de ser congruentes con la estructura y recursos de la institución, alcanzables pero retadoras y que su medición no implique el uso de recursos adicionales para la Comisión Nacional, cumpliéndose así los requisitos establecidos por Anthony Robert para los sistemas de control de gestión de asegurar que los recursos obtenidos y su uso sea eficaz y eficiente para los objetivos de la organización.

Finalmente, tras varias sesiones de trabajo en donde la mediación ejecutada por el Departamento de Planeación y Control de Información en su rol de estrategia se logró la determinación de metas para el ejercicio 2012 con la generación del consenso entre los participantes.

Cumplíndose así la definición de la **Perspectiva de Clientes/Usuarios** y la **Perspectiva de Procesos Internos**, ya que como se expuso en la narrativa del proceso y en el apartado

denominado *1.f Balanced Scorecard*, con las actividades desarrolladas la alta dirección de la CONDUSEF, logró traducir su misión y visión institucional en objetivos específicos reflejados en las rutas estratégicas seleccionadas y a través de los ejercicios de retroalimentación fue posible establecer conexiones de causa y efecto que permitieron la generación de consenso para el planteamiento efectivo de los objetivos y metas a alcanzar, mediante la elección de los procedimientos a medir, su impacto en la ciudadanía y la definición del estándar a alcanzar.

Cabe señalar, que tal como lo señalan Kaplan y Norton en sus diferentes textos sobre la materia, las sesiones de acercamiento entre la alta dirección también permitieron el establecimiento de nuevos canales de comunicación y colaboración que facilitaron la identificación o divulgación de procesos internos de reciente creación o aquellos que se encontraban en etapa de gestación, permitiendo el enriquecimiento de los proyectos con las aportaciones de experiencias de otras áreas en temas similares, perfeccionamiento de procesos a través de colaboraciones de recursos, humanos y técnicos.

Con relación a la **Perspectiva Financiera**, usualmente los textos sobre el Balanced Scorecard la sitúan como una de las más importantes pues en ella radican las posibilidades de acción y la expectativa de retorno de los recursos, que en la mayoría de los casos suele brindar un esquema certero sobre la medición del éxito o fracaso de las acciones emprendidas. Sin embargo, en sus textos más recientes, Kaplan y Norton señalan que la perspectiva financiera no es en todos los casos la más relevante y es probable que tampoco ofrezca una expectativa de medición relevante.

Esto último, concuerda a la perfección con la realidad de la CONDUSEF, ya que al ser un órgano integrante de la Administración Pública Federal cuenta con una asignación presupuestal específica proveniente de recursos fiscales en un 97% y el 3% restante es proveniente de recursos propios, obtenidos de la venta de copias simple y certificadas, acceso al Registro de Usuarios del sistema financiero mexicano que no desean ser molestados con publicidad y promociones por parte de las Instituciones Financieras e imposición de multas a las Instituciones Financieras; ya que los productos y servicios brindados a la ciudadanía tienen carácter gratuito.

Adicionalmente, en la Administración Pública Federal el presupuesto constituye uno de los elementos con el mayor número de regulaciones⁵¹ y se encuentra sujeto a su propio esquema de medición, ya que desde el ejercicio 2008 se aplica el modelo de Nueva Gestión Pública (NGP)⁵², con el propósito de dinamizar y fortalecer el ámbito gubernamental encaminando sus acciones en la transparencia en el ejercicio del gasto público mediante el logro de resultados verificables y tangibles.

De dicho modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP), se deriva la Gestión para Resultados (GpR), la cual es definida por la SHCP como el modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional, que pone el énfasis en los resultados (en vez de en los procedimientos). Aunque

⁵¹ Se sugiere visitar el sitio web www.hacienda.gob.mx para conocer sobre el marco jurídico en materia presupuestaria, en particular el apartado referente a los Egresos.

⁵² Se denomina así al fenómeno que desde 1980 ha constituido el eje de cambio y modernización de distintas administraciones públicas a nivel mundial.

interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público⁵³; del cual se desprende el Presupuesto basado en Resultados (PbR) como la herramienta metodológica que tiene por objetivo la asignación de los recursos públicos de forma prioritaria a los programas que generan más beneficios a la población. Por lo que el objetivo de cada Dependencia y Entidad es establecer de forma puntual los objetivos y metas que se alcanzarán con los recursos que se asignen a sus respectivos programas y que el grado de consecución de dichos objetivos pueda ser efectivamente confirmado mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Éste último, permite la valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas públicas a través del seguimiento y verificación del cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión para:

- Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas
- Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto, y
- Procurar una mayor productividad de los procesos gubernamentales.

Lo anterior, con la finalidad de hacer llegar a la población mejores bienes y servicios públicos, elevar la calidad del gasto público, y promover una adecuada rendición de cuentas.

Sin embargo, es importante señalar que en la práctica la asignación de los recursos se realiza con base en los resultados del ejercicio inmediato anterior y en consideración del gasto ejecutado también en el año anterior.

Para el caso de la CONDUSEF se cuenta con un solo programa presupuestario denominado “EO11 Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios”, el cual condensa en dos indicadores estratégicos la totalidad de las actividades, productos y servicios desarrollados para la ciudadanía. Y considerando que en su mayoría las acciones desempeñadas por la CONDUSEF se tratan de servicio a la ciudadanía el presupuesto asignado básicamente se destina al pago de obligaciones contractuales ya sea con el personal o por bienes y servicios necesarios para garantizar la operación.

Razón por la cual, al definir las metas institucionales se define la perspectiva financiera y como lo señalan Kaplan y Norton, está última no constituye una preocupación para el Organismo.

Finalmente para el desarrollo de la última etapa, es decir, el desarrollo de la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** se presentó el producto final (Programa Institucional 2012) al Comité de Planeación y Desarrollo de Procesos, el cual se encuentra integrado por toda la alta dirección, quienes evaluaron, comentaron la experiencia en la nueva metodología de trabajo para la elaboración del Programa Institucional y lo aprobaron para su presentación a la Junta de Gobierno.

⁵³ En http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/conceptualizacion.aspx revisado el 23 de junio de 2013.

En este foro se logró cumplir con otro de los preceptos establecidos por Kaplan y Norton como necesarios en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que la discusión sobre el documento final generó en la alta dirección una imagen total sobre las pretensiones de la CONDUSEF a través de los objetivos estratégicos, confirmando los acuerdos de colaboración previamente establecidos, lo cual permitió el aprovechamiento de la experiencia con la finalidad de transformar a la institución generando los agentes de cambio necesarios.

Retomando, la Junta de Gobierno es un órgano colegiado similar al consejo directivo y de administración y se encuentra integrada por un representante de la Secretaría de Hacienda, uno del Banco de México, uno de cada una de las Comisiones Nacionales, tres del Consejo Consultivo Nacional y el Presidente de la CONDUSEF quien asiste con voz pero sin voto.

El Programa Institucional fue aprobado en la Septuagésima Quinta Sesión de la Junta de Gobierno y se acordó brindar el seguimiento bimestral de las metas institucionales, informando a dicho Órgano de Gobierno.

Y con la finalidad de cumplir con los preceptos establecidos por Kaplan y Norton, como necesarios para el establecimiento del Balanced Scorecard, referentes a la comunicación para garantizar el éxito organizacional, se desarrollaron labores de comunicación con todo el personal que integra la CONDUSEF a través de la red interna (CONDURED) en donde se colocó el Programa Institucional aprobado para su conocimiento con la finalidad de que todo el personal operativo conocieran, comprendieran y se alinearan con la estrategia diseñada por el alto nivel, y contribuyeran con sus actividades en la consecución de metas y objetivos.

Adicionalmente, resulta necesario informar que el Programa Institucional de la CONDUSEF cuenta con instrumento de seguimiento diseñado para que de forma bimestral se realice el seguimiento en el cumplimiento de las metas denominado “Matriz Programática de Procedimientos”, la cual conserva la estructura de un tablero de control y permite visualizar de manera integral el avance en la consecución de metas, el mecanismo para realizar la retroalimentación necesaria establecida por Kaplan y Norton para que efectivamente se complete un aprendizaje se realiza en tres niveles:

1. Las áreas participantes remiten la información sobre su avance en la consecución de metas establecidas para el bimestre y aportan información cualitativa sobre las acciones, programas o factores que hicieron posible su cumplimiento de la meta y en los casos que presentan incumplimiento adjuntan la información complementaria que permite conocer sus justificaciones.
A la par, se concentran las metas acumuladas del bimestre y se analiza su comportamiento mediante un comparativo que permite validar el cumplimiento de las metas; en caso de encontrarse desviaciones en una proporción de un +/- 3 %⁵⁴ se solicita a las áreas una ampliación de sus elementos cualitativos.

⁵⁴ El criterio del +/- 3% obedece a que en la determinación de metas se estimó como crecimiento mínimo deseable un 3% con respecto a lo realizado en el ejercicio inmediato anterior; dicho criterio permite un rango estrecho para evaluar la efectividad de las acciones emprendidas en un bimestre y reevaluar o continuar con su aplicación en función del éxito obtenido.

Una vez obtenida la información antes descrita, el Departamento de Planeación y Control de Información elabora un diagnóstico y presenta sus conclusiones a las áreas participantes para que ellas formulen las medidas que consideren pertinentes para la consecución de metas institucional.

2. El resumen bimestral, acumulado, elementos cualitativos, justificaciones y análisis se informa a la Junta de Gobierno quien de manera independiente aprueba los resultados obtenidos o instruye la ejecución de actividades específicas con la finalidad de que la institución pueda siempre cumplir con las metas establecidas.
3. En forma adicional, las áreas realizan de manera semestral un ejercicio de autoevaluación coordinado por la Dirección General de Planeación a través del Departamento de Planeación y Control de Información con el objetivo de generar un análisis crítico al aplicar criterios como calidad, eficacia de procesos y resultados de las funciones institucionales relevantes, y se generan de nueva cuenta foros de acercamiento entre el personal de mando que permiten la colaboración y el consenso.

En este sentido la autoevaluación se comprende como una herramienta de gestión y aseguramiento permanente de la calidad, que en conjunto con otros elementos asegura el desarrollo y funcionamiento sistemático de los procesos de autorregulación institucional y la rendición de cuentas; ambos elementos muy importantes de acuerdo a lo manifestado anteriormente en el apartado de **sistemas de control**, pues la medición del desempeño y las correcciones a las desviaciones surgen justamente en este proceso, completando el sistema de control y otorgando los elementos claves para que con un enfoque multidimensional que contempla elementos cuantitativos, cualitativos y factores no ponderados como cambios a la normatividad vigente, rotación de personal, disminución de recursos presupuestarios, etc., para verificar la eficiencia, la eficacia y las mejoras de valor para corregir y reorientar, en caso de ser necesario el rumbo de la gestión.

Finalmente, con el desarrollo de las actividades de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se genera un fenómeno de comunicación cíclica, ya que la información colectada en esta etapa permite reunir los elementos de análisis necesarios para reiniciar en el siguiente ejercicio el proceso del Balanced Scorecard para la formulación del Programa Institucional del año consecutivo.

3. b Elaboración del Programa Institucional de CONDUSEF para el año 2012

A continuación se presentan los materiales generados en el proceso de elaboración del Programa Institucional de la CONDUSEF en el ejercicio 2012, iniciando con la Metodología para la Integración del Programa Institucional 2012, documento elaborado por la que suscribe en el mes de agosto de 2011 con la finalidad de ofrecer a las áreas participantes del proceso una guía para la formulación de sus propuestas de metas en el cual se incluye un formato también diseñado por la que suscribe para la obtención de datos necesarios para el análisis de fortalezas y debilidades de cada propuesta, así como para brindar el sustento normativo requerido para el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la Ley de Planeación.

Siguiendo con el documento denominado Análisis y comentarios sobre las propuestas para la integración del Programa Institucional 2012, documento elaborado por la que suscribe en el mes de septiembre de 2011 como producto de los trabajos de análisis sobre las propuestas formuladas por la alta dirección de CONDUSEF, en el cual se señalan mejoras planteadas por mí a modo de contrapropuesta, con base en la revisión del comportamiento histórico y el FODA realizado sobre cada procedimiento, señalando la viabilidad de cada propuesta formulada por las áreas participantes.

Y finalmente, se presenta el Programa Institucional de 2012, como producto en el cual constan los resultados de las acciones de negociación derivadas de la presentación de contrapropuestas y el cual fue objeto de la revisión y autorización, en una primera instancia de la alta dirección de CONDUSEF en el mes de octubre de 2011 y posteriormente por la Junta de Gobierno en el mes de noviembre de ese mismo año.



Metodología para la integración del Programa Institucional 2012

Vicepresidencia de Planeación y Administración

Dirección General de Planeación

Departamento de Planeación y Control de Información

Metodología para la integración del Programa Institucional 2012

La Dirección General de Planeación elaboró este documento como una guía de Planeación Estratégica para el ejercicio 2012.

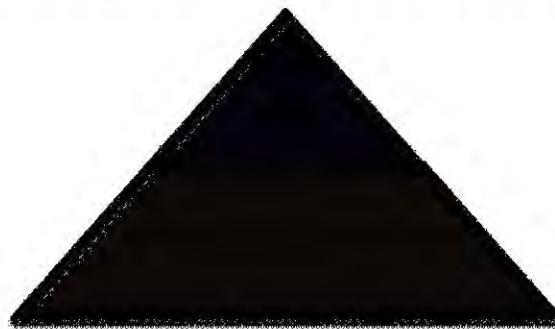
¿Qué es y para qué sirve el Programa Institucional?

El Programa Institucional es **un instrumento para ayudarnos a navegar en el futuro y de ese modo estimular la renovación y el crecimiento, por ello es necesario que la participación en su integración sea comprometida y responsable con la misión y visión de la CONDUSEF.**

La importancia del ejercicio 2012 radica en la conclusión de un ciclo de trabajo, por lo que los resultados a obtener constituirán a la postre una fotografía única del desempeño institucional.

CONDUSEF, la Estrategia del Gobierno Federal y México

El Programa Institucional de CONDUSEF, no solamente implica a la Comisión Nacional como entidad, sino que da cuenta de la aportación de una Dependencia en todo el entramado que comprende la Administración Pública Federal y la visión del país a alcanzar; gráficamente la vinculación se visualiza de la siguiente manera:



PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007 – 2012

Eje rector 2 "Economía Competitiva y generadora de empleos"

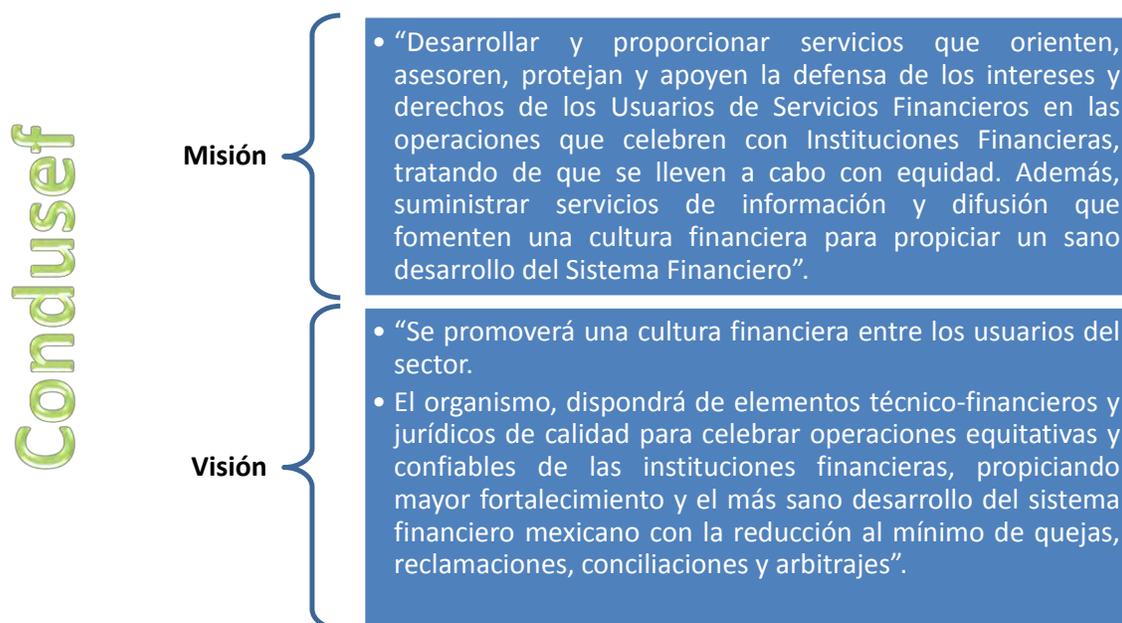
Objetivo rector 2 "Democratizar el Sistema Financiero"

**PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO
2008 – 2012**

Estrategia 1.5 "Promover el Desarrollo de Mercados Financieros..."

Objetivo 2.6 "Desarrollar la Cultura Financiera y Protección al consumidor"

Y es justo en el último segmento en donde se entrelaza CONDUSEF:



Y la consecución de objetivos estratégicos:



Por lo anterior, el Programa Institucional deberá estar integrado por procedimientos que:

1. Permitan dar cuenta del cumplimiento de la MISIÓN y VISIÓN institucional.

1. Cuenten con metas ambiciosas, claras, cuantificables y susceptibles de seguimiento, y que en su interpretación en conjunto, permitan efectuar un diagnóstico de la situación de los Usuarios de Servicios Financieros, en relación a la Protección y Defensa de sus Derechos e Intereses, los niveles de Educación Financiera y la incidencia en el fortalecimiento y la ejecución de mejores prácticas del Sistema Financiero Mexicano.

Por ello, no deberán programar metas por debajo de las alcanzadas en 2011, salvo en los casos que se presente amplia justificación. No deberán efectuar programación de metas prorrateada a 12 meses, pues deben considerar factores de impacto, como períodos vacacionales de la población, rotación del personal de apoyo de servicio social y prácticas profesionales, períodos de alta demanda, etc.

2. Hablen de la eficiencia, eficacia y calidad de los productos y servicios ofertados por la CONDUSEF a la población. Por lo que deben considerar 2 de las máximas institucionales:
 - Hacer más con menos.
 - Hacerlo bien desde la primera vez
3. Programen metas en función de las tendencias institucionales y consideración de la relación entre nuestras actividades preponderantes. Por ejemplo:
 - A mayor crecimiento del procedimiento de gestión, menor atención de los procedimientos conciliatorios.
 - A mayor Educación Financiera, menor cantidad de usuarios que requieren asesorías técnicas y jurídicas.
 - A mayor cantidad de procedimientos conciliatorios, menor cantidad de procedimientos de defensa legal.
4. Tengan unidades de medida homogéneas. Esto es para los procedimientos que por su naturaleza, requieran de la participación de dos o más Unidades Administrativas para su ejecución, pues deberán definir criterios para la presentación de información únicos y en los mismos términos; Es decir:
 - Si oficinas centrales decide que el procedimiento de conciliación se evaluará con la unidad de medida “Procedimientos de Conciliación Exitosos” con una fórmula de medición de programados/realizados; el esquema de medición deberá ser el mismo para las delegaciones estatales.

- Si se pretende medir la promoción de la Educación Financiera a través de acciones, éstas deberán ser del mismo tipo, es decir No. de convenios + No. de eventos + foros, con una fórmula de medición de programados/realizados. Y no, No. de convenios + No. de apariciones en medios impresos + minutos de radio y televisión.

En este punto es necesario considerar que cada procedimiento debe tener el menor número de unidades de medida, con el objeto de que estas sean específicas y relevantes.

1. Faciliten la acumulación de información para el seguimiento bimestral y otros informes como el Informe de Autoevaluación. Es decir, que en la forma de evaluación de la meta podamos enriquecerla con otra información relevante, relativa al mismo procedimiento. Por ejemplo:

- Si nuestra meta de “Asesoría Técnico Jurídica” son 693,000 usuarios sería importante que se registrara como información relevante para el seguimiento bimestral, el No. de consultas de cada sector, las temáticas con mayor incidencia, etc.



Formato de presentación

El formato de presentación es inalterable y deberá requisitarse en letra Calibri de 12 pts.; deberá remitirse firmado por el titular del área administrativa.

Nombre del Procedimiento:														
Objetivo: Inicia con un verbo en infinitivo y consigna ¿a quién va dirigido?, ¿qué productos o servicios implica? Y ¿con qué fin?, considerando su relación con la misión y la visión institucional.														
Definición Funcional: Informar de forma técnica ¿de qué se trata?							Ventajas: Informar qué ganancias ofrece a los Usuarios el producto o el servicio, o informar los beneficios institucionales.							
Información adicional a recopilar: Datos relevantes a reportar de forma bimestral, ejemplo (Total de acciones desglosadas por sector; desglose de asuntos resueltos en forma favorable para el usuario; temáticas de mayor incidencia; No. de instituciones financieras con calificación favorable; desglose de las acciones de educación financiera; etc.)							Principales Características: Deben señalarse las modalidades en las que se presta el servicio; plazos y tiempos de atención. O en su defecto señalar los proyectos relevantes que impulsarán el procedimiento.							
Metas: Al establecer tú fórmula de medición, piensa que ésta debe permitir medir la eficiencia y la eficacia de la CONDUSEF. Revisa tus resultados de 2011, analiza tus incumplimientos y sus causas. Si en 2011, rebasaste de forma frecuente tus metas, programa en ese sentido. RECUERDA QUE UNA BUENA PROGRAMACIÓN HABLA DE ESTABILIDAD.														
Unidad de Medida:														
Mes:		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Meta Programada 2012:														0
En caso de incumplimiento de la meta, impacto sobre el objetivo institucional: ¿qué puede pasar si tú meta no se cumple?, ¿cómo afecta el incumplimiento al objetivo institucional del que se desprende el procedimiento? Esto permitirá emprender acciones correctivas y nos ayudará a cumplir con nuestras metas.														
Sustento Normativo: Indicar los documentos normativos que nos facultan para realizar el procedimiento.														
Área Responsable: Señalar las Unidades Administrativas que participan, mismas que serán la encargadas de reportar los resultados de forma bimestral a la DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN. (Incluir nombre, correo electrónico y extensión del responsable operativo)														

Fecha de presentación: 5 de septiembre de 2011 a través del SIIE.

A continuación se presenta el análisis realizado en el mes de septiembre de 2011 con el propósito de evaluar las propuestas remitidas por las diferentes unidades administrativas participantes del proceso de planeación estratégica en la CONDUSEF, el cual fue remitido vía memorándum a la alta dirección de la Entidad.

Análisis y comentarios sobre las propuestas para la integración del Programa Institucional 2012



DIRECCIÓN GENERAL DE
PLANEACIÓN

SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y
CONTROL

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN
Y CONTROL DE INFORMACIÓN

SITUACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL 2011 Y PROYECTO 2012

Actualmente el Programa Institucional versa sobre dos procesos estratégicos determinantes para el cumplimiento de la misión de la CONDUSEF:

- I. Protección y Defensa de los Derechos e Intereses de los Usuarios de Servicios Financieros
- II. Educación Financiera: Promoción y Difusión

En cada proceso estratégico, las áreas sustantivas de la Comisión Nacional consignan metas que permiten la evaluación del desempeño institucional a través de 12 procedimientos y 20 unidades de medida.

Al 4to. Bimestre de 2011, la Comisión Nacional presenta un avance favorable en el cumplimiento de sus metas, ya que en su mayoría han cubierto el estándar establecido e incluso lo han superado en un promedio de 27.4%.

Sin embargo, en términos de planeación estratégica dichos cumplimientos superiores de lo planteado no permiten visualizar que las metas establecidas por CONDUSEF están orientadas en forma significativa a los resultados e impactos deseados como desempeño institucional, ya que se considera que al momento de su determinación no se tomaron en cuenta todos los factores para hacer de ellas un reto.

Así mismo, se observa recurrencia en incumplimientos en algunos procedimientos; situación que ya ha sido objeto de observaciones y recomendaciones por parte del Comisario Público Suplente.

Cabe señalar, que en algunos casos las desviaciones en el cumplimiento de las metas, obedecen a la distribución prorrateada a 12 meses de las actividades, sin considerar referentes sobre períodos de picos de atención (estacionalidad).

En términos técnicos, el Programa Institucional 2011 es un sistema de evaluación de gestión bajo un esquema de producción de bienes y servicios; lo que en términos de conveniencia le brinda a CONDUSEF la oportunidad de reportar volúmenes de atención.

A 12 años de la existencia de la CONDUSEF se empieza a vislumbrar como un área de oportunidad, la evaluación de gestión mediante un esquema de calidad. Situación que para efectos de la evaluación del Programa Presupuestario (Pp) ya es una realidad, ya que durante el 1er. semestre de 2011, la Dirección de Finanzas efectuó un ejercicio en el cual se reformuló la integración

de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) con el apoyo y colaboración de las áreas sustantivas.

Durante el Proceso de Planeación Estratégica 2012, se pretendió encaminar hacia esa dirección la programación de las metas; sin embargo tras considerar la coyuntura del próximo proceso de transición gubernamental se hizo necesario posponer dicho proyecto; sin que ello signifique su abandono, debido a que la ejecución del Proceso de Planeación Estratégica 2012 ha permitido la recolección de información relevante que permitirá en un futuro la realización del proyecto.

El Programa Institucional 2012, versará sobre tres procesos estratégicos, otorgando así a las actividades de supervisión y vigilancia un papel preponderante en el cumplimiento de la misión conferida a la CONDUSEF, ofreciendo alternativas para reportar en el Informe de Autoevaluación, los resultados de aquellas actividades que por sus características no permitan en este momento cuantificar sus metas.

Así mismo, se busca que las metas establecidas cumplan con los requisitos para ser consideradas una herramienta poderosa para la toma de decisiones es decir, específicas y encaminadas al objetivo que se busca; precisas y completas, basadas en datos confiables y orientadas a la acción y a los resultados.

Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Asesoría Técnica y Jurídica

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Delegaciones Centro – Occidente y Norte - Sur
Nivel de objetivo:	2 “Bienes y Servicios” Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de casos atendidos
Fuente de información	SIO
Proceso Estratégico	I. Protección y Defensa de los Derechos e Intereses de los Usuarios de Servicios Financieros

De la información propuesta por las Direcciones Generales de Delegaciones, muestra suficiencia en el planteamiento del objetivo del procedimiento; la información adicional a recopilar y el sustento normativo.

Se sugiere complementar la información referente a:

- **Definición funcional:** Se recomienda al área señalar que se trata de un servicio de información que en primera instancia promueve el acercamiento del Usuario con la UNE de la Institución Financiera, y que en su ejecución contempla dos escenarios de conclusión: 1. Satisfacer la necesidad de información del Usuario y/o 2. Derivar el asunto a otro procedimiento.
Así mismo, se debe señalar que este procedimiento constituye la segunda etapa del Proceso de Atención a Usuarios.
- **Ventajas:** Incorporar que la ejecución de este procedimiento permite a CONDUSEF iniciar la resolución de controversias.
- **Principales Características:** Eliminar los cualitativos de “oportunidad, honestidad, confiabilidad, etc.” Y señalar plazos y tiempos de atención, o bien, los señalar si cuenta con subproductos (medios por los que se informa al usuario la resolución o seguimiento de su consulta).

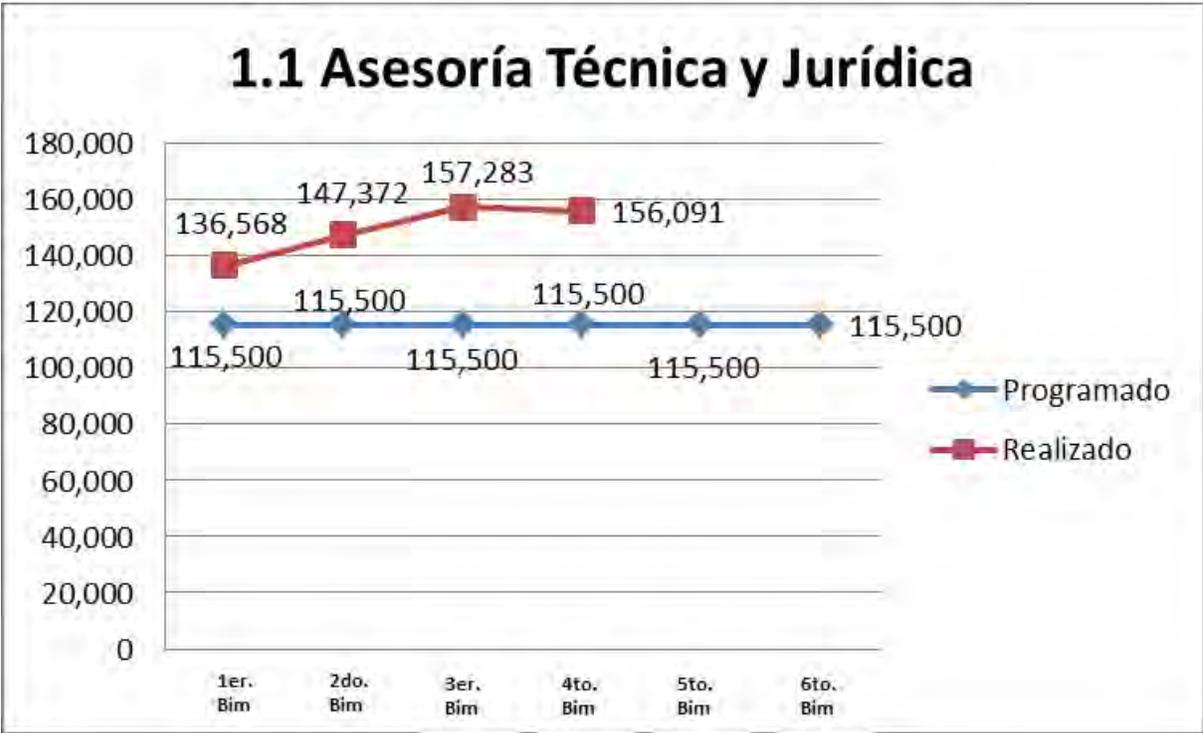
Comentarios sobre programación de metas:

El área estableció como meta la atención de 810,810 casos de Asistencia Técnica y Jurídica, de los que su consecución se encuentra prorrateada a 12 meses.

El análisis de su comportamiento durante 2011, con corte al 4to. Bimestre señala que el área tiene un avance realizado acumulado del 86% (597,314) del total de la meta programada para el ejercicio (693,000). Con un promedio de atención bimestral de 149,329, lo que proyectado al cierre del año, permite estimar la atención de 895,971 asistencias técnico – jurídicas.

Por lo que se sugiere reconsiderar la meta 2012 y programarla de acuerdo a la proyección del promedio al cierre de 2011 de 895,971 con una variante de +/- 3%. Como referente, también se pueden tomar en cuenta los resultados obtenidos en 2010, en donde la meta acumulada realizada fue de 990,217.

En términos de calendarización, se sugiere adecuar la distribución de la meta en función de los picos de atención registrados en 2011.



Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Gestión

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Delegaciones Centro – Occidente y Norte - Sur
Nivel de objetivo:	1 "Actividades" Acciones emprendidas para movilizar insumos de información a fin de proporcionar un servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de gestiones a realizarse
Fuente de información	SIO
Proceso Estratégico	I. Protección y Defensa de los Derechos e Intereses de los Usuarios de Servicios Financieros

De la información propuesta por las Direcciones Generales de Delegaciones, muestra suficiencia en: Información adicional a recopilar, impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento y Sustento Normativo.

Se sugiere complementar la información referente a:

- **Objetivo:** Iniciar con el verbo "Resolver" en lugar de "Tratar de resolver".
- **Definición Funcional:** Indicar que se trata de una Actividad mediante la cual se promueve la resolución de controversias de forma amigable usando para ello cualquier medio de comunicación y proponiendo soluciones concretas a fin de lograr un arreglo pronto entre las partes. en la cual CONDUSEF funge como intermediario entre el Usuario y la Institución Financiera y enfatizar que constituye una etapa intermedia entre ATJ y Conciliación.
- **Ventajas:** Señalar que se brinda a nivel nacional, en las áreas de atención a Usuarios de la CONDUSEF. No se genera un expediente físico, el Usuario presenta su documentación y se digitaliza para su envío electrónico la Unidad Especializada. Contribuye a fortalecer la figura de la Unidad Especializada como instancia de atención a Usuarios. Disminuye el costo de operación del servicio para todas las partes involucradas. Homologa los procesos y criterios entre CONDUSEF y las Instituciones Financieras para la atención de asuntos e incrementa el índice de satisfacción de los Usuarios en el servicio y se genera confianza en las gestiones de esta naturaleza.

- **Principales Características:** Eliminar los calificativos (oportunidad, honestidad, etc.) y precisar que gestión electrónica opera a través de una herramienta propia proporcionada a las Instituciones Financieras. que firman convenio. Así como, tiempos de atención y productos mediante los cuales se notifica al Usuario la resolución.

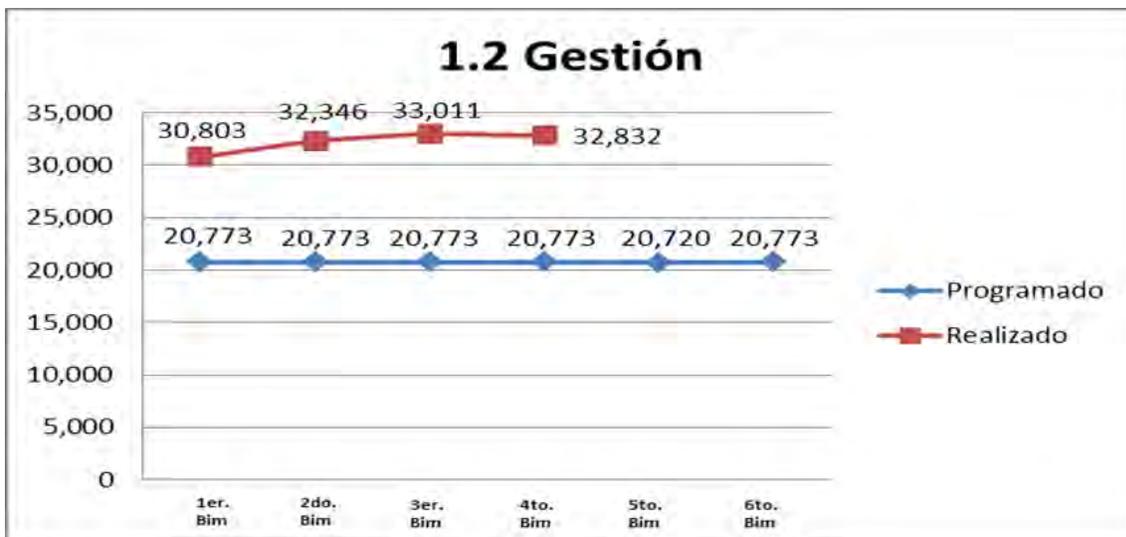
Comentarios sobre programación de metas:

El área de Delegaciones determinó como meta la realización de 156,977 gestiones, distribuyendo su ejecución prorrateada a 12 meses.

Al analizar el comportamiento de las acciones durante 2011 con corte al 4to. Bimestre, la meta establecida (124,585 gestiones) cuenta con una cobertura del 103% (128,992), reportando un promedio de atención bimestral de 32,248, lo que proyectado al cierre del año, permite estimar el cierre en 193,488 gestiones. Por lo que se sugiere reconsiderar la meta 2012 y programarla de acuerdo a la proyección del promedio al cierre de 2011 con una variante de +/- 3%.

Como referente, también se pueden tomar en cuenta los resultados obtenidos en 2010, en donde la meta acumulada realizada fue de 153,101 gestiones.

En términos de calendarización, se sugiere adecuar la distribución de la meta en función de los picos de atención registrados en 2011.



Recomendaciones para futuros ejercicios

Se sugiere utilizar el esquema de calidad, para conocer el porcentaje de asuntos con resolución favorable y la efectividad del procedimiento.

Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Conciliación

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Delegaciones Centro – Occidente y Norte - Sur
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios" Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de procedimientos conciliatorios a realizarse
Fuente de información	SIO
Proceso Estratégico	II. Protección y Defensa de los Derechos e Intereses de los Usuarios de Servicios Financieros

De la información propuesta por las Direcciones Generales de Delegaciones, muestra suficiencia en: Objetivo, Información adicional a recopilar, impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento y Sustento Normativo.

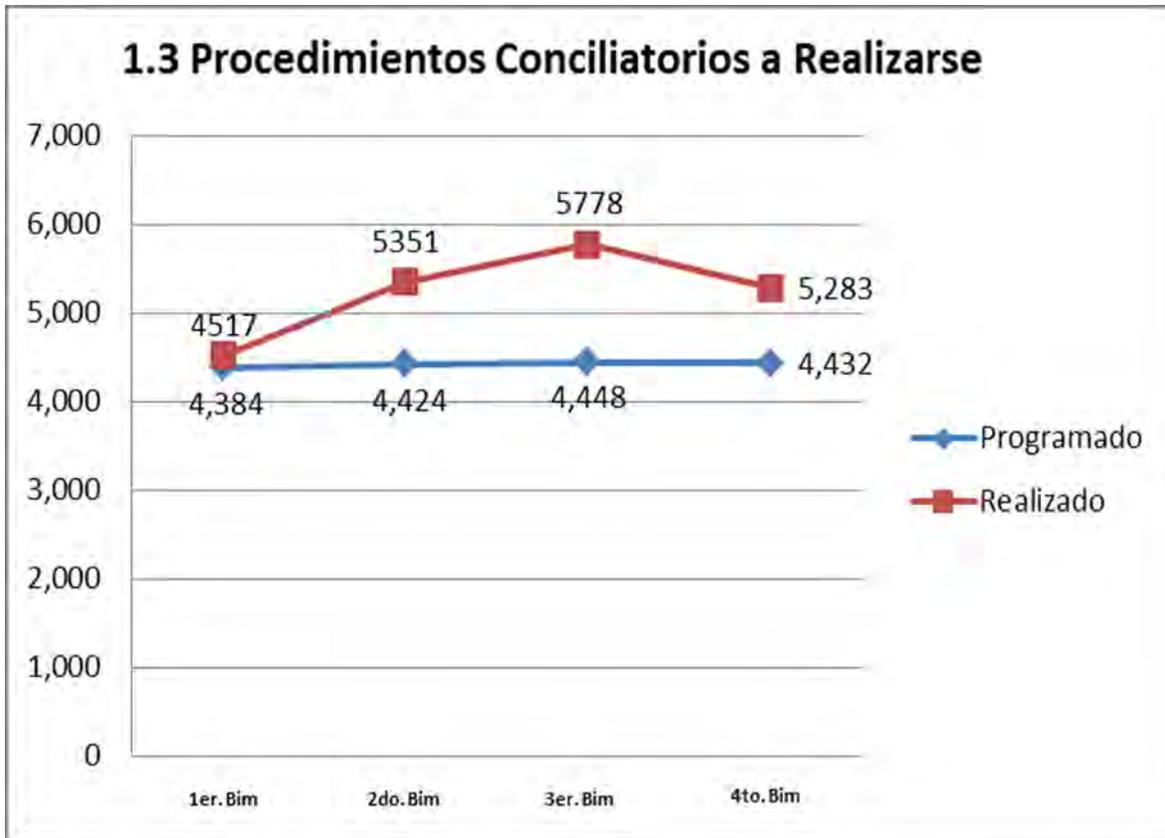
Se sugiere complementar la información referente a:

- **Definición Funcional:** Agregar que tiene 3 posibles resultados (Asuntos conciliado, No conciliado y deriva a otros procedimientos de CONDUSEF; y Asunto concluido por otros motivos).
- **Ventajas:** Sustituir el párrafo que describe el procedimiento por viñetas que resuman, por ejemplo: Salvaguarda los derechos. Resuelve las controversias o en su defecto promueve otras acciones.
- **Principales Características:** Incorporar plazos de atención.

Comentarios sobre programación de metas:

Las Direcciones Generales de Delegaciones establecieron con meta para el ejercicio 2012 la realización de 29,291 procedimientos conciliatorios, indicando en su calendarización el prorrateo de las mismas en 12 meses.

Hasta el mes de agosto de 2011, la meta establecida para este procedimiento (26,388 casos) muestra una cobertura del 79.3%, mediante un promedio de atención bimestral de 5,232 conciliaciones efectuadas; por lo que se estima que al cierre del ejercicio el número de conciliaciones realizadas oscile en 31,394 casos, cifra inferior en un 7% a la meta establecida para 2012; por lo que sería conveniente revalorarla, así mismo, se sugiere adecuar la distribución de la meta en función de los picos de atención registrados en 2011.



Recomendaciones para futuros ejercicios

Se sugiere igualar el esquema de evaluación reportado en la MIR 2011 (Número de procedimientos conciliatorios favorables/ Número de procedimientos conciliatorios realizados)*100, a fin de dar a conocer la efectividad del procedimiento.

Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Arbitraje

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Servicios Legales
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios" Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de laudos emitidos
Fuente de información	SIO
Proceso Estratégico	I. Protección y Defensa de los Derechos e Intereses de los Usuarios de Servicios Financieros

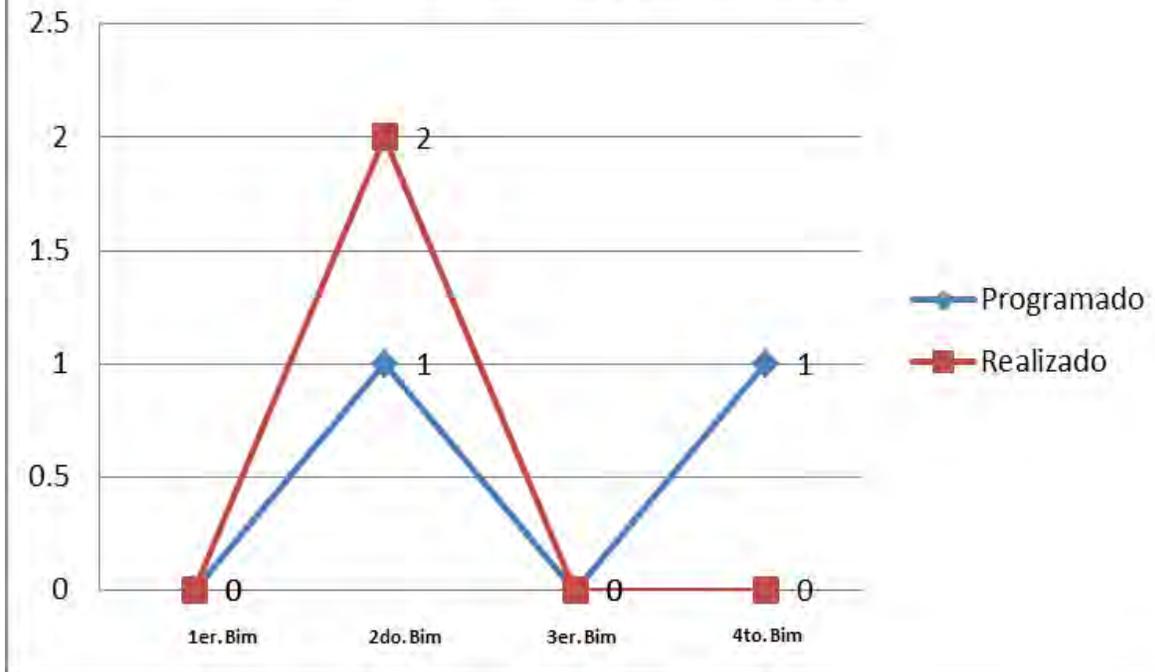
La información presentada por la Dirección General de Servicios Legales cuenta con los atributos de calidad suficientes para ser integrado al Programa Institucional 2012, sin embargo al considerar la proporción de la meta programada en el universo del total de casos a resolver por la CONDUSEF, esta no resulta representativa; en forma adicional, se destaca que en forma recurrente se reportan incumplimientos en esta meta (En 2010 reportó un 33% menos de la meta y en 2009 quedó abajo de la meta con 67%). Por lo que, sería conveniente evaluar la posibilidad de no integrarla como una meta institucional e informar los resultados en los distintos informes de Autoevaluación, que presenta la Comisión Nacional.

En caso de determinarse su procedencia para que el mismo se incluya como meta, deben tomarse en cuenta los siguientes:

Comentarios sobre programación de metas:

Efectuar la calendarización de metas en función del comportamiento bimestral, o bien, reportar el total de asuntos atendidos en el último bimestre del ejercicio.

1.4 Laudos Emitidos



Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Dictaminación

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Dictaminación y Supervisión
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios" Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de solicitudes recibidas No. de proyectos sesionados
Fuente de información	SIO
Proceso Estratégico	I. Protección y Defensa de los Derechos e Intereses de los Usuarios de Servicios Financieros

De la información propuesta por la Dirección General de Dictaminación y Supervisión, muestra suficiencia en: Objetivo, Definición funcional, Información adicional a recopilar, y Sustento Normativo.

Se sugiere complementar la información referente a:

- **Ventajas:** eliminar en el segundo párrafo la frase "Además de que". Iniciar con "Se obtiene".
- **Principales Características:** Señalar que se trata de un procedimiento centralizado. Sustituir la frase "Se elabora un proyecto que se a..." y resumir en "Requiere".
- **Impacto en el objetivo institucional, en caso de incumplimiento:** Incorporar como posible impacto, el limitar los recursos legales a los que puede acceder a un Usuario.

Comentarios sobre programación de metas:

La Dirección General de Dictaminación y Supervisión, considera pertinente que este procedimiento cuente con dos Unidades de medida, sin embargo se debe considerar la posibilidad de contemplar únicamente la correspondiente a "Proyectos sesionados"

Ello en virtud de que según lo expresado en el manual de Procedimientos del área; todos los proyectos, ya sean dictamen técnico o acuerdo de improcedencia, deben ser sesionados; salvo aquellos que por instrucción de

autoridad competente sean emitidos como aprobados utilizando como referencia otros asuntos similares, aprobados por el Comité.

En lo correspondiente a la programación 2012, el área propone la atención de 1800 casos, prorrateados en 12 meses, para ambas unidades de medida. Cabe señalar que la misma meta fue planteada por la Dirección General de Dictaminación y Supervisión, para el ejercicio 2011.

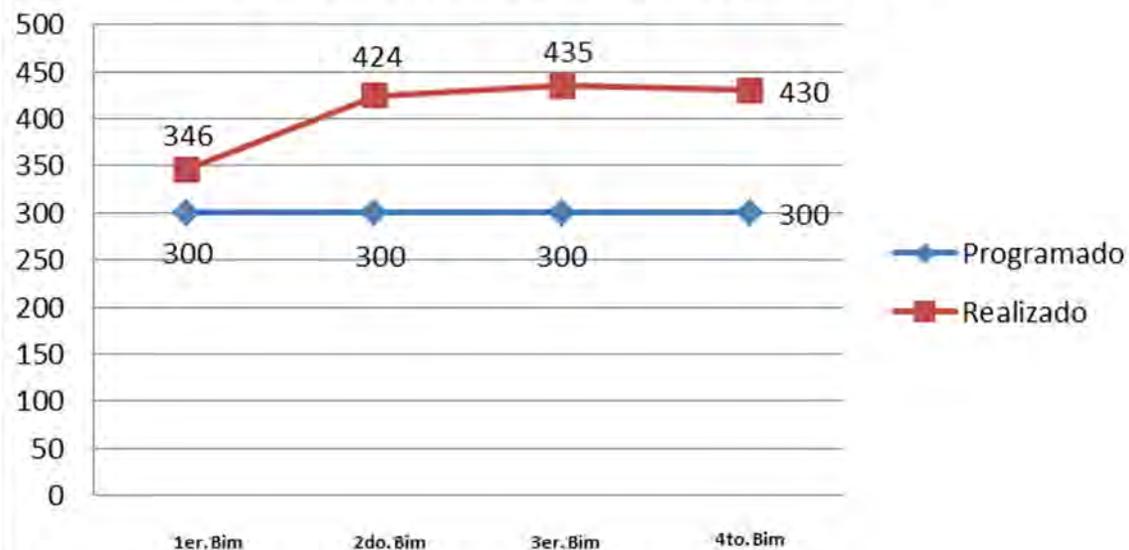
El comportamiento de las metas de este procedimiento en 2011, permite observar que al 4to. Bimestre, la Unidad de medida de "Solicitudes Recibidas" presenta una cobertura de 90.8% (1,635 solicitudes) del total de acciones programadas para el año. Reportando un promedio de atención bimestral de 409 solicitudes. Bajo este promedio, se puede proyectar que al cierre de 2011, la unidad de medida alcanzará las 2,453 solicitudes atendidas, siendo esto 36.2% superior a lo programado.

Por lo antes expuesto, en caso de que se incluya esta unidad de medida, el área deberá fijar una meta de atención más retadora, sugiriéndosele programarla en función de la proyección formulada para el cierre de 2011 (2,453 casos), pudiendo registrar una variación de +/- 3%.

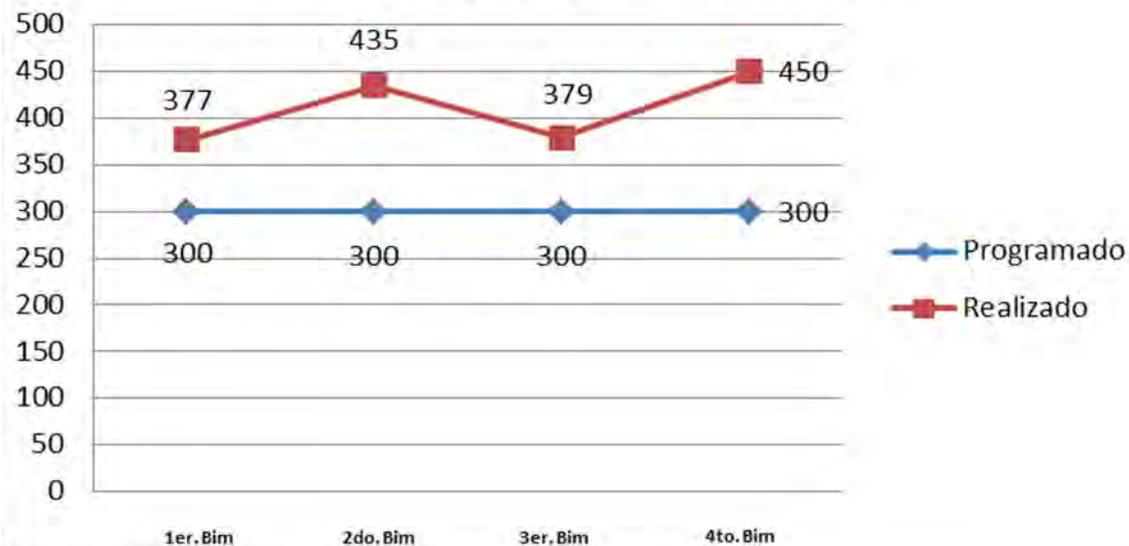
La misma situación, presenta la unidad de medida "Proyectos sesionados", con la única variación de presentar 6 casos más en el avance realizado (1,641). Dicho comportamiento permite sugerir al área una programación acorde con la proyección estimada para esta unidad de medida (2,462).

Así mismo, se recomienda efectuar la calendarización conforme a los picos de atención registrados en 2011.

1.5 Solicitudes de Dictámenes



1.5 Proyectos Sesionados



Recomendaciones para futuros ejercicios

Se sugiere igualar la programación con la MIR (Número de solicitudes de dictámenes técnicos favorables/ Número de solicitudes de dictamen recibidas)*100. De esta manera se refleja la efectividad del procedimiento.

Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Atención a solicitudes de Defensoría Legal Gratuita

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Defensoría Interventoría y Consultiva Dirección General de Delegaciones Norte – Sur y Centro - Occidente
Nivel de objetivo:	1 "Actividades" Acciones emprendidas para movilizar insumos de información a fin de proporcionar un servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de solicitudes de Defensoría Legal Gratuita recibidas No. de opiniones jurídicas emitidas
Fuente de información	SIO
Proceso Estratégico	I. Protección y Defensa de los Derechos e Intereses de los Usuarios de Servicios Financieros

Históricamente, este procedimiento ha sido reportado por las Direcciones Generales de Delegaciones y el área ejecutora de este procedimiento en Oficinas Centrales, con dos unidades de medida (Solicitudes de Defensoría Legal Gratuita recibidas y Opiniones jurídicas emitidas).

Sin embargo, considerando que este procedimiento, propiamente es una actividad integrante del proceso de Defensoría Legal Gratuita; el volumen de atención reportado por las Direcciones Generales de Delegaciones y la necesidad de reportar información homogénea. Se sugiere que para efectos de reportes de información el procedimiento quedé a cargo únicamente de la Dirección General de Defensoría Interventoría y Consultiva, quien fungirá como coordinador de la información que reporta el área de Delegaciones por las representaciones en las cuales se brinda el servicio.

Por lo que corresponde a la información propuesta por las áreas, ésta muestra suficiencia en: Objetivo, Ventajas, Principales Características, y Sustento Normativo.

Se sugiere complementar la información referente a:

- **Definición Funcional:** Sustituir la frase “es el mecanismo” por “Actividad”. Precisar que constituye la primera etapa del procedimiento de Defensoría Legal Gratuita.
- **Información adicional a recopilar:** Sería importante recabar información sobre el número de solicitudes en las que se consideró procedente brindar el servicio de Defensoría Legal Gratuita.
- **Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento.** Sustituir la frase “implicaría dejar” por “dejando”. Y Eliminar la frase “requiriéndose para tal efecto más abogados”.

Comentarios sobre programación de metas:

Para el ejercicio 2011 la DGDIC programó un total de 1800 acciones de atención a solicitudes de defensoría legal gratuita, mostrando al 4to. Bimestre un avance del 82% (1,477), con un promedio de atención bimestral de 369 solicitudes; panorama ante el cual se prevé que al cierre del año, la unidad de medida reporte 2,216 solicitudes. Por lo cual la programación de 1,860 solicitudes, prorrateadas a lo largo de 12 meses, resulta menor en un 19%. Se sugiere adecuar la meta con cifras acordes a lo proyectado para el cierre de 2011.

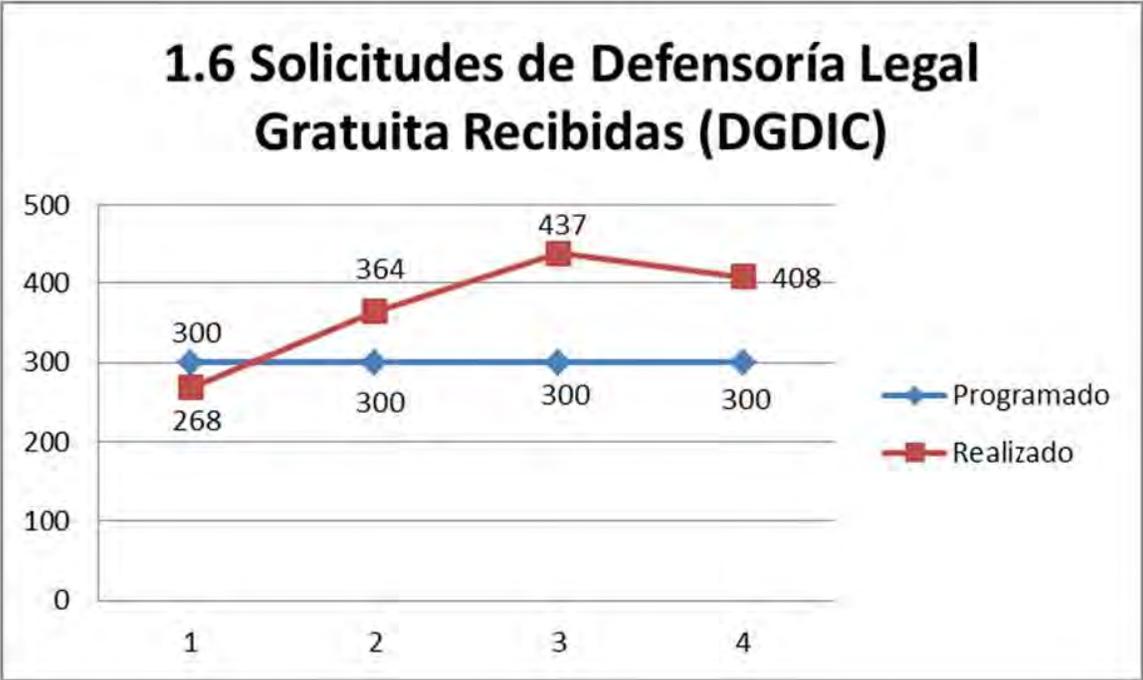
En lo referente a la Unidad de medida de “Opiniones jurídicas emitidas”; al cierre del 4to. Bimestre de 2011 la DGDIC reporta un avance la emisión de 1,320 opiniones jurídicas de una meta anual programada de 1,800 acciones; lo que representa una cobertura del 73%, gracias a un promedio de atención de 330 opiniones jurídicas bimestrales; lo que permite proyectar el cierre del ejercicio en 1,980 opiniones.

Para dicha Unidad de medida, la DGDIC programó 1,860 opiniones jurídicas emitidas, cifra superior en un 3% con respecto a lo programado para el ejercicio 2011; sin embargo se sugiere adecuar su programación a la proyección de cierre.

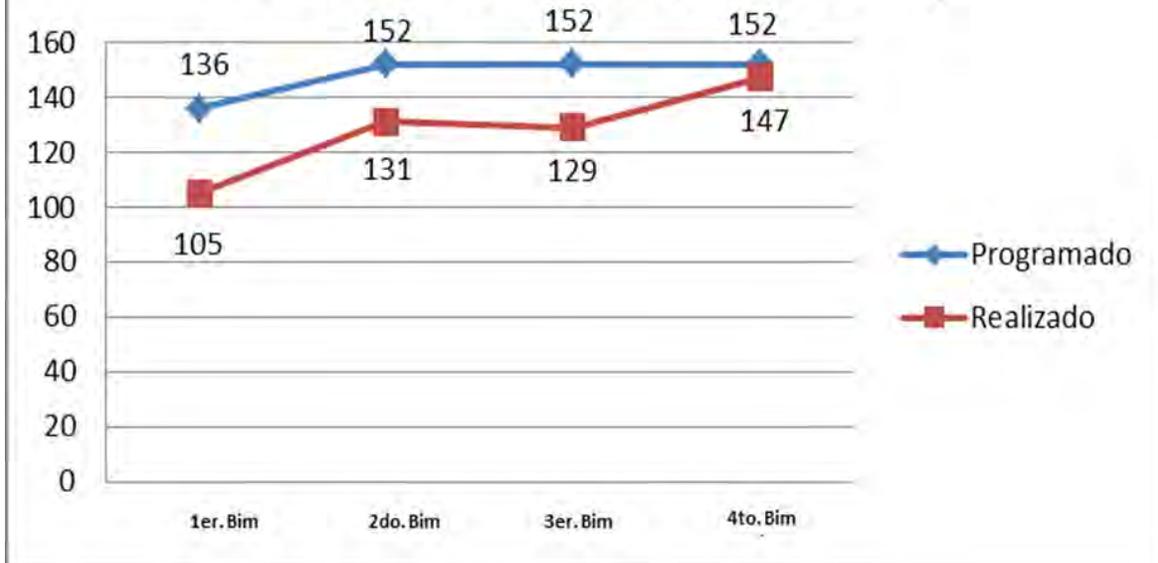
Por lo que corresponde a las metas de las mismas unidades de medida planteadas por el área de Delegaciones; se destaca que los resultados reportados al 4to. Bimestre de 2011, señalan que “Solicitudes de Defensoría Legal Gratuita” presenta 512 solicitudes de un total de 850, programadas para el presente ejercicio, mostrando un promedio de atención bimestral de 128 solicitudes, por lo que se prevé que al cierre de 2011 (768), se presente un incumplimiento del 10% sobre lo programado. Se recomienda al área adecuar su programación de 2012 a lo realizado en 2011 en virtud de que su programación muestra la misma información de la meta para 2011.

En la Unidad de medida de “Opiniones jurídicas emitidas” se presenta un cumplimiento del 72% (512) del total de la meta programada para el ejercicio

2011 de 710 opiniones. Mostrando un promedio de atención bimestral de 128 opiniones emitidas, lo que proyecta el cierre del ejercicio en 768 acciones. Por lo que al programar la emisión de 710 opiniones para el ejercicio 2010, no presenta reto alguno en la meta al mostrarse inferior en un 8% con respecto a lo proyectado para el cierre de 2011.



1.6 Solicitudes de Defensoría Legal Gratuita Recibidas (DGDCONS)



Recomendaciones para futuros ejercicios

Se sugiere igualar la programación con la MIR (Número de defensorías legales realizadas / Número total de procedimientos de solicitud de defensoría legal gratuita recibidos)*100.

Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Defensoría Legal Gratuita

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Defensoría Interventoría y Consultiva Dirección General de Delegaciones Norte – Sur y Centro - Occidente
Nivel de objetivo:	2 “Bienes y Servicios” Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de Seguimiento a juicios No. de Asistencia a Audiencias de Desahogo de Pruebas, Notificaciones de Acuerdos y otras Comparecencias en Juzgados Elaborar y Presentar ante los Tribunales Promociones en los Juicios en los que se otorga la Defensoría Legal, incluyendo Toma de Acuerdos No. de Defensorías
Fuente de información	SIO
Proceso Estratégico	I. Protección y Defensa de los Derechos e Intereses de los Usuarios de Servicios Financieros

La información remitida por las áreas muestra suficiencia en: Definición Funcional, Ventajas Información adicional a recopilar, impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento y Sustento Normativo.

Se sugiere complementar la información referente a:

- **Objetivo:** Sustituir la frase “atendiendo los juicios en beneficio de los Usuarios de servicios financieros.” Por la citada en el manual de procedimientos del área, que a la letra dice: “con la finalidad de proteger los derechos e intereses de los Usuarios frente a las Instituciones que integran el Sistema Financiero Mexicano”.
- **Información adicional a recopilar (Oficinas Centrales):** Informar acciones desglosadas por sector o temática de reincidencia.
- **Principales características:** Señalar que el servicio se brinda en forma centralizada con excepción de 9 representaciones estatales en las cuales si se presta el servicio.

Comentarios sobre programación de metas:

El comportamiento histórico de la unidad de medida denominada "Seguimiento a Juicios", muestra un promedio de atención bimestral de 2,115; siendo necesario observar que esta unidad inicia su programación con 1900 casos y cuenta con un crecimiento sostenido de 50 casos mensuales, para integrar un total de 2,450 casos al final del año como meta.

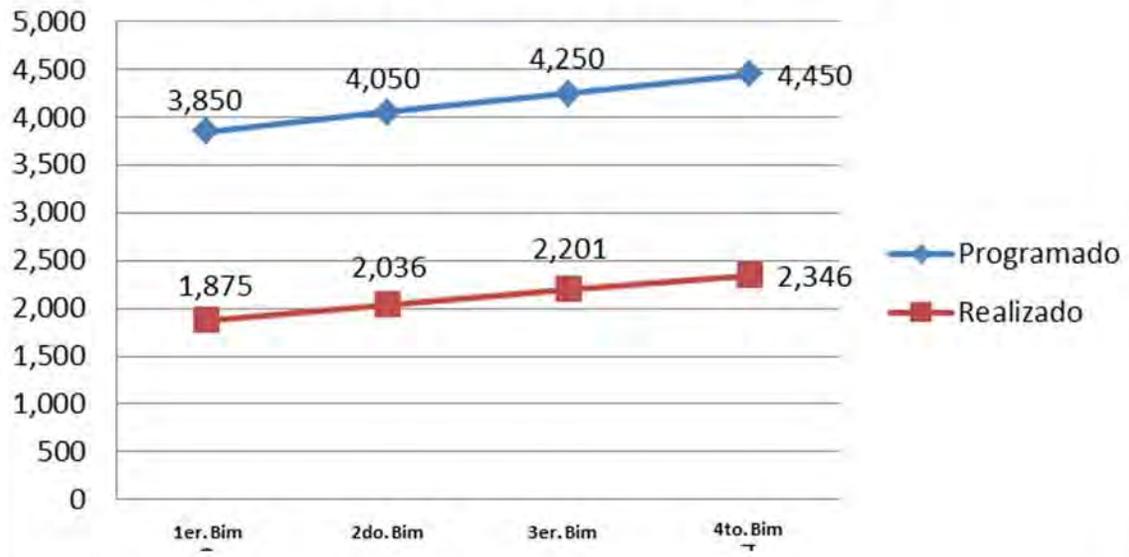
Por lo que considerando el promedio de atención bimestral con respecto al promedio de la meta programada para 2011 (2,175 seguimientos); la unidad de medida registra incumplimientos recurrentes. Y se considera valida la reducción de 124 seguimientos, para efectos de la meta establecida para 2012 (2,326).

La unidad de medida "Asistencia a Audiencias de Desahogo de Pruebas, Notificaciones de Acuerdos y otras Comparecencias en Juzgados", logró superar la meta establecida para el ejercicio 2011 (7,860 asistencias) a partir del 3er. bimestre. Y sus resultados al 4to. Bimestre indican la cobertura al 103.6% con un total de 8,147 asistencias. Tomando estos resultados como evidencia, se estima que al cierre de 2011, la unidad de medida logrará un total 12,221 (en función de un promedio bimestral de 2,037 asistencias). Razón por la que se sugiere adecuar su meta en 2012 (7,200) a la cifra estimada para el cierre de 2011, con una variación de +/- un 3%.

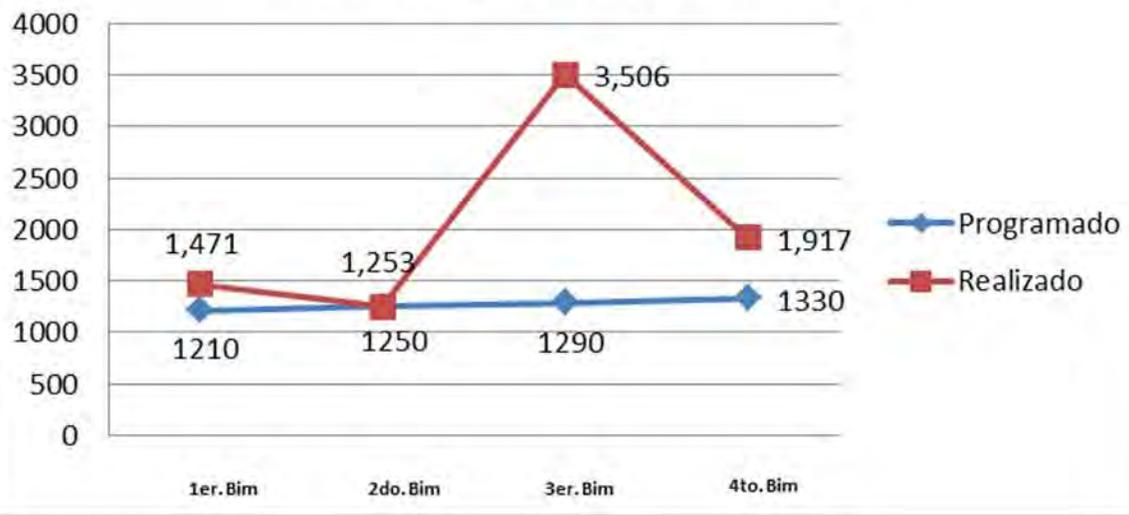
La unidad de medida "Elaborar y Presentar ante los Tribunales Promociones en los Juicios en los que se otorga la Defensoría Legal, incluyendo Toma de Acuerdos" muestra al 4to. Bimestre una cobertura del 98.5% del total de la meta establecida para el ejercicio 2011 (20,520); por lo que se estima que al final del año logrará la cantidad de 30,338 documentos elaborados, mediante un promedio de atención de 5,056. La meta programada para el ejercicio 2012, de 20,400 pareciera no representar un reto para la institución.

Finalmente, la unidad de medida "Defensoría Legal" reportada por el área de delegaciones ha venido mostrando reiterados incumplimientos, por lo que al 4to. Bimestre únicamente ha logrado la cobertura del 43.5% (61 defensorías de un total anual de 140). Situación que de continuar (registra un promedio de atención bimestral de 15 defensorías), dejará a la unidad de medida con un cumplimiento del 35%. Por lo que se sugiere replantear la meta de 2012, ya que fue planteada en los mismos términos que en 2011.

1.7 Seguimiento a Juicios



1.7 Asistencia a audiencias de desahogo de pruebas



1.7 Elaborar y presentar ante los tribunales promociones



1.7 Defensoría Legal



Recomendaciones para futuros ejercicios

Considerar la reducción del número de unidades de medida y evolucionar a un esquema de calidad en el cual se determine el porcentaje de defensorías ganadas $(\text{No. de defensorías ganadas} / \text{No. de defensorías proporcionadas}) * 100$.

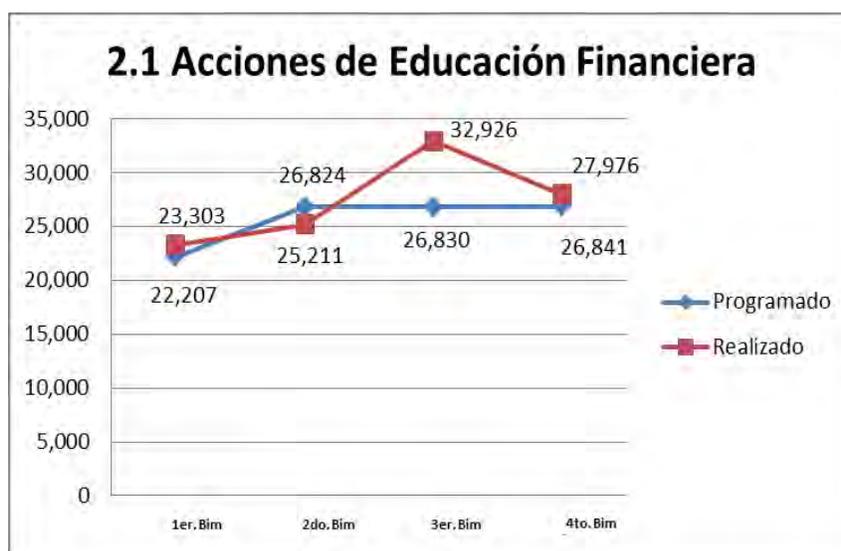
Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Promoción y Difusión de Educación Financiera

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Delegaciones Norte – Sur y Centro - Occidente
Nivel de objetivo:	2 “Bienes y Servicios” Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. Acciones de Educación Financiera
Fuente de información	Base de datos de Delegaciones
Proceso Estratégico	II. Educación Financiera: Promoción y Difusión

La información remitida por el área de Delegaciones presenta los atributos de calidad necesarios para su inclusión en el Programa Institucional 2012. Únicamente se sugiere complementar la información referente a:

- **Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento:** Se sugiere la inclusión del crecimiento de malas prácticas y errores en el uso y elección de productos y servicios financieros.

**Nota: Con esta programación se atiende la recomendación efectuada por el Comisario Público Suplente en el informe de autoevaluación enero – diciembre de 2010.



Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Administración y Actualización de Cuadros Comparativos

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Educación Financiera
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios" Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de Actualizaciones a Cuadros Comparativos
Fuente de información	Registros del área
Proceso Estratégico	II.Educación Financiera: Promoción y Difusión

Desde el ejercicio 2009, en el Programa Institucional figuraba el impacto de la difusión de la cultura financiera a través del Diplomado en Cultura Financiera a Distancia, sin embargo en 2011, la Dirección General de Educación Financiera (DGEF) cedió la administración de esta actividad a la Dirección General de Personal y Organización (área de Capacitación) [DGPO]; por lo que para el ejercicio 2012 no se prevé meta al respecto. En su lugar, La DGEF propone la medición del número de actualizaciones a los cuadros comparativos establecidos como obligación en la Ley de Protección y Defensa a los Usuarios de Servicios Financieros, con una meta anual de 346 actualizaciones.

Al respecto, dicha información se muestra consistente en todos los atributos de calidad, sin embargo se debe evaluar cuál será su aportación en el Programa Institucional 2012 y el uso que le brindará la DGEF, a nivel de toma de decisiones.

Recomendaciones para futuros ejercicios

Se sugiere reportar el impacto en los Usuarios mediante un esquema de (No. de usuarios que evalúan la información como útil/ el No. de usuarios que accesan al sitio web)*100

Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Impacto de la Difusión de la Cultura Financiera a través de la Semana Nacional de Educación Financiera (SNEF)

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Educación Financiera
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios" Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de Personas que recibieron los mensajes durante la SNEF Porcentaje de encuestas con evaluación positiva del total de encuestas levantadas
Fuente de información	Registros del área
Proceso Estratégico	II.Educación Financiera: Promoción y Difusión

La información proporcionada por el área muestra suficiencia en lo referente a: Objetivo, Principales características, Impacto sobre el objetivo institucional en caso de incumplimiento de la meta y Sustento Normativo.

Se sugiere complementar la información referente a:

- **Definición Funcional:** Incorporar que se busca "crear y fomentar entre los Usuarios una cultura adecuada del uso de operaciones y servicios financieros."
- **Ventajas:** Señalar que la ejecución de sinergias logra la disminución de costos administrativos.
- **Información adicional a recopilar:** Informar datos adicionales como: Temas con el mayor número de asistentes; Plazas de mayor impacto; Total de encuestas levantadas y Nivel de participantes por grupo de población

Comentarios sobre programación de metas:

No es posible efectuar la evaluación de su comportamiento histórico en 2011.

Recomendaciones para futuros ejercicios

Homologar los esquemas de medición empleados en la MIR (Número de personas que recibieron mensajes relacionados con la SNEF / Número de personas programadas a recibir mensajes relacionados con la SNEF)*100. Y (Número de

usuarios encuestados que califican satisfactoriamente la semana de la cultura financiera/ Número de usuarios encuestados)*100.

Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Evaluación de Documentación Contractual

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Evaluación y Vigilancia
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios" Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de documentos dictaminados
Fuente de información	Registros del área
Proceso Estratégico	III. Supervisión y Evaluación

La información proporcionada por el área cuenta con los atributos de calidad suficientes para ser incorporada en el Programa Institucional 2012:

Comentarios sobre programación de metas:

Al 4to. Bimestre de 2011, este procedimiento muestra el 75% (1,980) de cobertura del total de la meta programada de 2,640, gracias a un promedio bimestral de atención de 495 documentos dictaminados.

Con base en su promedio de atención, se estima que al cierre de 2011, la Dirección General de Evaluación y Vigilancia reportará la Dictaminación de 2,970 documentos.

Para el ejercicio 2012, el área plantea una meta de 3,882 documentos dictaminados, cifra superior en un 47% con respecto a lo programado en 2011, por lo que se felicita al área por asumir un reto importante y se sugiere mantenerse pendiente de los resultados que se vayan obteniendo a lo largo de 2012 para que en caso de presentarse alguna desviación sobre la meta establecida de forma inmediata se efectúen replanteamientos a la estrategia determinada a fin de concluir el año con resultados satisfactorios.

Recomendaciones para futuros ejercicios

Homologar los esquemas de medición empleados en la MIR (Número de documentos evaluados con calificación satisfactoria/ Número total de documentos evaluados)*100

Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Supervisión a Entidades Financieras

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Evaluación y Vigilancia
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios" Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de informes
Fuente de información	Registros del área
Proceso Estratégico	I. Supervisión y Evaluación

La información proporcionada por el área cuenta con los atributos de calidad suficientes para ser incorporada en el Programa Institucional 2012:

Comentarios sobre programación de metas:

Al efectuar la revisión del comportamiento de la meta programada para el ejercicio 2011 (21), se destaca que al 4to. Bimestre se ha logrado la cobertura del 61.9% del total, mostrando un promedio de atención bimestral de 3 informes; con lo cual se estima que al final del año se logró la elaboración de 19 informes, por lo que se registraría un incumplimiento en la meta.

Para el ejercicio 2012, el área plantea una meta de 26 informes; sin embargo esta debiera reconsiderarse en función del resultado que se estima para el cierre del ejercicio 2011.

Recomendaciones para futuros ejercicios

Considerar esquemas de evaluación que permitan determinar el número de entidades financieras que muestran mejoras en la evaluación con respecto a la inmediata anterior.

Análisis de la propuesta para el Procedimiento de Visitas de Verificación a SOFOM, E.N.R.

FICHA TÉCNICA	
Área responsable	Dirección General de Dictaminación y Supervisión
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios" Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Unidad de medida	No. de visitas de verificación
Fuente de información	Registros del área (Cumplimiento al Programa Anual de Supervisión)
Proceso Estratégico	II. Supervisión y Evaluación

A solicitud de la Dirección General de Dictaminación y Supervisión se analizó la propuesta del área para incluir por primera vez en el Programa Institucional una herramienta de medición del desempeño para la supervisión a las SOFOM, E.N.R.

De la Información proporcionada por el área se estima resulta conveniente evaluar el valor que le otorgaría al Programa Institucional 2012 reportar en un proceso de transición gubernamental, este procedimiento pues en los comparativos no mostraría antecedentes sobre su comportamiento y aparentemente la meta programada está planteada en función del Programa Anual de Supervisión a aprobarse.

Para cubrir los requisitos de calidad de la información, se recomienda al área complementar la misma en los rubros:

- **Objetivo:** Informar la finalidad de las visitas.
- **Definición funcional:** Señalar que es un proceso que tiene como finalidad comprobar el cumplimiento de normas cuya supervisión se encuentre expresamente conferida a esta Comisión Nacional.
- **Ventajas:** Incluir que logra propiciar e incentivar el desarrollo de buenas prácticas en las SOFOM, E.N.R
- **Información adicional a recopilar:** Reportar en forma adicional los resultados de las visitas y los rubros señalados como acción de mejora u observación, o recomendación de mayor incidencia.

Producto Final

Se presenta el Programa Institucional elaborado por la que suscribe en el mes de octubre de 2011 en el cual se hacen presentes los resultados de negociación inherentes a la presentación de propuestas y contrapropuestas que se consideran como condición necesaria para la correcta aplicación de la técnica de Balanced Scorecard, así como la introducción de elementos comunicativos que garantizan la adecuada significación del mensaje, es decir, se presenta la información de forma sistematizada en un documento integral que contiene las metas cuantitativas por procedimiento, acompañadas de elementos de información cualitativa como es

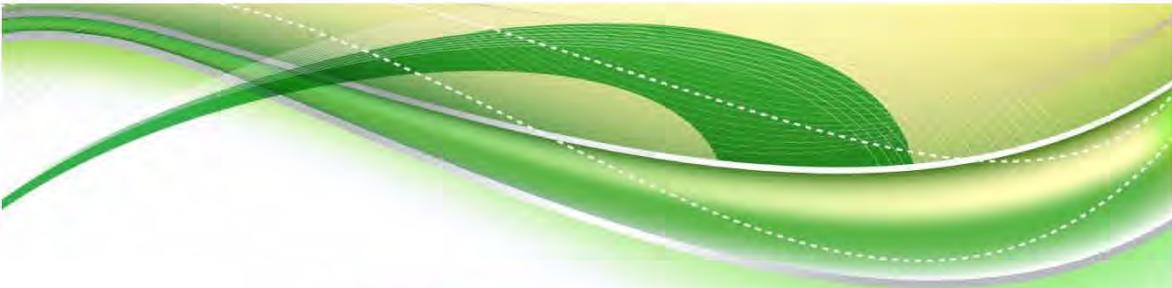


el objetivo del procedimiento, la definición funcional, es decir, las modalidades de servicio en las que se presenta el procedimiento; las ventajas que representa para el usuario de CONDUSEF dicho procedimiento, así como las que representa para la comisión, finalizando con la presentación de los riesgos por incumplimiento de la meta establecida y una ficha técnica en la que se precisa el sustento normativo de la actividad, otros elemento cualitativos de información a recopilar y la fuente de información de los datos cuantitativos.

Todo lo anterior, enmarcado con los elementos de comunicación visual diseñados especialmente para la difusión del material; codificándolo

como un mensaje sencillo, amigable a la vista y desprovisto de la saturación visual y de información que usualmente implica la presentación de un documento técnico; pero guardando las líneas establecidas en la identidad gráfica institucional, como son los colores y tipografía.

Cabe señalar, que los elementos de diseño gráfico son creación del Lic. Luis Valdés Martínez, colaborador del Departamento de Planeación y Control de información, quien materializó en la forma adecuada el concepto brindado por la que suscribe.



PRESENTACIÓN

Cumplir con la enorme tarea de promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de los Usuarios frente a las Instituciones Financieras, arbitrar sus diferencias y promover la equidad en las relaciones entre éstos, así como supervisar y regular de conformidad con lo previsto en las leyes relativas al sistema financiero y a las Instituciones Financieras, a la par establecen los programas educativos para forjar la cultura financiera necesaria entre los mexicanos, implica una gran responsabilidad y compromiso.

Por ello, anualmente la CONDUSEF realiza un ejercicio de Planeación Estratégica con las áreas sustantivas que la integran con la finalidad de determinar las metas por alcanzar; dichas metas quedan plasmadas en este documento.

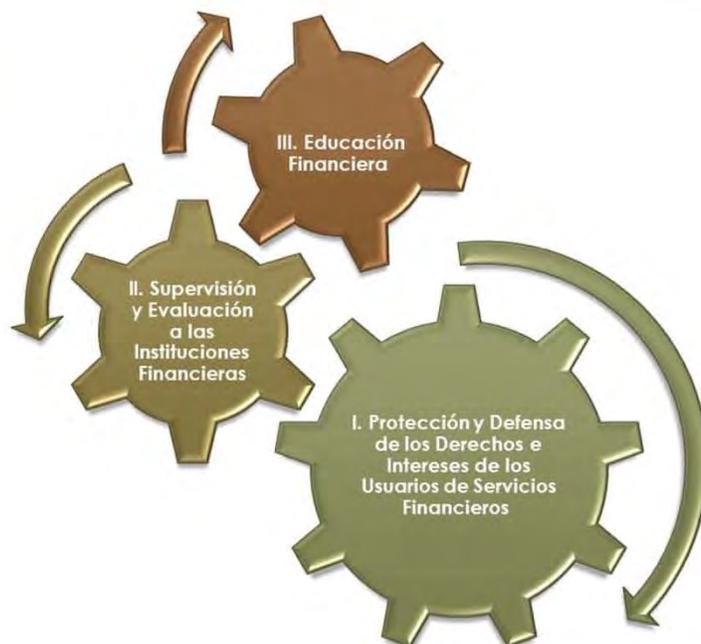
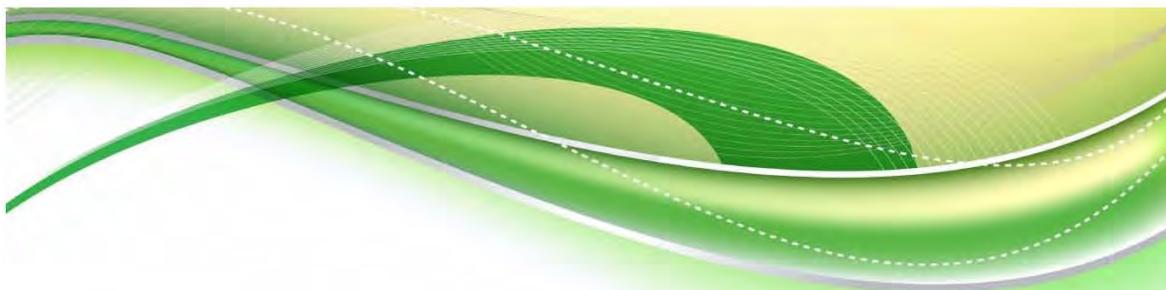
El Programa Institucional de CONDUSEF es una herramienta directiva que nos habla del futuro por alcanzar al tiempo que nos permite revisar nuestra realidad para estimular la renovación y el crecimiento; porque el Sistema Financiero no es estático y día a día los Usuarios presentan nuevas problemáticas, retos y necesidades a satisfacer.

Para el ejercicio 2012, CONDUSEF se ha planteado tres premisas específicas:

- Ser la Institución que logra resolver el mayor número de controversias entre los Usuarios de Servicios Financieros y las Instituciones Financieras por las vías de la amigable composición.
- Ser la Institución que contribuya al fortalecimiento del Sistema Financiero Mexicano a través de sus actividades de supervisión y vigilancia.
- Ser la institución que consolida la Educación Financiera del país.

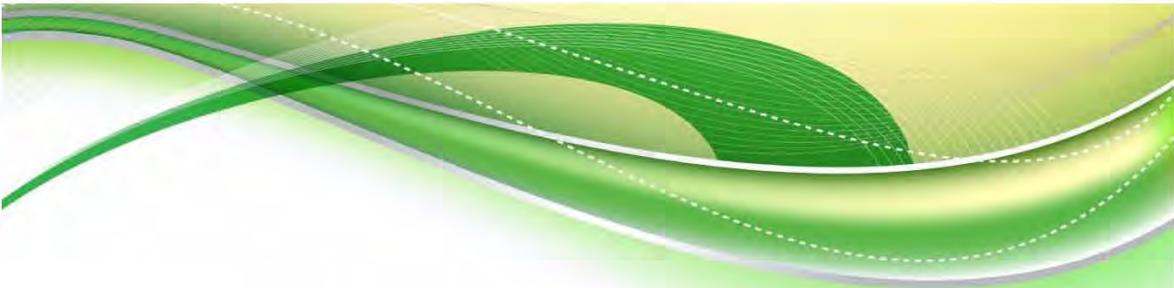
Por lo que el Programa Institucional 2012, condensa las metas y objetivos establecidos para las labores de asesoría, consultas y orientación, quejas, reclamaciones y conciliación, protección, defensa, dictaminación y arbitraje, Educación Financiera así como en el mejoramiento de la calidad de los servicios financieros y propiciar un mayor grado de confianza y equidad en las relaciones entre los Usuarios y las Instituciones Financieras; en tres procesos rectores:





CONDUSEF en el mapa estratégico nacional

La transformación de México sobre bases sólidas, realistas y, sobre todo responsables, encuentra sus ejes rectores, objetivos y estrategias generales en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND); en donde CONDUSEF contribuye con acciones directamente vinculadas con el Eje rector no. 2: Economía Competitiva y Generadora de Empleos, el cual comprende un "Sistema Financiero Eficiente" y tiene como rector el "Objetivo No 2: Democratizar el sistema financiero sin poner en riesgo la solvencia del sistema en su conjunto, fortaleciendo el papel del sector como detonador del crecimiento, la equidad y el desarrollo de la economía nacional, mediante cuatro estrategias generales.



4

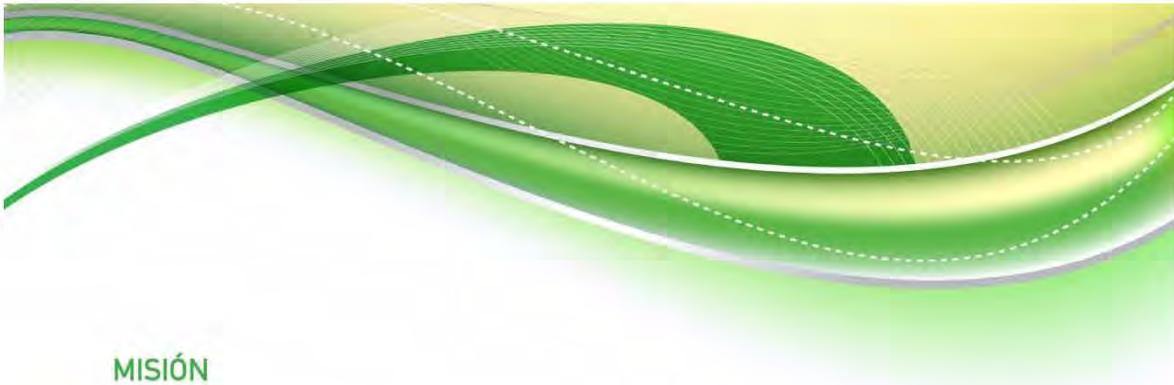
Así mismo, se relaciona con el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2008-2012 (PRONAFIDE), en su numeral V. Sistema Financiero y a su vez con el Objetivo 2.6. Desarrollar la Cultura Financiera y Protección al Consumidor.

Para alcanzar este objetivo general aplicado a los diferentes intermediarios y segmentos del mercado y acciones específicas para cada sector se requiere de cuatro de las Cinco Estrategias Transversales, las cuales se encuentran encaminadas a:

- 2.1. Implementar una Estrategia Nacional de Cultura Financiera y promover una mayor protección al consumidor.
- 2.2. Continuar promoviendo la revelación de información de manera más accesible para el público, contribuyendo a una mayor transparencia de los productos y vehículos financieros.
- 2.4. Incrementar la eficiencia del sistema de pagos, promoviendo un mayor uso de medios electrónicos.
- 2.5. Fortalecer la regulación financiera y la correcta aplicación de la misma.

Por consiguiente y siguiendo las líneas estratégicas planteadas para el período 2007-2012, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, asume el compromiso de construir un marco regulatorio y de supervisión apoyada en herramientas seguras de consulta que no discriminen a ningún tipo de intermediario y promueva el desarrollo del Sistema Financiero, la Educación Financiera y proteja cabalmente los derechos de los Usuarios.





MISIÓN

“Desarrollar y proporcionar servicios que orienten, asesoren, protejan y apoyen la defensa de los intereses y derechos de los Usuarios de Servicios Financieros en las operaciones que celebren con Instituciones Financieras, tratando de que se lleven a cabo con equidad. Además, suministrar servicios de información y difusión que fomenten una cultura financiera para propiciar un sano desarrollo del Sistema Financiero”.

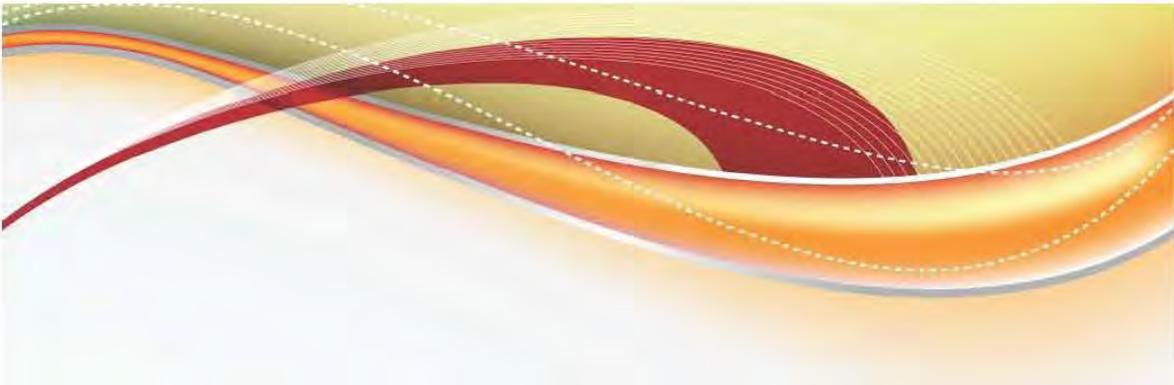
VISIÓN

“Se promoverá una cultura financiera entre los usuarios del sector. El organismo, dispondrá de elementos técnico-financieros y jurídicos de calidad para celebrar operaciones equitativas y confiables de las Instituciones Financieras, propiciando mayor fortalecimiento y el más sano desarrollo del Sistema Financiero Mexicano con la reducción al mínimo de quejas, reclamaciones, conciliaciones y arbitrajes”.

CONTENIDO Y RESPONSABLES

I. PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS E INTERESES DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS

Procedimiento de Asesoría Técnica y Jurídica	DGDCONS
Procedimiento de Gestión	DGDCONS
Procedimientos Conciliatorios a Realizarse	DGDCONS
Procedimiento de Juicio Arbitral	DGSL y DGDCONS
Procedimiento de Atención de Solicitudes de Dictámenes	DGDS
Procedimiento de Atención a Solicitudes de Defensoría Legal Gratuita	DGDICy DGDCONS
Procedimiento de Defensoría Legal Gratuita	DGDICy DGDCONS



II. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN A LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Procedimiento de Evaluación de Documentación Contractual DGEV

Supervisión a Entidades Financieras DGEV

III. EDUCACIÓN FINANCIERA

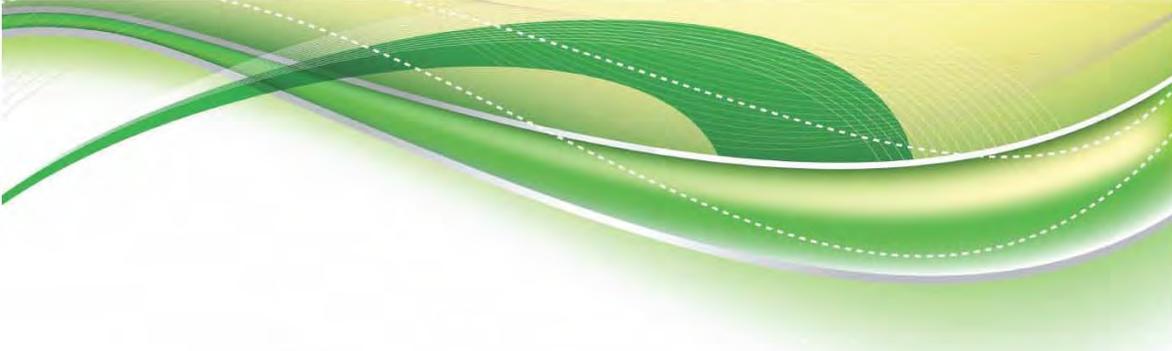
Procedimiento de Promoción y Difusión de Educación Financiera DGDCONS

Procedimiento del Impacto de la Difusión de la Cultura Financiera a través de la Semana Nacional de Educación Financiera (SNEF) DGEF

7

Nota: Los procedimientos que conforman el Programa Institucional 2012, están considerados dentro del presupuesto asignado a esta Comisión Nacional.

(DGDS)	Dirección General de Dictaminación y Supervisión
(DGDCONS)	Dirección General de Delegaciones Centro-Occidente y Norte Sur
(DGSL)	Dirección General de Servicios Legales
(DGDIC)	Dirección General de Defensoría, Interventoría y Consultiva
(DGEF)	Dirección General de Educación Financiera
(DGEV)	Dirección General de Evaluación y Vigilancia



I. PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS E INTERESES DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS

8

Ser la institución que logra resolver el mayor número de controversias entre los Usuarios de Servicios Financieros y las Instituciones Financieras por las vías de la amigable composición.

PROCEDIMIENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA Y JURÍDICA

Objetivo del procedimiento:

Orientar a los Usuarios sobre los diferentes productos y servicios que ofrecen las Instituciones Financieras, así como proveerlos de elementos para hacer valer sus derechos y cumplir sus obligaciones frente a las mismas.

Definición funcional:

Servicio de información que en primera instancia promueve el acercamiento del Usuario con la UNE de la Institución Financiera, y que en su ejecución contempla dos escenarios de conclusión: 1. Satisfacer la necesidad de información del usuario y/o 2. Derivar el asunto a otro procedimiento.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- Informar a los usuarios sobre los derechos y obligaciones que tienen frente a las Instituciones Financieras, y facilitarles mecanismos para solventar sus dudas.
- Permite a CONDUSEF iniciar la resolución de controversias.

Principales características:

El servicio se brinda en las modalidades: personal, escrita, telefónica y electrónica.

Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

La ostensible afectación del desempeño institucional.

Meta Anual 906.131		Unidad de Medida Asesorías Técnicas y Jurídicas
Mes	Meta Progr.	2012
Ene	75,511	
Feb	75,511	
Mar	75,511	
Abr	75,511	
Mayo	75,511	
Jun	75,511	
Jul	75,511	
Ago	75,511	
Sep	75,511	
Oct	75,511	
Nov	75,511	
Dic	75,511	
Total	906,131	

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Delegaciones Centro – Occidente y Norte - Sur.
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios". Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	SIO.
Información adicional a recopilar:	Total de Asistencias Técnicas Jurídicas por sector y delegación.
Sustento Normativo:	Artículo 5 y 11 fracción I, VI y primer párrafo de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros; 13, 28, fracciones I, II, III, IV, V, XXIV y último párrafo, y 43 del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN

Objetivo del procedimiento:

Resolver las controversias que se plantean a la CONDUSEF, antes de iniciar con los procedimientos previstos en el Título Quinto de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.

Definición funcional:

Actividad en la cual CONDUSEF funge como intermediario entre el Usuario y la Institución Financiera promoviendo la resolución de controversias de forma amigable, usando para ello cualquier medio de comunicación disponible y proponiendo soluciones concretas a fin de lograr un arreglo pronto entre las partes.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- Se brinda a nivel nacional, en las áreas de atención a Usuarios de la CONDUSEF.
- No se genera un expediente físico, el Usuario presenta su documentación y se digitaliza para su envío electrónico la Unidad Especializada.
- Contribuye a fortalecer la figura de la Unidad Especializada como instancia de atención a Usuarios.
- Disminuye el costo de operación del servicio para todas las partes involucradas.
- Homologa los procesos y criterios entre CONDUSEF y las Instituciones Financieras para la atención de asuntos e incrementa el índice de satisfacción de los Usuarios en el servicio y se genera confianza en las gestiones de esta naturaleza.

Principales características:

El servicio se brinda en las modalidades: personal, escrita, telefónica y electrónica.

Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

La disminución de procedimientos de mediación como un medio alternativo de solución de controversias.

Unidad de Medida Gestión	
Mes	Meta Progr. 2012
Ene	16,070
Feb	16,069
Mar	16,069
Abr	16,070
Mayo	16,069
Jun	16,069
Jul	16,069
Ago	16,070
Sep	16,069
Oct	16,069
Nov	16,069
Dic	16,070
Total	192,832

Meta Anual
192,832

FICHA TÉCNICA

12

Área responsable:	Dirección General de Delegaciones Centro – Occidente y Norte - Sur.
Nivel de objetivo:	1 "Actividades". Acciones emprendidas para movilizar insumos de información a fin de proporcionar un servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	SIO.
Información adicional a recopilar:	Total de Gestiones Ordinaria y Gestión Electrónica por sector y delegación.
Sustento Normativo:	Artículo 4 y 11 fracción VI, primer párrafo, 29 y 59 Bis 1 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros; 13 y 28, fracciones IX del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIÓN

Objetivo del procedimiento:

Atender con carácter de conciliador, las reclamaciones que presenten los Usuarios que se hayan visto afectados por alguna de las Instituciones Financieras, con el propósito de proteger los intereses de los reclamantes.

Definición funcional:

Proceso que procura mediar los conflictos derivados de las relaciones entre los usuarios de servicios financieros y las Instituciones Financieras, con 3 posibles resultados (Asuntos conciliado, No conciliado que deriva a otros procedimientos de CONDUSEF, y Asunto concluido por otros motivos).

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- Salvaguarda los derechos de los Usuarios.
- Resuelve las controversias o en su defecto promueve otras acciones.
- Permite a CONDUSEF la resolución de controversias por vías amigables.

Principales características:

- Recibir las reclamaciones y suplir su deficiencia.
- Las Instituciones Financieras rinden un informe por escrito con motivo de las reclamaciones que se presenten en su contra.
- Celebrar una audiencia conciliatoria.
- Si las partes no llegan a un acuerdo, éste se hace constar en un acta, se les invita a que, de común acuerdo, se sometan al arbitraje.
- Si las partes no se someten al arbitraje, se dejan a salvo sus derechos para que los hagan valer ante los tribunales competentes o en la vía que proceda.
- El servicio se presta en las oficinas centrales y en Delegaciones.

Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

La disminución de procedimientos de mediación como un medio alternativo de solución de controversias.

Unidad de Medida Conciliación	
Mes	Meta Progr. 2012
Ene	2,612
Feb	2,612
Mar	2,611
Abr	2,612
Mayo	2,612
Jun	2,611
Jul	2,612
Ago	2,612
Sep	2,611
Oct	2,612
Nov	2,612
Dic	2,611
Total	31,340

Meta Anual
31,340

FICHA TÉCNICA

14

Área responsable:	Dirección General de Delegaciones Centro – Occidente y Norte - Sur.
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios". Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	SIO.
Información adicional a recopilar:	Total de acciones desglosadas por sector y delegación.
Sustento Normativo:	Artículos 4, 11 fracción II, III y XX, 29, y del 60 al 71 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros; 13, 28, fracción X, y 43 del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

PROCEDIMIENTO DE ARBITRAJE

Objetivo del procedimiento:

Proporcionar un mecanismo alternativo a los procedimientos jurisdiccionales, para resolver las controversias que se susciten entre los usuarios de servicios financieros y las Instituciones Financieras.

Definición funcional:

Procedimiento mediante el cual, se resuelven las controversias que se susciten entre los usuarios de servicios financieros y las Instituciones Financieras, en el que ambas partes vierten la totalidad de sus argumentos y demás elementos de convicción, para que el árbitro valore y resuelva otorgándole la razón a quien la tenga.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- Rápido, gratuito y flexible.
- Las partes tienen la posibilidad de establecer las reglas a las que habrán de someterse.
- En el caso de arbitraje en amigable composición se puede prescindir del período probatorio y el de alegatos, reduciendo considerablemente el tiempo de obtención de la resolución que pone fin a la controversia.

Principales características:

- El procedimiento es substanciado por especialistas en la materia, lo que permite a las partes confiar plenamente en la resolución que tome el árbitro.
- Aplicación supletoria, de así haberse pactado por las partes de la normatividad adjetiva y sustantiva aplicable en la materia.
- La resolución es por medio de un laudo que sólo admite: la aclaración del laudo o el juicio de amparo como medio de defensa.

Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

Que no se proporcione a los usuarios de servicios financieros, un mecanismo alternativo y eficaz para resolver sus controversias con las Instituciones Financieras de conformidad con el artículo 75 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.

Unidad de Medida Laudos Emitidos	
Mes	Meta Progr. 2012
Ene	0
Feb	0
Mar	0
Abr	0
Mayo	0
Jun	0
Jul	0
Ago	0
Sep	0
Oct	0
Nov	0
Dic	3
Total	3

* La actividad se realizará a lo largo del ejercicio y reportará resultados hasta el final.

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Servicios Legales.
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios". Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	SIO.
Información adicional a recopilar:	<ul style="list-style-type: none"> • Sectores en los cuales se desarrollan los mecanismos alternos a los procedimientos jurisdiccionales. • Sentido del laudo emitido, es decir, a favor de quien serán resueltas las controversias. • Temas en las cuales se presentan el mayor número de juicios.
Sustento Normativo:	Artículos 11, fracción IV; y del 72 Bis al 84 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros y Artículo 19, fracciones XXXIV y XXXVII, del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

PROCEDIMIENTO DE DICTAMINACIÓN

Objetivo del procedimiento:

Proporcionar a los Usuarios de servicios financieros una opinión jurídica especializada respecto de la procedencia de lo reclamado en las controversias que enfrentan con las Instituciones Financieras.

Definición funcional:

Procedimiento que se inicia con la solicitud del Usuario, una vez que se han dejado a salvo los derechos de las partes en el procedimiento conciliatorio, y en donde se analizan las constancias que obran agregadas al expediente para determinar si procede lo reclamado conforme los supuestos previstos en el artículo 68 Bis, de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros (LPDUSF) consistentes en que la obligación contractual incumplida resulte válida, cierta, exigible y líquida.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- Se otorga una protección adicional a las contenidas en la LPDUSF, en los casos en que los Usuarios no concilien sus intereses o no se pongan de acuerdo para someter sus diferencias al procedimiento arbitral previsto en la misma ley.
- Se obtiene una opinión técnica y jurídica especializada que los Usuarios pueden hacer valer ante los tribunales competentes.

Principales características:

- Procedimiento centralizado.
- Se atiende la solicitud por escrito del Usuario ya sea en escrito libre o en la audiencia de conciliación.
- Se corre traslado a la Institución Financiera para que manifieste lo que a su derecho convenga.
- Se elabora un proyecto que contiene la procedencia de lo reclamado y se somete a la aprobación del Comité de Dictámenes de la CONDUSEF.
- El documento que contiene la procedencia o improcedencia de la solicitud de dictamen se emite en un plazo no mayor a 60 días contado a partir de la solicitud.

Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

Afectación de la imagen de la CONDUSEF en el ánimo de los Usuarios que buscan una opinión especializada a través del dictamen.

Meta Anual
2,160

Unidad de Medida Solicitudes Atendidas

Mes	Meta Progr. 2012
Ene	180
Feb	180
Mar	180
Abr	180
Mayo	180
Jun	180
Jul	180
Ago	180
Sep	180
Oct	180
Nov	180
Dic	180
Total	2,160

Meta Anual
2,160

Unidad de Medida Solicitudes Recibidas

Mes	Meta Progr. 2012
Ene	180
Feb	180
Mar	180
Abr	180
Mayo	180
Jun	180
Jul	180
Ago	180
Sep	180
Oct	180
Nov	180
Dic	180
Total	2,160

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Dictaminación y Supervisión.
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios". Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	SIO.
Información adicional a recopilar:	<ul style="list-style-type: none">• Incidencia por sector.• Incidencia por causal o problemática.
Sustento Normativo:	Artículos 68, fracción VII, 68 Bis, y 68 Bis 1 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros; 13, 17, fracciones XIII, XIV y XXV, y 43 del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN A SOLICITUDES DE DEFENSORÍA LEGAL GRATUITA (DGDIC)

Objetivo del procedimiento:

Atender las solicitudes de los Usuarios con la finalidad de determinar su procedencia, apegándose a la normatividad vigente, y en su caso, brindar la orientación jurídica especializada cuando se determine que por razones jurídicas o económicas no se proporciona el servicio de Defensoría Legal Gratuita.

Definición funcional:

Actividad empleada para determinar si la CONDUSEF proporciona o no el servicio de Defensoría Legal Gratuita, otorgando, en su caso, la orientación jurídica especializada correspondiente.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- Se analiza la viabilidad de las pretensiones del Usuario, eliminando falsas expectativas.
- A través de la orientación jurídica especializada se indica al Usuario las causas por las que no procedió su solicitud, o bien, la forma en que debe hacer valer sus derechos ante los tribunales competentes.

Principales características:

- El servicio se otorga de manera personal, telefónica y electrónica a nivel nacional.
- El Usuario debe de acreditar los requisitos de procedencia.
- En los casos en que no se otorga el servicio de Defensoría Legal Gratuita o no se solicita, se concede la orientación jurídica especializada, cuya finalidad es indicar al Usuario la forma en que debe hacer valer sus derechos ante los tribunales competentes.

Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

No cumplir con las facultades que por Ley tiene encomendadas la CONDUSEF, dejando a los Usuarios en estado de indefensión.

Meta Anual 2,640		Unidad de Medida Solicitudes de Defensoría Legal Gratuita	
		Meta Progr.	
Mes	2012		
Ene	220		
Feb	220		
Mar	220		
Abr	220		
Mayo	220		
Jun	220		
Jul	220		
Ago	220		
Sep	220		
Oct	220		
Nov	220		
Dic	220		
Total	2,640		

Meta Anual 2,412		Unidad de Medida Opiniones Jurídicas Emitidas	
		Meta Progr.	
Mes	2012		
Ene	201		
Feb	201		
Mar	201		
Abr	201		
Mayo	201		
Jun	201		
Jul	201		
Ago	201		
Sep	201		
Oct	201		
Nov	201		
Dic	201		
Total	2,412		

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Defensoría Interventoría y Consultiva.
Nivel de objetivo:	1 "Actividades". Acciones emprendidas para movilizar insumos de información a fin de proporcionar un servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	SIO.
Información adicional a recopilar:	No. de solicitudes procedentes y No. de Solicitudes Improcedentes
Sustento Normativo:	Artículos 11 fracción V y 85 al 92 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros; Artículo 18, del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros; Bases y Criterios a los que se sujetará la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, para brindar la Defensoría Legal Gratuita.

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN A SOLICITUDES DE DEFENSORÍA LEGAL GRATUITA (DGDCONS)

Objetivo del procedimiento:

Atender las solicitudes de los Usuarios con la finalidad de determinar su procedencia, apegándose a la normatividad vigente, y en su caso, brindar la orientación jurídica especializada cuando se determine que por razones jurídicas o económicas no se proporciona el servicio de Defensoría Legal Gratuita.

Definición funcional:

Es el mecanismo empleado para determinar si la CONDUSEF proporciona o no el servicio de Defensoría Legal Gratuita, otorgando, en su caso, la orientación jurídica especializada correspondiente.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

Se analiza la viabilidad de las pretensiones del Usuario, eliminando falsas expectativas, y a través de la orientación jurídica especializada se le indican las causas por las que no procedió su solicitud, o bien, la forma en que debe hacer valer sus derechos ante los tribunales competentes.

Principales características:

- El servicio se otorga de manera personal, telefónica y electrónica a niveles nacionales.
- El Usuario debe acreditar los requisitos de procedencia.
- En los casos en que no se otorga el servicio de Defensoría Legal Gratuita o no se solicita, se concede la orientación jurídica especializada, cuya finalidad es indicar al Usuario la forma en que debe hacer valer sus derechos ante los tribunales competentes.

Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

El no cumplir con las facultades que por Ley tiene encomendadas a la CONDUSEF, implicaría dejar a los Usuarios en estado de indefensión, requiriéndose para tal efecto más abogados.

Meta Anual
850

Unidad de Medida
Atención a Solicitudes
de Defensoría Legal
Gratuita.

Mes	Meta Progr. 2012
Ene	71
Feb	71
Mar	71
Abr	71
Mayo	71
Jun	71
Jul	70
Ago	71
Sep	71
Oct	71
Nov	71
Dic	70
Total	850

Meta Anual
710

Unidad de Medida
Opiniones Jurídicas
Emitidas.

Mes	Meta Progr. 2012
Ene	60
Feb	59
Mar	59
Abr	59
Mayo	59
Jun	60
Jul	59
Ago	59
Sep	59
Oct	59
Nov	59
Dic	59
Total	710

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Delegaciones Centro-Occidente y Norte-Sur.
Nivel de objetivo:	1 "Actividades". Acciones emprendidas para movilizar insumos de información a fin de proporcionar un servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	SIO.
Información adicional a recopilar:	Total de acciones desglosadas por sector y delegaciones.
Sustento Normativo:	Artículos 11 fracción V, 85 al 92 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros. Artículos 13, 18 y 28 fracciones XXIII y XXIV del Estatuto Orgánico de la CONDUSEF. Bases y Criterios a los que se sujetará la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, para brindar la Defensoría Legal Gratuita.

PROCEDIMIENTO DE DEFENSORÍA LEGAL GRATUITA (DGDIC)

Objetivo del procedimiento:

Prestar el servicio de Defensoría Legal Gratuita, con la finalidad de proteger los derechos e intereses de los Usuarios frente a las instituciones que integran el Sistema Financiero Mexicano.

Definición funcional:

Es la asistencia jurídica gratuita que se presta a los Usuarios de servicios financieros ante los tribunales competentes para hacer valer sus derechos.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- La Defensoría Legal Gratuita es especializada y se otorga por personal calificado, con la finalidad de obtener el cumplimiento de las prestaciones que reclaman los Usuarios de servicios financieros.

Principales características:

- El servicio de Defensoría Legal es gratuito y corren a cargo del Usuario los gastos y costos que se originen en el juicio.
- El servicio de Defensoría Legal se brinda en forma centralizada, con excepción de 16 Delegaciones, en las cuales sí se presta el servicio.

Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

No cumplir con las facultades que por Ley tiene encomendadas la CONDUSEF, lo que implicaría dejar a los Usuarios en estado de indefensión, entorpeciendo con ello la defensa de sus intereses, en los asuntos que se encuentran en trámite, y dejando de prestar este servicio por falta de personal, requiriéndose para tales efectos más abogados.

Meta Anual 2,326		Unidad de Medida Seguimiento a Juicios *
Mes	Meta Progr.	2012
Ene	1,776	
Feb	1,826	
Mar	1,876	
Abr	1,926	
Mayo	1,976	
Jun	2,026	
Jul	2,076	
Ago	2,126	
Sep	2,176	
Oct	2,226	
Nov	2,276	
Dic	2,326	
Total	2,326	

* La meta no es sumatoria debido a que el procedimiento tiene un crecimiento gradual estimado en 50 juicios.

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Defensoría Interventoría y Consultiva.
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios". Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	SIO.
Información adicional a recopilar:	No. de acciones desglosadas por sector.
Sustento Normativo:	Artículos 11 fracción V y 85 al 92 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros; Artículos 18 y 28 fracción XXV del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros y Bases y Criterios a los que se sujetará la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, para brindar la Defensoría Legal Gratuita.

PROCEDIMIENTO DE DEFENSORÍA LEGAL GRATUITA (DGDCONS)

Objetivo del procedimiento:

Prestar el servicio de Defensoría Legal Gratuita, atendiendo los juicios en beneficio de los Usuarios de servicios financieros.

Definición funcional:

Es la asistencia jurídica gratuita que se presta a los Usuarios de servicios financieros ante los tribunales competentes para hacer valer sus derechos.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- La Defensoría Legal Gratuita es especializada y se otorga por personal calificado, con la finalidad de obtener el cumplimiento de las prestaciones que reclaman los Usuarios de servicios financieros.

Principales características:

- El servicio de Defensoría Legal es Gratuito y corre a cargo del Usuarios los gastos y costos que se originen en el juicio.

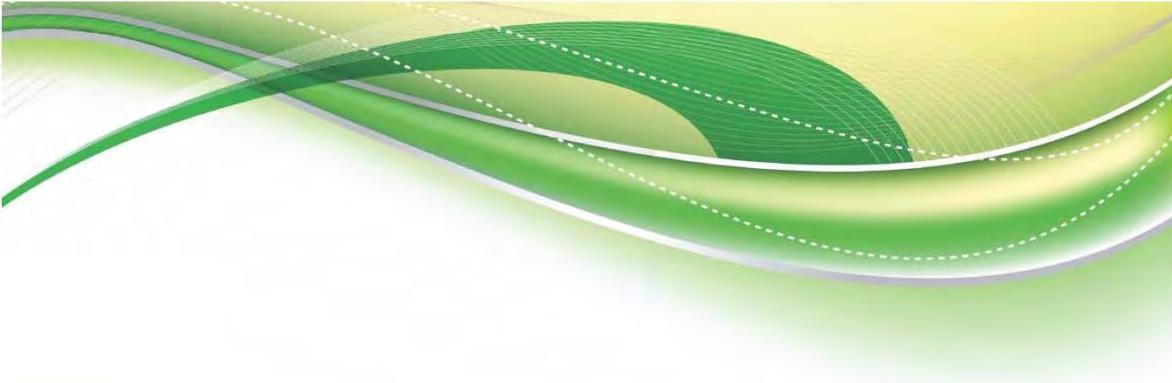
Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

Al no cumplir con las facultades que por Ley tiene encomendadas la CONDUSEF, implicaría dejar a los Usuarios en estado de indefensión, entorpeciendo con ello la defensa de sus intereses, en los asuntos que se encuentran en trámite, y dejando de prestar este servicio por falta de personal, requiriéndose para tal efecto más abogados.

Meta Anual 140		Unidad de Medida Defensoría Legal Gratuita.
Mes	Meta Progr.	2012
Ene	12	
Feb	11	
Mar	12	
Abr	11	
Mayo	12	
Jun	12	
Jul	12	
Ago	12	
Sep	12	
Oct	11	
Nov	12	
Dic	11	
Total	140	

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Delegaciones Norte – Sur y Centro - Occidente.
Nivel de objetivo:	2 “Bienes y Servicios”.
Fuente de información:	SIO.
Información adicional a recopilar:	Total de acciones desglosadas por sector y delegación.
Sustento Normativo:	Artículos 11 fracción V, 85 al 92 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros. Artículos 18 y 28 fracciones XXV del Estatuto Orgánico de la CONDUSEF. Bases y Criterios a los que se sujetará la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, para brindar la Defensoría Legal Gratuita.



II. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN A LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Ser la institución que contribuye al fortalecimiento del Sistema Financiero Mexicano a través de sus actividades de supervisión y vigilancia.

27

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DOCUMENTACIÓN CONTRACTUAL

Objetivo del procedimiento:

Verificar el cumplimiento de las Instituciones Financieras a las disposiciones y ordenamientos de la autoridad, analizando los contratos de adhesión, carátulas, estados de cuenta, publicidad y comprobantes de operación, en su caso, lo que da información suficiente a los Usuarios.

Definición funcional:

Analizar la información contenida en la documentación que rodea a un producto financiero, utilizado por las Instituciones Financieras, verificando que se apeguen a la normatividad aplicable y a lo recomendado por la CONDUSEF.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- Facilitar la toma de decisiones a los Usuarios de servicios financieros.
- Que las Instituciones financieras modifiquen su información a fin de que se apeguen a la normatividad.
- Comparación entre los productos que ofrecen las Instituciones Financieras.
- Fomento de las buenas prácticas.

Principales características:

- Evaluar la calidad de la información que las Instituciones Financieras hacen llegar a sus clientes, a fin de verificar que cumplan con los elementos normativos y sugeridos por CONDUSEF.
- Proporcionar a los usuarios los elementos que les permitan conocer las principales características de los productos que contratan.

Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

No cumplir con las facultades que por Ley tiene encomendadas la CONDUSEF, lo que implicaría dejar a los Usuarios en estado de indefensión, entorpeciendo con ello la defensa de sus intereses, en los asuntos que se encuentran en trámite, y dejando de prestar este servicio por falta de personal, requiriéndose para tales efectos más abogados.

Meta Anual 3,882		Unidad de Medida Documentación Dictaminada
Mes	Meta Progr.	2012
Ene	402	
Feb	489	
Mar	237	
Abr	430	
Mayo	570	
Jun	640	
Jul	196	
Ago	265	
Sep	169	
Oct	260	
Nov	192	
Dic	32	
Total	3,882	

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Evaluación y Vigilancia.
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios". Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	Registros del área.
Información adicional a recopilar:	No. de Instituciones con calificación favorable.
Sustento Normativo:	Artículos 12, 56 al 59 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros; Artículo 16, fracciones X, XI, XV, XVI y XVII del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros; Disposición Única de la Condusef aplicable a las Entidades Financieras.

PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN A ENTIDADES FINANCIERAS

Objetivo del procedimiento:

Evaluar que las instituciones Financieras cumplan según corresponda, con la normatividad en materia de información verídica sobre operaciones de crédito, no otorgamiento de crédito a menores, despliegue en sucursales de información clara y veraz sobre comisiones, transparencia sobre tarjetas de crédito en el ámbito de créditos, préstamos o financiamientos revolventes, transparencia informativa en cuentas asistenciales abiertas por las propias Instituciones Financieras para ayuda en caso de desastres naturales, terminación de operaciones activas y pasivas, sanas prácticas y no realización de prácticas discriminatorias.

Definición funcional:

Evaluar la información documental remitida por las instituciones financieras, para realizar un análisis comparativo respecto a lo establecido por la normatividad y las buenas prácticas sugeridas por la CONDUSEF.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- Propiciar que los Usuarios de servicios financieros tomen decisiones mejor informadas.
- Inducir que las Instituciones Financieras aprovechen las áreas de oportunidad detectadas, para que cumplan con la normatividad, así como las buenas prácticas sugeridas por la CONDUSEF.

Principales características:

- Parametrizar, en una escala de 0 a 10 puntos, el apego de la información proporcionada por las instituciones financieras, respecto al marco legal y las buenas prácticas sugeridas por la CONDUSEF.
- Emitir recomendaciones a las instituciones financieras para que den cumplimiento a la normatividad y buenas prácticas sugeridas por la CONDUSEF.

Unidad de Medida Informes	
Mes	Meta Progr. 2012
Ene	1
Feb	1
Mar	1
Abr	2
Mayo	3
Jun	2
Jul	3
Ago	4
Sep	4
Oct	2
Nov	2
Dic	1
Total	26

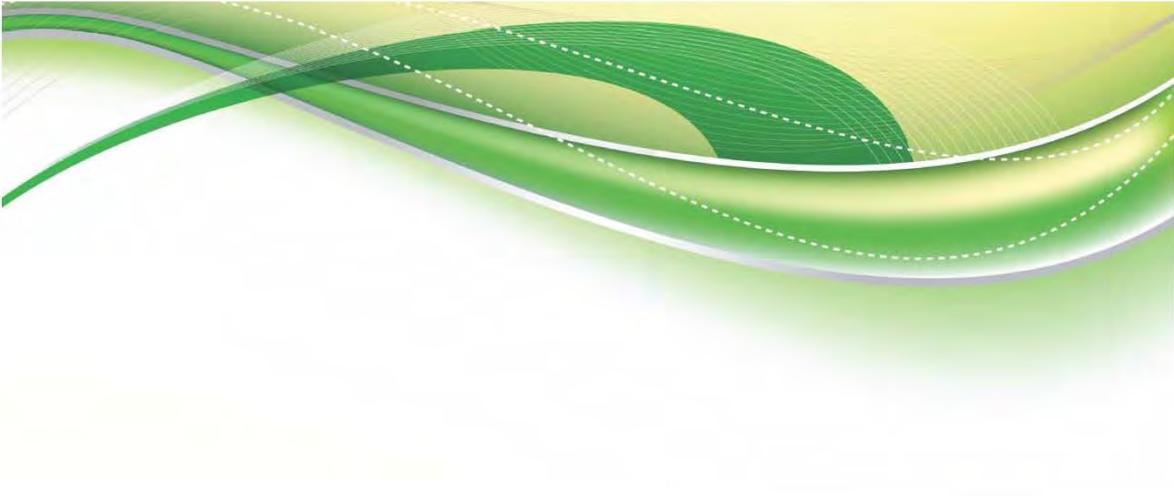
Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

No se lograría cumplir con lo establecido en los diversos ordenamientos legales, referentes a una apropiada supervisión y vigilancia en relación a la protección al usuario.

Metas	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Terminación de Operaciones Activas					1	1			1	1			4
Sanas Prácticas								1					1
Información de Comisiones				1	1								1
Normatividad sobre T. de C.							1						1
Terminación de Operaciones Pasivas							1	1					2
Prácticas Discriminatorias									1				1
Crédito a Menores									1				1
4to. Proceso de Supervisión Sofomes ENR											1		1
SIC Sofomes ENR								1					1
Cuentas Asistenciales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Total	1	1	1	2	3	2	3	4	4	2	2	1	26

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Evaluación y Vigilancia.
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios". Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	Registros del área.
Información adicional a recopilar:	No. de Instituciones Financieras supervisadas de manera bimestral.
Sustento Normativo:	Artículos 11 fracciones XXVIII, XXXIII y XLI, 12, 53, 92 Bis 1 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros; artículo 16, fracciones XX, XXI, del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros; artículos 48 Bis 5, 94 Bis, 96 Bis de la Ley de Instituciones de Crédito; artículos 2 Bis, 7 10 Bis, 10 Bis 1, 11 Bis 1, 17, 18 Bis, 18 Bis 1, 18 Bis 3, 18 Bis 6, 18 Bis 8 y 20 de la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros; artículos 28 y 30 de la Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia; artículos 87-I, 87-K, 87-L, 87-M, 87-Ñ de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.



III. EDUCACIÓN FINANCIERA

Ser la institución que consolida la Educación Financiera del país.

33

PROCEDIMIENTO DE PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE EDUCACIÓN FINANCIERA EN DELEGACIONES

Objetivo del procedimiento:

Informar a diversos sectores de la población sobre los servicios que presta la CONDUSEF, así como los productos y servicios financieros existentes en el mercado, ya sean de ahorro, crédito, financiamiento, inversión, etc., sus alcances, obligaciones, beneficios, costos, etc. De igual forma se concientiza sobre el uso de los mismos y se fomenta el ahorro en diversos sectores de la población.

Definición funcional:

Mecanismos a través de los cuales se dan a conocer los servicios que presta la CONDUSEF promoviendo y fomentando el correcto uso de los diversos productos y servicios financieros, informando sobre sus características y condiciones, facilitando la toma de decisiones e impulsando un mejor uso de los mismos.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- Lograr la sana colaboración entre diversas organizaciones, agrupaciones, gremios, Instituciones Financieras, Instituciones Educativas y autoridades de diversos niveles de gobierno para fomentar la Educación Financiera.
- Mejorar las prácticas financieras personales y facilitando la toma de decisiones a los Usuarios de Servicios Financieros.

Principales características:

- Participación en eventos organizados por las unidades administrativas y por otras dependencias, instituciones y organizaciones en los cuales se tratan diversos temas de índole financiera.
- Difusión en medios masivos.
- Elaborar material y herramientas didácticas.
- Celebrar convenios estratégicos de Educación Financiera.

Impacto sobre el objetivo institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

No se lograría el impacto esperado en cuanto a promoción y difusión de la educación financiera en la población. Crecimiento de malas prácticas y errores en el uso y elección de productos y servicios financieros.

Unidad de Medida Acciones de Educación Financiera*	
Mes	Meta Progr. 2012
Ene	282
Feb	460
Mar	389
Abr	425
Mayo	389
Jun	425
Jul	214
Ago	215
Sep	459
Oct	773
Nov	424
Dic	285
Total	4,740

* Acciones programadas conforme al Programa Rector de la DGEF.

Metas	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Educación Financiera en tu Empresa	35	35	35	35	35	35	35	35	35	0	35	35	385
Guías de Educación Financiera para Primaria y Secundaria	70	70	70	70	70	70	0	0	70	0	70	70	630
Diplomado en Educación Financiera a Distancia	0	35	0	0	0	0	0	0	35	0	0	0	70
Semana Nacional de Educación Financiera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	665	0	0	665
Medios Electrónicos e Impresos	105	175	175	175	175	175	105	105	175	0	175	105	1,645
Eventos de Difusión	72	145	109	145	109	145	74	75	144	108	144	75	1,345
Total de Acciones	282	460	389	425	389	425	214	215	459	773	424	285	4,740

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Delegaciones Centro – Occidente y Norte - Sur.
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios". Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	Base de datos de Delegaciones.
Información adicional a recopilar:	Total de acciones desglosadas por delegación y proceso.
Sustento Normativo:	Artículos 51 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros. Artículos 13, 14 fracción VII, 15 fracciones II, IV, VII, IX, XI, XVIII, XXII, XXV, XXVI, 20 fracción X, XIV, y 28 fracción XXXVII, XXXVIII, XXXIX, XL del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

PROCEDIMIENTO DE IMPACTO DE LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA FINANCIERA A TRAVÉS DE LA SEMANA NACIONAL DE EDUCACIÓN FINANCIERA (SNEF)

Objetivo del procedimiento:

Medir el impacto de la difusión que lleva a cabo esta Comisión Nacional en materia de Educación Financiera. Contar con un sistema de medición que permita tomar decisiones sustentadas para continuar con los proyectos emprendidos o replantearlos con bases firmes. Optimizar los recursos con los que se cuenta, para enfocarlos en actividades que cumplan con los ejes rectores establecidos por la Comisión Nacional y tengan la mayor difusión posible.

Definición funcional:

Semana Nacional de Educación Financiera (SNEF): Mecanismo mediante el cual la CONDUSEF promueve y organiza acciones de Educación Financiera a nivel nacional buscando, crear y fomentar entre los Usuarios una cultura adecuada del uso de productos y servicios financieros.

Ventajas para los Usuarios y CONDUSEF:

- Facilitar a los Usuarios la toma de decisiones sobre Servicios Financieros.
- Lograr sinergia con diversas instituciones, permitiendo a la CONDUSEF llevar mensajes básicos de Educación Financiera a un mayor número de personas en todo el territorio nacional, logrando a su vez mayor impacto en cuanto a difusión a un menor costo.

Principales características:

- Evento de impacto nacional.
- Sinergia con instituciones (educativas, de gobierno y privadas).
- Incluye actividades dirigidas a grupos específicos de la población.

Impacto sobre el objetivo Institucional, en caso de incumplimiento de la meta:

No se lograría el impacto esperado en cuanto a promoción y difusión de la educación financiera en la población. Crecimiento de malas prácticas y errores en el uso y elección de productos y servicios financieros.

Meta Anual
200,000

Unidad de Medida
Personas que recibieron los mensajes durante la SNEF

Mes	Meta Progr. 2012
Ene	0
Feb	0
Mar	0
Abr	0
Mayo	0
Jun	0
Jul	0
Ago	0
Sep	0
Oct	200,000
Nov	0
Dic	0
Total	200,000

Meta Anual
70%

Unidad de Medida
Porcentaje de encuestas con evaluación positiva del total de encuestas levantadas

Mes	Meta Progr. 2012
Ene	0
Feb	0
Mar	0
Abr	0
Mayo	0
Jun	0
Jul	0
Ago	0
Sep	0
Oct	70%
Nov	0
Dic	0
Total	70%

FICHA TÉCNICA

Área responsable:	Dirección General de Educación Financiera.
Nivel de objetivo:	2 "Bienes y Servicios". Servicio que se efectúa para cumplir con la misión de la CONDUSEF.
Fuente de información:	Registros del área.
Información adicional a recopilar:	Total de encuestas levantadas.
Sustento Normativo:	Artículo 51 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros. Artículo 15 fracciones IV, VII, XI, XV, XVII, XVIII, XXVI del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

Resumen de la aplicación del Balanced Scorecard

Paso	Actividad	Resultado
1	Traducir la misión y visión institucional en objetivos específicos	Definición de 3 ejes rectores de Programa Institucional 2012
2	Asegurar que los componentes de la estrategia (objetivos, medidas e iniciativas) estén alineados y relacionados.	Se verificaron los componentes de alineación de los ejes rectores del Programa Institucional con los Objetivos y líneas de acción establecidos en el Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo (PRONAFIDE) y el Plan Nacional de Desarrollo 2006 - 2012 a fin de garantizar su alineación y verificar la contribución de la CONDUSEF al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el Plan. Se obtuvo concordancia plena.
3	Comunicar la estrategia en la organización.	Se diseñó un documento denominado "Metodología para la integración del Programa Institucional 2012" a través del cual se explicó a las áreas involucradas ¿qué es y para qué sirve el Programa Institucional? Con la finalidad de difundir en la organización la importancia del documento de planeación estratégica. Adicionalmente, se hizo de su conocimiento los elementos de alineación que permiten asegurar que los componentes de la estrategia institucional mantienen una vinculación con la estrategia nacional. Y se presentó el formato de presentación para sus propuestas de medición, destacándose que dicho formato facilitó la elaboración de fichas técnicas de las metas institucionales. Con la presentación de propuestas de las áreas participantes se efectuaron análisis que permitieron determinar la viabilidad en la consecución de metas y generaron diversas reuniones entre el personal directivo que generaron el consenso institucional.
4	Definición de indicadores objetivos financieros	Dado las características de CONDUSEF como un ente de gobierno federal con presupuesto asignado y etiquetado, los objetivos financieros se determinan por los ordenamientos legales para el presupuesto; para el caso los relativos al Programa

		Nacional de Reducción del gasto público/ Programa de Austeridad y obtención de ingresos propios.
5	Definición de los indicadores para la perspectiva de clientes o Usuarios	Se definieron 11 procedimientos de la operación sustantiva que permiten el cumplimiento de la misión institucional conferida a través de la Ley de Protección y Defensa del Usuario de Servicios Financieros y que en forma adicional coadyuvan a la materialización de la visión institucional. Cada procedimiento cuenta con por lo menos 1 indicador numérico en el que se señala la meta a alcanzar (en algunos casos hasta 2), para conformar un total de 16 indicadores numéricos y 1 porcentual. Definidos a través de la revisión de su comportamiento histórico en el ejercicio inmediato anterior, el contexto del servicio en la dinámica del Sistema Financiero Mexicano y las características de las metas inteligentes (Smart) es decir, que fueran específicas, medibles, realizables, realistas [retadoras] y ejecutables en un tiempo limitado.
6	Definición de indicadores para procesos internos	En función de las metas planteadas las áreas introdujeron mejoras en sus procesos interno, de dichas mejoras se dio cuenta a través del informe de Autoevaluación. Se realizaron mejoras para la herramienta de seguimiento bimestral denominada “Matriz Programática de Procedimientos”.
7	Etapas de Aprendizaje y Crecimiento	El Programa Institucional fue analizado por todo el personal directivo a través de una sesión de trabajo del Comité de Planeación y Desarrollo de Procesos, en donde se comentó y aprobó para su presentación a la Junta de Gobierno. Posteriormente fue presentado al órgano colegiado similar del consejo de directivo y de administración, la Junta de Gobierno, en donde fue aprobado para su implementación por el Secretario de Hacienda y Crédito Público. Tras la autorización de la Junta de Gobierno, por primera vez se realizó una campaña de difusión del Programa Institucional autorizado a través de la intranet (CONDURED) con la finalidad de que todo el

personal se permeara de la estrategia y conociera las metas a alcanzar.

Se brindó seguimiento bimestral a la consecución de metas mediante la herramienta denominada “Matriz Programática de Procedimientos” y se complementó la etapa de evaluación del desempeño con el Informe de Autoevaluación semestral; ambos instrumentos permitieron establecer el nivel de cumplimiento o desviación de las metas sobre el estándar establecido, el análisis de sus causas y la introducción de mejoras que permitieron reorientar la estrategia.

3. c Diagnóstico de ventajas e inconvenientes

Para el desarrollo del presente apartado considero menester retomar lo planteado anteriormente en el punto 1.e *Técnicas de comunicación para la elaboración de diagnósticos* y a través del uso de la técnica de experiencias críticas de la comunicación señalar las ventajas e inconvenientes que presentó la aplicación del Balanced Scorecard en una entidad de la Administración Pública Federal mediante el siguiente cuadro detalle:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<p>El uso del Balanced Scorecard permitió la sistematización de un proceso conceptual en un ambiente de control.</p> <p>Formalizando las herramientas de apoyo como lo son la <i>“Metodología para la integración del Programa Institucional 2012”</i> y el <i>“Análisis y comentarios sobre las propuestas para la integración del Programa Institucional 2012”</i>.</p>	<p>La bibliografía existente en materia de Balanced Scorecard carece de referentes en materia de Administración Pública, por lo que resulta complejo adaptar algunos de los conceptos empleados.</p>
<p>La aplicación del Balanced Scorecard requiere de un análisis previo de la institución, situación que se ve facilitada a nivel documental en la Administración Pública Federal, ya que la normatividad vigente en materia de Archivo regula como documentación histórica la información relativa a la Planeación Institucional.</p>	<p>Sensibilizar a los participantes de la importancia de la planeación estratégica, representa uno de los retos más importantes en el desarrollo del Balanced Scorecard, pues existe una tendencia natural a delegar asuntos y no involucrarse hasta el momento en el que se encuentran terminados y únicamente requieren autorización.</p>
<p>El proceso del Balanced Scorecard es menos agresivo que otras técnicas para el desarrollo de evaluaciones del desempeño.</p>	<p>Si bien es cierto que la normatividad es un factor determinante para delimitar las acciones a realizar, también puede resultar un factor en contra pues en ocasiones que frenan los actores de cambio, en el caso de la CONDUSEF se vio reflejado específicamente en la modificación y actualización de la misión y visión institucional, ya que requería de la autorización de la Junta de Gobierno y el Comité de ética quienes realizarían su sesión meses después del ejercicio de Planeación Estratégica.</p>
<p>Con el Balanced Scorecard se emplea primero el razonamiento deductivo pues se sitúa a los participantes en la misión y visión institucional para luego centrar la atención de forma particular en los procedimientos de cada uno y determinar su contribución e impacto institucional.</p> <p>Posteriormente hace uso del método inductivo pues en la etapa de aprendizaje y crecimiento se realizan análisis a partir del procedimiento o</p>	<p>Por tratarse de un esquema novedoso que requiere de la retroalimentación de las áreas participantes en forma constante suele resultar tedioso generando fricciones del estratega con los participantes, por lo que se requiere realizar constantes refuerzos sobre la importancia y naturaleza de las acciones a realizar.</p>

actividad específica para llegar a la evaluación institucional.

Debido a que se trata de un procedimiento instrumentado desde la alta dirección se logra revertir un fenómeno muy común en la administración pública, en el cual los requerimientos y obligaciones de Ley son desarrolladas por personal operativo y únicamente son revisadas y autorizadas por el personal de mando. El involucrar al personal de la alta dirección en el diseño e instrumentación de la estrategia de planeación garantiza su colaboración en la asignación de recursos humanos, técnicos y materiales.

Su aplicación en la Administración Pública se facilita en virtud de que se encuentra normado el actuar.

Su aplicación genera comunicación y desarrollada en un ambiente de control facilita el consenso y la colaboración, en particular en el caso de la CONDUSEF se vio reflejado en la compactación de las unidades de medida, la generación de un eje rector para el caso de las actividades de Educación Financiera en Delegaciones, la inclusión del primer indicador de calidad en la unidad de medida referentes a la Semana Nacional de la Educación Financiera. Y la actualización de la misión, visión y principios éticos de la CONDUSEF.

Rompe con la tendencia natural de las áreas a protegerse con el establecimiento de metas fáciles de alcanzar; ya que en el caso de la CONDUSEF todas las áreas reflejaron un incremento de por lo menos el 3% con base en lo realizado en el ejercicio inmediato anterior.

Al establecerse un proceso de evaluación periódica, se fortalecen los sistemas de control y se refuerzan las actividades de gestión.

4) Conclusiones y evaluación general

Cuando me reincorporé al Departamento de Planeación y Control de Información, recibí la oportunidad de poder ejercer mis creencias, ya que desde que elegí estudiar la licenciatura en Ciencias de la Comunicación y la especialidad de Comunicación Política, siempre he estado convencida de que **el perfil multidisciplinario e integrador que tiene un comunicador permite retomar aspectos técnicos y cualitativos que aplicados a la vida laboral resultan una variable importante que en otras licenciaturas no;** y de esta manera potencializar las capacidades de cada individuo al tiempo de generar productos y servicios de alta calidad, siempre garantizando los atributos de calidad en la información y análisis que caracterizan a los productos comunicativos.

Junto con la posibilidad de demostrar que **un comunicólogo tiene la capacidad de ejercer su profesión más allá de las oficinas de comunicación social y las relaciones públicas,** vino a mí el reto de formar un equipo de trabajo con dos integrantes con perfiles profesionales muy diversos y no especializados en materia de planeación estratégica: un diseñador gráfico de reciente asignación al Departamento de Planeación y Control de Información y un abogado penalista de reciente ingreso a la institución.

Así, mi primer reto fue potencializar las características y habilidades de mi equipo de trabajo convirtiéndolas en una ventaja, por lo que la primer decisión relevante fue cambiar la estructura de presentación del Programa Institucional, alejándolo del esquema burocrático y monótono del típico Programa Operativo Anual en la Administración Pública Federal y transformarlo en un formato ejecutivo, de fácil consulta y que por sus características resultará más atractivo para todo el personal. De este modo, el diseñador gráfico tuvo oportunidad de participar en el proceso de elaboración del Programa Institucional, potencializando sus habilidades de **comunicación visual** en una fortaleza del proyecto, limitando la materialización de riesgos ante su falta de experiencia en materia de planeación estratégica.

En el análisis FODA realizado sobre el cómo se elaboraba el Programa Institucional de la CONDUSEF, identifiqué que nadie realizaba labores de verificación sobre el sustento normativo de cada procedimiento participante del Programa Institucional, razón por la cual, asigné al abogado penalista la encomienda de revisar el Marco Jurídico de la CONDUSEF y asegurarse de asignar un sustento normativo a cada proceso; de este modo dicho personal tendría oportunidad de acercarse al conocimiento de las atribuciones de la CONDUSEF desde un ambiente que no le resultaba ajeno y a través del cual podría potencializar la habilidades de su perfil profesional; restringiendo la posibilidad de materialización de un riesgo de error normativo y garantizando los requerimientos de alineación y cumplimiento de ordenamientos legales.

En ambos casos la **comunicación** resultó un factor fundamental para el ejercicio exitoso de las labores encomendadas pues ambos colaboradores requirieron mensajes específicos y labores de acompañamiento y retroalimentación que garantizaran la ejecución de sus actividades en un

ambiente de control y derivaran **en un producto comunicativo de alto impacto como son las metas institucionales de la CONDUSEF.**

El segundo reto para mí fue encontrar un camino novedoso y probado efectivamente para la realización de **un ejercicio de comunicación en materia de Planeación Estratégica**; lo más importante del reto fue asumirlo desde la posición de un comunicólogo en su papel de estratega, pues para mí no solamente era importante elaborar un documento que integrara las metas de CONDUSEF bajo las reglas de la **comunicación estratégica en sus elementos de planeación**, sino que resultaba menester hacerlo un producto cercano al personal de la CONDUSEF, es decir, que fuera una herramienta comunicativa en todos los sentidos, no sólo de la estrategia sino del papel con el cual cada uno de los empleados de la CONDUSEF contribuye al cumplimiento de la misión institucional, y a su vez, cómo ésta contribuye en el engranaje de la estrategia nacional.

Elegí el Balanced Scorecard tras efectuar una revisión conceptual y documental de fuentes que me permitieron ampliar la información que tenía derivada de diversos cursos de Planeación Estratégica.

Dicha elección me llevó a realizarme muchas preguntas sobre la viabilidad de la aplicación de una técnica proveniente de las escuelas de administración y en particular, de la escuela americana de negocios de Harvard; encontré mis respuestas al descubrir que la base del Balanced Scorecard radica justamente en la **comunicación**.

Al realizar mi investigación documental, noté que una de sus características radicaba en que se trata de una técnica que fundamenta su actuar en **ejercicios de comunicación constante entre la alta dirección**, lo cual me llevó a notar que en su aplicación, las actividades y resultados la ligan directamente con el ámbito de actuación de la **comunicación política**.

Ya que en el caso de la CONDUSEF, se trataba de generar un producto que sirviera como guía para la ejecución de acciones en favor de la ciudadanía; implicando un entorno de situaciones cambiantes, actores variantes y que requiere consistentemente de la toma de decisiones, frecuentemente en ambientes de conflicto. Lo anterior concuerda a la perfección con la definición asignada por María José Canel para la **comunicación política de ser la actividad por la que se adoptan y aplican decisiones para la comunidad**.

Adicionalmente, noté que la aplicación del Balanced Scorecard requiere como condición necesaria de **la comunicación como factor vinculante** entre los individuos que participan en su aplicación ya que los procesos de toma de decisiones requieren de información, la cual se distribuye a través de **mensajes** que fomentan la organización de la comunidad.

Así mismo, otra característica del Balanced Scorecard es una de las definiciones asignadas por Javier del Rey Morató para la **comunicación política**; de hacer de actuar y comunicar un mismo acto; y aquí es donde cobra fuerza mi apuesta, pues en el Balanced Scorecard aplicado en la Administración Pública es posible hacer y ejercer **comunicación política** a través de la **comunicación estratégica**.

Lo primero en lo que fundamento esta afirmación es la multidisciplinariedad de las ciencias sociales y en particular de **la comunicación como ciencia y fenómeno social**, ya que permite la comprensión de las situaciones y entornos desde una perspectiva de mente abierta y en un contexto que permite la correlación de diversos aspectos en un análisis para generar una propuesta integradora.

Y es que en esencia el Balanced Scorecard es una técnica que **sistematiza el proceso social de la comunicación** en el cual un emisor en este caso, la Dirección General de Planeación emite un mensaje (estrategia) y este es decodificado y analizado por las áreas participantes para re significar el mensaje a través de sus actividades específicas y generarla interacción que requiere un sistema vivo.

La re significación del mensaje se convierte en un proceso asistido en la aplicación del Balanced Scorecard, ya que el estrategia, con el apoyo de la teoría general de sistemas, induce a los participantes a efectuar los análisis de causa – efecto, necesarios para la construcción de cada una de las perspectivas que requiere el Balanced Scorecard pues la comprensión de las demandas y las expectativas de servicio en el ejercicio realizado en la CONDUSEF fue un factor definitivo para la determinación de metas; así mismo, la construcción de escenarios propia de la teoría de los juegos permite la construcción de futurables dentro de la **comunicación estratégica**, llevando a las instituciones, y en este caso a la CONDUSEF al ejercicio de sus atribuciones de forma estratégica y planificada.

El Balanced Scorecard es una técnica que permite acercar a los directivos a una nueva forma de planear que rompe la inercia conceptual de la Administración Pública y se traslada al que a hacer del día a día para generar una realidad futura, es decir primero se encarga de construir un ideario a través de la misión y la visión y con la revisión de sus procesos permite la generación de metas y expectativas con impacto hacia la ciudadanía desde una perspectiva en donde la **comunicación, ES EL FACTOR QUE GENERA LA COHESIÓN Y EL CONSENSO PARA LLEGAR A UN BIEN COMÚN; SIENDO ESTA LA ESENCIA DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA, PUES SE TRATA DE GOBERNAR ATENDIENDO LAS DEMANDAS Y NECESIDADES DE LA CIUDADANÍA.**

En el caso de la CONDUSEF, realizar el Programa Institucional del ejercicio 2012 con base en la técnica del Balanced Scorecard, permitió involucrar al alto mando en la construcción de un ideario que se desarrollaría a lo largo de un año, y el haberlo hecho participe en todo el proceso, garantizar su compromiso, generar mejoras en beneficio de la ciudadanía a través de nuevos servicios, productos o simplemente la mejora de lo existente; haciendo uso de los procesos de liderazgo político, estructuras de grupo (a través de cada una de sus Unidades Administrativas) y demandas de la sociedad hechas manifiestas en primera instancia por las obligaciones conferidas a través de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros y demás ordenamientos legales que rigen el actuar de la Comisión, todo ello en un ambiente en donde **la comunicación es la base de las acciones.**

En el proceso de construcción del Balanced Scorecard de la CONDUSEF, el conflicto y la negociación fueron elementos constantes pues la reacción natural ante todo cambio es la

resistencia, sin embargo la **comunicación** se hizo manifiesta como factor vinculante al facilitar el acceso a datos e información que en una primera instancia hicieron posible el conocimiento de cada procedimiento, contexto y situación susceptible de mejora en un proceso de análisis de información que me permitió la formulación de propuestas alternativas a la planteadas por las áreas participantes.

El constante intercambio de **información** generado durante dicho proceso, facilitó la construcción del **consenso** al tiempo que generaron el circuito de retroalimentación planteado por la teoría general de sistemas para la resolución de las demandas de la sociedad. Aportando en forma adicional, los elementos de información que se plantean como necesarios en el Balanced Scorecard para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, todo ello al final redundaba en un beneficio único que es la **dinamización del sistema político**.

Un factor determinante para mí, al elegir al Balanced Scorecard como técnica para desarrollar el Programa Institucional de la CONDUSEF, es que para su desarrollo retoma los cuatro elementos relevantes explicados por Denton y Woowar para la comprensión del conflicto dentro de la **comunicación política**, es decir, integra en una misma visión la importancia del presupuesto, el control, la aprobación vista mediante la legitimación de las acciones y el significado traducido en el ejercicio en la resolución del conflicto mediante la determinación de metas; todo lo anterior en una perspectiva de corto plazo, con la finalidad de conseguir un objetivo y siguiendo un plan (comunicación estratégica).

Finalmente, la construcción del Programa Institucional de la CONDUSEF mediante el empleo de la técnica de Balanced Scorecard, fue un ejercicio posible gracias a que el proceso es bastante flexible y se adapta a las cualidades y situación de cada institución en la cual va aplicarse, siempre y cuando los elementos de comunicación se encuentren debidamente identificados e integrados en **sistemas de control que posibiliten la evaluación periódica de las metas determinadas** y se realicen los análisis causa - efecto necesarios para determinar el éxito de la estrategia o bien, realizar los ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento del objetivo establecido.

En la práctica, el ejercicio realizado en la CONDUSEF permitió incrementar la productividad en por lo menos un 5%, aunque en algunos casos se presentaron porcentajes superiores como consecuencia de los acuerdos de colaboración surgidos en el proceso de integración del Programa Institucional 2012.

En el caso que registró el incumplimiento de metas más relevante fue el de Defensoría Legal Gratuita no obstante las acciones desarrolladas en el curso del ejercicio para obtener su repunte, sin embargo la experiencia permitió reunir los elementos de información necesarios para establecer otro método de medición y determinación de la meta en función de elementos externos que la impactan, como es el caso del incremento de la Educación Financiera y el creciente desarrollo de las relaciones entre los Usuarios de Servicios Financieros y las Instituciones Financieras en un ambiente de equidad y respeto, como consecuencia de las actividades de Supervisión a las Instituciones Financieras.

En su nivel comunicativo, el Programa Institucional incrementó su número de consultas en un 200% pues se realizó una campaña de difusión entre todos los empleados de la Comisión, se colocó un acceso permanente a él a través de la Intranet y sus herramientas de seguimiento (matriz programática de procedimientos e Informe de Autoevaluación) se convirtieron en el referente obligado para la toma de decisiones informada.

Así mismo, las sinergias y esfuerzos de colaboración logrados en la conformación del Programa Institucional producto del fortalecimiento en la **comunicación entre el mando superior (alta dirección)** se convirtieron permanentes.

Dado el éxito obtenido a nivel de resultados productivos y en las evaluaciones realizadas en materia de planeación estratégica por órganos fiscalizadores, como es el caso de la Secretaría de la Función Pública y la Auditoría Superior de la Federación, el ejercicio de elaboración del Programa Institucional con base en la técnica del Balanced Scorecard fue replicado para el ejercicio 2013.

Propuesta

Al inicio del presente trabajo de tesina cité al maestro Paoli Bolio en lo relacionado a la multidisciplinariedad de las ciencias sociales y en la amplia capacidad que estas poseen para generar respuestas ágiles a problemas complejos a partir de la combinación de distintos tipos de conocimiento. Para comprobar dicha afirmación realicé un ejercicio de investigación documental que brindará soporte a lo comprobado de forma empírica mediante mi ejercicio profesional; gran parte de dicha investigación es lo expuesto en los apartados anteriores, en donde a través de la comunicación política fue posible desarrollar un acto de gestión exitoso en la Administración Pública Federal, basado en comunicación estratégica.

Por lo anterior, mi propuesta se centra en señalar al Balanced Scorecard, una técnica emanada de la escuela de negocios de Harvard, como una herramienta útil en los ejercicios de comunicación política; en virtud de que permite centrar su desarrollo en el diseño de un modelo de comunicación estratégica que con base en la administración del conflicto y la negociación logra encaminar a una institución hacia el cumplimiento de metas y objetivos específicos, dentro de los plazos determinados.

La flexibilidad de la técnica permite potencializar los recursos materiales de una institución pero sobretodo los recursos humanos, pues privilegia la resolución de conflictos y la consecución de metas con base en los recursos institucionales existentes, consiguiendo la disminución de costos y facilitando la agilidad en las respuestas.

Gran parte del éxito del empleo de la técnica del Balanced Scorecard radica en la posibilidad de construir respuestas combinando los conocimientos de personal operativo y de mando en un todo pues ayuda a engazar elementos clave de la organización normalmente descoordinadas con la finalidad de adecuar el comportamiento de las personas y procesos a la estrategia de la organización, siempre y cuando el estratega tenga en perfil de un comunicólogo. Hago especial énfasis en la necesidad de que el estratega sea un comunicólogo ya que pues este profesional de las ciencias sociales, posee las características de conocimiento y formación que permiten la elaboración de diagnósticos tanto cualitativos como cuantitativos que permiten el desarrollo adecuado de la técnica; pero sobretodo posee el conocimiento y las técnicas apropiadas para dar a conocer la estrategia y hacerla fácilmente comunicable, pues la comunicación es la base del Balanced Scorecard.

Por su flexibilidad, la técnica del Balance Scorecard puede ser operada en cualquier ámbito de la vida laboral, académica o científica en la cual resulte necesaria la ejecución de un plan específico para la consecución de una meta concreta con mediciones de evolución y evaluación del desempeño en niveles cualitativos y cuantitativos. Pues el Balanced Scorecard nos proporciona una “fotografía” sobre el estado de la organización y la construcción de escenarios deseables y posibles para el mediano y largo plazo en función de la visión y la misión de la institución.

Por ejemplo, es muy conocida la aplicación del Balanced Scorecard como una técnica empleada en el marco de la administración de negocios, sin embargo el presente trabajo de tesina da cuenta de su aplicación dentro de la Administración Pública con especial énfasis en las Ciencias de la Comunicación para el desarrollo y aplicación de una estrategia; sin embargo considero necesario señalar cualquier institución requiere de un espacio de análisis y reflexión antes de asumir este nuevo modelo de gestión y ante todo entender las razones que justifican el cambio, pues el Balanced Scorecard es una técnica que en su aplicación se convierte en un proyecto que requiere del tiempo y los recursos de la institución y, por tanto, sólo es recomendable si se estima de utilidad y se está comprometido con el proyecto pues su utilidad no radica en el tipo de institución en el que se utilice sino en los problemas a los que se enfrenta y los cuales es capaz de encontrarles resolución.

En la práctica el Balanced Scorecard se ha aplicado en instituciones públicas y privadas, grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas de alta rentabilidad y con pérdidas y en todas el cambio registrado depende del grado de satisfacción de modelo de gestión empleado antes del uso del Balanced Scorecard y la capacidad del estratega para descender y extender la comprensión de la estrategia; así como de la relación coherente que exista entre sus elementos para simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear a la institución y ante todo promover el conocimiento sobre la institución para convertir al Balanced Scorecard en un ciclo de medición y mejora continua permanente.

Bibliografía

Fuentes Metodológicas

Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales., Ed. Plaza y Valdés, México, 2006.

Heinz Dieterich. Nueva guía para la investigación científica. Ed. Planeta, México 2001.

Pardiñas, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Ed. Siglo XXI, México, 1989.

Nohlen, Dieter. Instituciones políticas en su contexto. Las virtudes del método comparativo. Ed. Rubinzal – Culzoni, Argentina, 2007.

Fuentes Primarias

Kaplan S. Robert y Norton P. David. El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ed. Gestión 2000, Barcelona 2002.

Kaplan S. Robert y Norton P. David. Los Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ed. Gestión 2000, Barcelona 2004.

Canel, María José. Comunicación Política: Una guía para su estudio y práctica. Ed. Tecnos, Madrid, 2006.

Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)

Ley de Protección y Defensa a Usuarios de Servicios Financieros.

Manual de Organización General de la CONDUSEF.

Material del Curso de Inducción en línea CONDUSEF.

Fuentes Secundarias

Garrido, Francisco Javier. Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial. Ed. Gestión 2000, Barcelona 2001.

Del Rey Morató, Javier. La comunicación política. Ed. EUDEMA, Madrid, 1989.

Del Rey Morató, Javier. “¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación política?” Revista de Estudios de Comunicación, Universidad del País Vasco España No. I, Diciembre 1996, Vol. I, disponible en <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-04-delrey.pdf>

Ossorio Manuel. Diccionario Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Ed. Datascan S.A., Guatemala, 1a. Edición electrónica 2012, disponible en <http://es.scribd.com/doc/202240/Diccionario-de-Ciencias-Juridicas-Politicas-y-Sociales>.

Izurrieta, Artenton y Perriña. Estrategias de comunicación para gobiernos. Ed. La crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2005.

Instituto de Investigaciones Filológicas UNAM. Luhmann y la idea de medios de comunicación desde su teoría de sistemas . Ed. UNAM, México, 2012, disponible en <http://www.iifl.unam.mx/html-docs/tradretor/luhmann.pdf>

Garrido, Francisco Javier. Comunicación Estratégica. Ed. Gestión 2000, Barcelona 2001.

Galindo Caceres, Jesús. “Comunicación Estratégica e Ingeniería en Comunicación Social. Apunte analítico crítico sobre el libro Estrategias de Comunicación”, Revista Electrónica Razón y Palabra, Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación en México, Número 75, Febrero – Abril, 2011, disponible en http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/17_Galindo_M75.pdf

Scheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. Ed. Granica, Buenos Aires, 2009.

Pérez, Rafael Alberto Navegando hacia el futuro. Las coordenadas de la nueva teoría estratégica. Notas del V encuentro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación, Ed. FISEC, Portugal, 2007, disponible en <http://www.tendencias21.net/fisec/archives/2007/6/>

Pfeffer, Jeffrey. Organizaciones y teoría de las Organizaciones. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1992.

Melinkoff , Ramón V. Los procesos administrativos. Instituto de Investigaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Ed. Universidad Central de Venezuela, Venezuela, 1968.

Amat, Joan Ma. El control de gestión: Una perspectiva de dirección. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1992.

Minzberg, Henry. La estructura de las organizaciones. Ed. Ariel, Barcelona, 1984.

- Koontz, Harold. Elementos de la administración. Ed. McGraw – Hill, México, 1994.
- Robert, Anthony. Sistemas de Control de Gestión. Ed. McGraw – Hill, México, 1987.
- Lynda Lee Kaid (Handbook of Political Communication Research (Lea's Communication Series) ed. Routledge. 1998
- Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos. Price Water House Coopers
- Ochoa González, Oscar. Comunicación Política y opinión pública. Ed. McGraw-Hill, México, 2000.
- Paoli Bolio, José Francisco. “Las ciencias sociales y la Interdisciplina” en El surgimiento de las ciencias sociales y la interdisciplinariedad, UAM Xochimilco, México, 1986.
- Touraine, Alain. Comunicación Política y crisis de la representatividad. Ed. Gedisa 1992
- Uvalle Berrones, Ricardo. “Desafíos de la Administración Pública Contemporánea” en Revista de Administración Pública 115, Vol. XLIII, México, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), 2008, No.1 (enero abril), pp. 11-29.
- Méndez Reyes, Jesús. “El Estado y la administración Pública en la dinámica de la globalidad contemporánea” en Revista de Administración Pública 110, Vol. XXXIX, México, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), 2004, No.1 (enero abril), pp. 121-132.
- De la Cruz, Carlos. “La nueva gestión pública en México: Un enfoque prospectivo para la toma de decisiones”, en Revista de Administración Pública 110, Vol. XXXIX, México, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), 2004, No.1 (enero abril), pp. 245 - 278.
- Mintzberg, Henry. El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos. Ed. Prentice Hall, México, 1997.
- Labarriere Jean Louis. Teoría política y comunicación. Ed. Gedisa, México, 1992.
- Garnier, Leonardo. “El espacio de la política en la gestión pública” en Política y Gestión Pública, Ed. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2004.

Agradecimientos:

En el camino de mi formación profesional he tenido la dicha de contar con gente maravillosa que ha contribuido de una u otra manera; tal vez por el espacio o la dispersión permanente en mis pensamientos, algunos de ellos se quedarán fuera de esta lista, pero saben que de igual forma mi gratitud los acompaña siempre así como mi cariño.

Gracias infinitas a ti, Carmen Morales Ruíz, mi madre; por tú amor, entrega, ejemplo y enseñanzas. Por hacerme saber que los límites no existen y nunca dejarme caer. Mami, eres mi ejemplo a seguir.

A mi padre, Gerardo Rivera González, mi peluso; por tú fe en mí y tú amor infinito.

A mis hermanos, Antonio e Ilce; por acompañarme y ser mis amigos, por amarme y permitirme guiarlos; sin ustedes mi vida no tendría tantas, tantas sonrisas, los adoro.

Mi agradecimiento profundo a Marco Antonio Martínez Segura, por tú amor, comprensión y apoyo en este camino, te amo.

A Rafael Morales Vargas y Rodolfo Guzmán Ávila, quienes con las oportunidades brindadas y su atinada guía, así como su ejemplo, pusieron la primera piedra en mi construcción profesional.

A Ana Lilia Rodríguez Flores, por ser mi mejor amiga y cursar juntas no sólo las materias de la curricula académica, sino las de la vida también, te quiero.

A mi amada Universidad Nacional Autónoma de México, quien desde sus aulas de la Nacional Preparatoria me acogió con amor y generosidad haciendo de mí no sólo un profesionista, sino un ser humano integral.

Mi agradecimiento y admiración, a la profesora Blanca E. Audirac Velazquez, quién no se conformó con sólo asesorarme para elaborar esta tesina y me compartió sus experiencias profesionales y de vida; mostrándome que además de ser una profesora ética y profesional es un ser humano excepcional.

A mi querido Efraín Pérez Espino, sinodal, profesor y amigo, nunca terminaré de agradecerte por los conocimientos compartidos, las experiencias y los cafés.

A Yolanda González Díaz, por apoyarme y creer en mí. Gracias por contribuir como sinodal en este proyecto y en su momento, por desarrollar en mí el amor por la docencia a través de la adjuntía.

A los profesores Agustín de Jesús Acevedo Carrillo y María Teresa de Jesús García Contreras, por sus opiniones, consejos y contribuciones como sinodales de esta tesina.

Y finalmente, pero no por ello menos importante a mi jefe y amigo, Salvador Osogobio Villegas, por todas las facilidades brindadas para que este trabajo iniciara y terminara, por contribuir de manera importante en mi vida y enseñarme a no parar hasta que estuviera hecho.