



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO  
EN INGENIERÍA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

***“ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS A TRAVÉS  
DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN,  
ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO DE PROFECO”***

TESIS QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA  
SISTEMAS-INGENIERÍA INDUSTRIAL**

PRESENTA:

**ING. RAMÓN MARAVER MONTES**

TUTOR:

**M. EN I. RODRIGO CARRILLO SANCOSME**



**JURADO ASIGNADO:**

**Presidente:** Dr. Ricardo Aceves García.

**Secretario:** M. en C. Manuel del Moral Dávila.

**Vocal:** M. en I. Rodrigo Carrillo Sancosme.

**1er. Suplente:** Dra. Cozumel Allanec Monroy León.

**2do. Suplente:** M. en I. Mariano Antonio García Martínez.

**Lugar o lugares donde se realizó la tesis:**

México, Distrito Federal.

**Tutor de Tesis:**

Rodrigo Carrillo Sancosme

---

**Firma**

# Agradecimientos

---

Es difícil tomar algunos instantes para agradecer, sin embargo creo que este momento es el más ideal para llevarlo a cabo, primeramente agradezco a mi madre Alicia, ya que gracias a su dedicación y sacrificio logró sacar adelante a la familia viendo reflejados los frutos de su esfuerzo, a mis hermanos Alicia y José Antonio por el apoyo recibido para el logro de mis metas planeadas a lo largo de mi vida, a mi padre, aunque él no viva reconozco la serie de principios que me inculcó y han fortalecido mi crecimiento personal y profesional adquirido, al Sr. Alfredo por el apoyo invaluable hacia la familia, a mi cuñado Alfredo y mi sobrina Frida Judith por la unión de la familia que ha impulsado el logro de los éxitos planeados.

Asimismo agradezco a mi asesor el M. en I. Rodrigo Carrillo Sancosme, por apoyarme con sus conocimientos y experiencias que guiaron mi proceso de aprendizaje, logrando culminar con éxito esta tesis.

A mi mejor amigo y hermano Víctor A. Alvarado Romero por su apoyo incondicional y comentarios recibidos.

Por otra parte agradezco el tiempo y dedicación para apoyarme en el desarrollo de ésta tesis a tres de mis grandes amigos Berenice P. Ruíz, Martín Flores Juárez y Jorge Ruíz Sánchez, ya que fueron parte fundamental para la edición y comentarios que sirvieron para fortalecer la investigación.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, al Instituto Mexicano del Petróleo y a la Procuraduría Federal del Consumidor, por el apoyo brindado para lograr una de tantas metas importantes de mi vida, y sentirme honrado por ayudar a impulsar el crecimiento de mi país a través del servicio público.

Asimismo espero que esta tesis sirva como antecedente de crecimiento y esfuerzo para mejorar muchas cosas que requieren cambios.

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>8</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>9</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>11</b>
<b>Capítulo 1. Antecedentes</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Ubicación del sistema</b> .....	<b>13</b>
1.1.1. Ubicación organizacional .....	13
<b>1.2 Ubicación Temporal</b> .....	<b>15</b>
1.2.1. Ubicación en el espacio de la Profeco .....	17
<b>1.3 Conceptualización del caso de estudio</b> .....	<b>18</b>
1.3.1. Análisis de percepción del cliente mediante encuestas .....	
de satisfacción de los servicios que ofrece la DGPOP. ....	26
<b>Capítulo 2. Marco Referencial</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1 Procesos de negocios</b> .....	<b>32</b>
2.1.1. Raíces de la Administración de Procesos de Negocios. ....	32
2.1.1.1. Primera ola “Administración de la Calidad Total” .....	33
2.1.1.2. Segunda ola “Reingeniería de Procesos de Negocio” .....	33
2.1.1.3. Tercera ola “Procesos Orientados al Diseño Organizacional” .....	34
2.1.1.4. Cuarta ola “procesos basados en competencias” .....	34
<b>2.2 Administración de Procesos de Negocios</b> .....	<b>34</b>
2.2.1. Objetivos funcionales de la APN .....	37
2.2.2. Las arquitecturas de la APN .....	38
2.2.2.1. Arquitectura empresarial .....	39
2.2.2.2. Arquitectura de procesos .....	41
2.2.2.3. Arquitectura de gestión .....	42
2.2.2.4. Arquitectura tecnológica .....	43



	<b>Página</b>
<b>2.3 Bases de la Administración de Procesos de Negocios .....</b>	<b>44</b>
<b>2.4 Dimensiones de la Administración de Procesos de Negocio .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5 CMI: Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>45</b>
2.5.1. Utilidad del CMI .....	46
2.5.2. Componentes del CMI .....	46
2.5.3. Ventajas y desventajas del CMI .....	47
<b>Capítulo 3. Modelo de administración de Procesos de negocio                   en sinergia con el Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>49</b>
3.1.1. Planeación estratégica .....	50
3.1.1.1. Desarrollo de un Plan Estratégico .....	51
3.1.1.2. Definición de la Misión y Visión .....	51
3.1.1.3. Análisis Estratégico .....	52
3.1.1.4. Análisis situacional de la matriz .....	53
3.1.2. Mapa estratégico .....	54
3.1.3. Cuadro de Mando Integral .....	56
3.1.3.1. Perspectiva Financiera .....	58
3.1.3.2. Perspectiva Clientes .....	59
3.1.3.3. Perspectiva Procesos .....	60
3.1.3.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	61
3.1.4. Iniciativas estratégicas .....	61
3.1.5. Ejecución .....	62
3.1.6. Monitoreo y Ajuste .....	70
<b>Capítulo 4. Caso de Estudio .....</b>	<b>75</b>
<b>4.1 Modelo de administración de procesos de negocio .....</b>	<b>76</b>
4.1.1. Misión y Visión .....	76
4.1.2. Análisis estratégico .....	83
4.1.3. Mapa estratégico .....	94
4.1.4. Cuadro de Mando Integral .....	95



	<b>Página</b>
4.1.5. Proyectos Estratégicos .....	101
4.1.6. Ejecución .....	105
4.1.7. Monitoreo y Ajuste .....	112
4.1.8 Implementación de Mejoras .....	116
<b>Capítulo 5. Conclusiones .....</b>	<b>118</b>
<b>Anexo 1 “Alineación de Procesos y Procedimientos” .....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 2 “Encuesta sobre el proceso de asesoría y apoyo para la elaboración o actualización de disposiciones normativas” .....</b>	<b>124</b>
<b>Anexo 3 “Encuesta sobre el servicio que proporciona la dirección general de programación, organización y presupuesto” .....</b>	<b>125</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>127</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>129</b>



La Administración Pública Federal (**APF**) está trabajando en la implantación de mejores prácticas de regulación y gestión de procesos que se reflejen en resultados para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.

Asimismo, cada una de las dependencias y entidades que la conforman han colaborado para este fin, aprovechando las experiencias exitosas previas y cuyas principales funciones son las siguientes:

1. Combate a la discrecionalidad de acceso a la información y transparencia.
2. Desarrollo del personal y gestión del capital intelectual.
3. Profesionalización.
4. Enfoque hacia la calidad.
5. Modernización y aplicación de tecnología.
6. Mejora regulatoria.
7. Disminución de costos y gastos.
8. Grado de innovación.
9. Impacto a la sociedad.

Uno de los objetivos de la Procuraduría Federal del Consumidor (**Profeco**), particularmente el caso de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (**DGPOP**), es el de la inducción hacia una operación basada en las mejores prácticas: eficiencia, eficacia, flexibilidad y competitividad. De esta forma se busca satisfacer a nuestros clientes, transmitiendo valor y apoyo a los objetivos, misión y visión institucional, aprovechando al máximo todos los recursos de la organización.

Tomando en consideración lo anterior, se toma a la Administración de Procesos de Negocio (**APN**) y el Cuadro de Mando Integral (**CMI**) como elementos fundamentales para mejorar la competitividad y eficiencia en la propia **DGPOP** y gradualmente en la Institución en su conjunto.

La **APN** tiene como principal objeto buscar el enfoque de gestión institucional, a partir del funcionamiento de los procesos y de su coordinación entre sí. Además el **CMI** proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, a través de la ventaja competitiva del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados.

Con la implementación de esta sinergia de modelos, en el caso de estudio, se espera que los procesos se alineen a la cadena de valor, la misión y visión institucionales.

Asimismo, se busca dar claridad en la dirección estratégica, alinear los recursos y finalmente, incrementar la disciplina de la operación diaria.

Cabe mencionar que el ciclo completo de la sinergia de los Modelos comprenden las siguientes etapas:<sup>1</sup>

1. Misión y visión.
2. Análisis estratégico.
3. Mapa estratégico.
4. Cuadro de Mando Integral.
5. Iniciativas estratégicas.
6. Ejecución.
7. Monitoreo y Ajuste.

Con la implementación de este modelo, se anticipan beneficios estratégicos en la **DGPOP**, como son la estandarización, integración de objetivos, alineación con la estrategia, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los entornos.

Instituido por Norton y Kaplan en 1992 como herramienta fundamental en la administración de procesos de negocios, el Cuadro de Mando Integral (**CMI**) es un modelo de gestión, el cual formula en términos comprensibles, el procedimiento estratégico de una organización que se deriva en una serie de objetivos e indicadores por medio de relaciones causa-efecto.

En tal sentido, el **CMI** posibilita a la organización a describir en diversas formas sus estrategias, enfocándose a dar propuestas de valor al cliente y mejorar el análisis de los procesos internos, competencias y tecnologías vinculadas al logro de los resultados planeados.

En esta tesis se aplica el **CMI** en la Procuraduría Federal del Consumidor (**Profeco**), en concreto a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (**DGPOP**), ésta unidad administrativa (**UA**) depende de la Coordinación General de Administración cuya función específica es la de instrumentar las directrices administrativas en dos planos, el primero, abocado a la generación de normas y criterios técnicos; el segundo, enfocado a determinar pautas para la coordinación, asesoría y apoyo a las **UA** en materia organizacional y presupuestal.

Se analizó el contexto del sistema de la **DGPOP** en lo organizacional, temporal, espacial y por otra parte, se conceptuó que existe una ausencia de planeación estratégica, al identificar dos situaciones: la primera, es que no existe una misión y visión que dirija el rumbo organizacional y la segunda es que no se lleva a cabo un seguimiento al rendimiento de los procesos de la **DGPOP**, lo cual implica que no existen acciones de mejoramiento de acuerdo con las necesidades de los clientes de las **UA**.

En lo metodológico, desde lo general a lo particular, se analizaron los antecedentes del **CMI**, a través de la Administración de Procesos de negocio (**APN**), indicando tres dimensiones esenciales: negocio, proceso y gestión, con objeto de fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes; abarcando personas, sistemas, funciones, negocios, clientes así como proveedores. Ya en lo específico, se implementó la misión, visión y análisis estratégico con la técnica de Jiro Kawakita (1972) y desarrollada por Shumpei Kubayashi, llamada Team Kawakita Jiro (**TKJ**). Ello tiene como fin, obtener un análisis situacional sistémico en una matriz, la cual hace posible ver las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; y así poder mostrar las relaciones entre ellas relacionadas con las estrategias que serán aplicadas a la **DGPOP**.

Con el análisis de la matriz anterior, se formuló un mapa estratégico, en el que se definieron los objetivos estratégicos que guiarán la propuesta de gestión de la organización y la creación del **CMI** en esta tesis, allí se muestran cada una de las iniciativas, estrategias organizacionales, objetivos estratégicos, indicadores y metas; así como, la formulación de los proyectos a desarrollar por medio de la ruta crítica.

En última instancia, para finalizar, al ser aplicado el **CMI** como modelo en esta tesis, se desarrolló un sistema integrado de medición de gestión, mediante el análisis de diversos indicadores. De los nueve proyectos presentados, se propone dar seguimiento al logro de sus objetivos planteados con relación a las metas que deberán alcanzar, con la salvedad de que dichas metas pueden ser modificables de acuerdo con el rendimiento de los proyectos.

Created by Norton and Kaplan in 1992 as a fundamental tool for Administration Business Processes, the Balanced Scorecard (**BSC**) is a management model which forms a strategic procedure of an organization which is derived in objectives and indicators by cause – effect relations.

In this way, the **BSC** allows an organization to describe in diverse ways its strategy, focusing on giving valuable proposals to the customer and on facilitate the analysis of internal processes, competence and technologies related to planned results.

This thesis applies the **BSC** to the Consumer Protection Federal Agency, in particular to the General Program, Organization and Budget Office which is under the control of the General Administration Office whose function is to establish administration directives in two ways. It focuses first on creating norms and technical criteria and second, on determining rules and regulations for the coordination, the assessment and the support of the General Program, Organization and Budget Office

The General Program, Organization and Budget Office has been analyzed in the organizational and seasonal context. It was shown that the missing strategic planning results in an absence of a mission and vision and in missing processes and procedures including improvement actions in connection with others offices.

In general, the **BSC's** causes were analyzed through the Business Process Administration in three areas (business, process and formalities) in order to promote effective, agile and transparent business processes.

Specifically the mission, vision and strategic analysis were implemented by using the Jiro Kawakita's (1972) technique which was developed by Shumpei Kubayashi. This technique offers a behavioral and systematic analysis and provides a matrix which includes the strengths, weaknesses, opportunities and threats of a company.

This analysis contains strategic objectives for General Program, Organization and Budget Office to incorporate the **BSC** by using initiatives, strategic organization and goals.

At last, by applying the **BSC** as a model, an efficient system was developed. Of the nine projects presented, I proposed to follow the objectives and put forward the **BSC**, considering that goals can be modifiable in accord with an efficient project.

El Plan Nacional de Desarrollo de la **APF** 2007-2012 señala la necesidad de programas de simplificación administrativa y mejora regulatoria en toda la administración pública, procurando que los cambios tengan un impacto directo en el combate a la discrecionalidad, arbitrariedad y la corrupción. Asimismo, señala la mejora de la regulación, gestión, procesos y los resultados de la **APF** para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.<sup>2</sup>

El Gobierno ha implementado distintas estrategias y herramientas con el propósito de apoyar a las dependencias y entidades en su desarrollo administrativo integral, con resultados tangibles hacia los beneficiarios, elevando la eficiencia y eficacia en la ejecución de los recursos públicos con la posibilidad de incrementar la base de cobertura de la población beneficiaria.

En el marco de la modernización administrativa de la **Profeco** es necesario impulsar acciones que propicien una mayor eficiencia, eficacia y congruencia en su desempeño, lo que hace indispensable poner en marcha medidas orientadas a la administración de procesos y con ello al mejoramiento de la operación institucional.

En este sentido, es necesario impulsar el desarrollo de una cultura de administración de procesos, permitiendo de manera deliberada y colaborativa, manejar sistemáticamente todos los procesos institucionales y coadyuvar a alcanzar claridad en la dirección estratégica, alineación de los recursos institucionales y a la disciplina del mejoramiento continuo.

Como resultado del establecimiento de una adecuada administración por procesos, se espera fortalecer la rendición de cuentas de la Institución, además de facilitar la verificación de la información que sirva de base para tal propósito, proporcionando mayor certeza y credibilidad sobre la misma.

La **APN** y el **CMI** son modelos para llevar la administración de la organización a través de sus procesos de negocio y no sólo a través de las funciones propias de cada área, por lo que se considera conveniente la aplicación del **CMI** en la **DGPOP**, lo cual será la base para la implementación integral del **CMI** en la Institución, consiguiendo con ello la mejora en la operación de las demás unidades administrativas.

## Objetivo General

Proponer un modelo para mejorar la competitividad y eficiencia en la administración de la **DGPOP** a través de la planeación estratégica, para medir el desempeño y buscar la optimización de los recursos financieros, capital humano, procesos y la satisfacción del cliente.

## Objetivos Específicos

- Establecer la misión y visión que permitan definir la estrategia organizacional de la **DGPOP**, en concordancia con el rumbo institucional.
- Desarrollar la estrategia organizacional, a través de objetivos estratégicos plasmados en un mapa estratégico que permita dirigir el rumbo organizacional de la **DGPOP**.
- Implementar en la **DGPOP** un **CMI** como herramienta de gestión que permita construir una serie de indicadores que evalúen el desempeño organizacional.
- Proponer proyectos en base a las prioridades estratégicas de la **DGPOP** que permitan alcanzar los objetivos estratégicos plasmados en el **CMI**.

# Capítulo 1. Antecedentes

---

La palabra "sistema" tiene diversas connotaciones, Según John P. Van Gigch "sistema es una reunión o conjunto de elementos interrelacionados, interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado".<sup>5</sup> Bertalanffy menciona que un sistema "es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas".<sup>6</sup> En la presente tesis se entenderá como sistema a la reunión o conjunto de elementos relacionados con un objetivo común.<sup>7</sup>

Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados de acuerdo con los elementos con los que interactúan o se interrelacionan para alcanzar un objetivo o finalidad.<sup>8</sup>

Los sistemas abiertos, son aquellos que se encuentran permanentemente relación con su entorno, intercambiando energía, información, materia entre otros elementos; y los sistemas cerrados, son los que no interactúan con su entorno, o sea se hayan totalmente aislados.

Un sistema se encuentra compuesto por los siguientes elementos:

- 1) Objetivos: se refiere a la finalidad del sistema.
- 2) Elementos o componentes: que pueden ser reducidos enumerados en categorías, familias, población o subsistemas menores dentro del sistema.
- 3) Límite o frontera: define la frontera y lo separa del "mundo" exterior.
- 4) Entorno: es todo lo que se encuentra rodeando al sistema.
- 5) Variables exógenas: son variables que influyen desde el entorno o exterior de un sistema.
- 6) Variables endógenas: son las variables en si del sistema, pueden ser magnitudes o cantidades.
- 7) Flujos: es la información, energía o material que circula en un sistema.
- 8) Depósitos: en donde pueden reunirse los elementos, almacenar energía, información, materiales.

A su vez, éste se puede clasificar bajo los siguientes enfoques: sistema, subsistema, macrosistema o supersistema, dicha clasificación se deriva del análisis que se quiera hacer.

Es decir, los subsistemas pueden ser pequeños sistemas o sistemas menores que se producen en un sistema mayor al que estemos analizando o haciendo referencia, también pueden ser los elementos de un sistema. Al igual que cuando un docente debe enseñar a sus alumnos la noción de conjunto y subconjunto, para enseñar este último partirá de un conjunto mayor que le permita mostrar cuáles son sus elementos o subconjuntos.

En otras ocasiones los sistemas forman parte de un sistema más amplio, llamado macrosistema o supersistema. Así, por ejemplo los sistemas circulatorios, digestivos, óseo, muscular, etcétera forman parte del macro sistema llamado "cuerpo humano", ó cuando hablamos de macro o micro economía, nos referimos a macrosistemas económicos, economías mundiales, o microsistemas económicos.

El mejoramiento de los sistemas se refiere al proceso de asegurar que los sistemas o subsistemas operen de acuerdo con las expectativas. Para poder determinar este aspecto, lo primero que se debe realizar es definir el problema, un paso que incluye el delimitar el alcance de la investigación.

Con base a lo anterior y para el presente caso de estudio, el sistema lo conforma la Procuraduría Federal del Consumidor (**Profeco**) y el subsistema lo ocupa la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (**DGPOP**).

Actualmente **Profeco** se enfrenta a problemas de crecimiento no planeado y estructurado de la organización, además por la introducción de tecnologías de información, las cuales no han podido ser implementadas de forma adecuada, lo que ha implicado repetir los trabajos. Por otra parte, en el caso de la **DGPOP** no se cuenta con una misión y visión, por lo que las estrategias y objetivos ocasionalmente no están alineados con el rumbo organizacional.

En busca del mejoramiento del subsistema **DGPOP**, se inicia a describir cada uno de los elementos conforme a la siguiente estructura de análisis:

## 1.1 Ubicación del sistema

### 1.1.1. Ubicación organizacional

El sistema **Profeco**, en materia jurídica y organizacional se le sitúa como un organismo descentralizado con patrimonio propio y personalidad jurídica, que depende de la Secretaría de Economía, figura 1.1.<sup>9</sup>

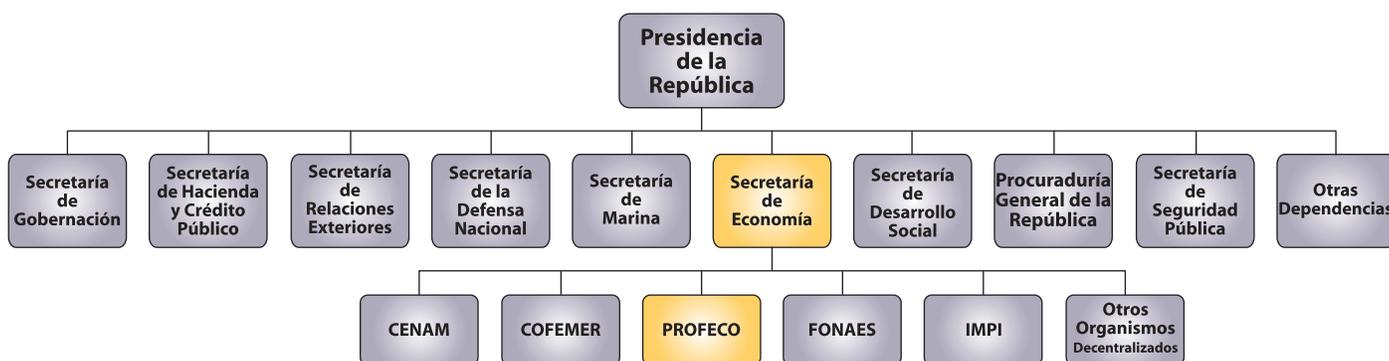


Figura 1.1. Organigrama de la Administración Pública Federal.

Profeco conforme al Reglamento de la Procuraduría Federal del Consumidor, ésta constituida por 26 Unidades Administrativas (UA)<sup>10</sup>, las cuales conforman la estructura organizacional que se aprecia en la figura 1.2.<sup>11</sup>

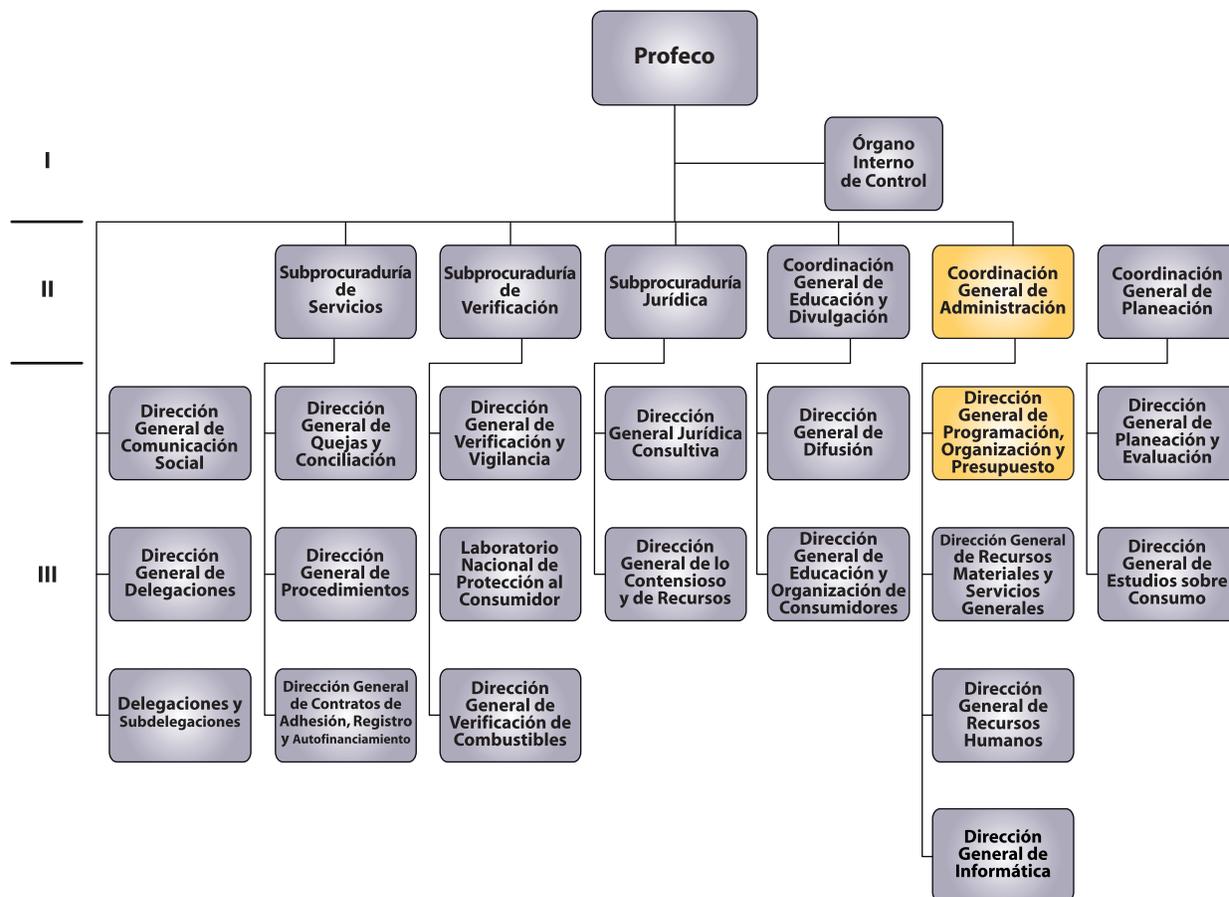


Figura 1.2. Organigrama de la Profeco.

Como se observo anteriormente **Profeco** coordina 27 Unidades Administrativas a través de 3 Subprocuradurías y 3 Coordinaciones Generales; para el subsistema **DGPOP**, se deben relacionar sus funciones con el actuar de la Coordinación General de Administración (**CGA**), cuyo objetivo es administrar los recursos humanos, materiales, financieros e informáticos, a través del establecimiento y aplicación de normas, criterios, sistemas y procedimientos, así como herramientas metodológicas, a fin de que las **UA** cuenten con los recursos, la organización y la tecnología necesaria, para el desempeño de las funciones encomendadas.<sup>12</sup>

Bajo esta línea de mando y alineándose la **DGPOP**, tiene los objetivos de instrumentar las directrices, normas, criterios técnicos, coordinar, asesorar y apoyar a las **UA** de **Profeco**. Además de la formulación de sus programas, subprogramas, metas anuales y presupuesto. Así como controlar y optimizar el ejercicio del presupuesto asignado revisando sus procesos y sistemas de organización para proponer a la **CGA**, las acciones que procedan para mejorar continuamente el funcionamiento de la Institución.<sup>13</sup>

La **DGPOP** se encuentra constituida por cuatro Direcciones de Área, la Dirección de Control y Evaluación Financiera (**DCEF**), la Dirección de Programación y Organización (**DPO**), Dirección de Presupuesto (**DP**) y Dirección de Contabilidad (**DC**), como se muestra en la figura 1.3.



Figura 1.3. Organigrama de DGPOP.

## 1.2 Ubicación Temporal

México ha sido pionero en Latinoamérica en la promoción de los intereses del comprador, ya que nuestro país fue el primero en crear una Procuraduría para la defensa del consumidor y el segundo en contar con una Ley Federal de Protección al Consumidor. En 1976, la Ley Federal de Protección al Consumidor (**LFPC**) por primera vez planteó derechos para la población consumidora y creó una Institución especializada en procurar justicia en torno a la materia; para ello se creó en ese mismo año Profeco, junto con el Instituto Nacional del Consumidor (**INCO**).

**Profeco** es una Institución encargada de hacer cumplir la ley y defender a los ciudadanos en sus relaciones de consumo. La razón de ser de esta organización se basa en la promoción del desarrollo tanto de los consumidores como de los proveedores, fomentando el respeto a los derechos de los primeros y el cumplimiento de las obligaciones de los segundos.

Una de las tareas más importantes de **Profeco** es la vigilancia permanente de las prácticas comerciales indebidas, así como de la publicidad engañosa. En consecuencia, Profeco tiene la facultad de inmovilizar productos peligrosos, sancionar con multas o incluso clausurar empresas que atentan contra los derechos del consumidor. Además, esta Institución permite presentar quejas y denuncias sin abandonar a ningún afectado, compartiendo la responsabilidad en todo momento con la víctima de un abuso o violación a sus derechos como consumidor.

Ahora bien, la **DGPOP** se constituye en diciembre del año de 1992, derivado de la modificación de la estructura de la Profeco al crearse una sola Institución a partir de la fusión del **INCO** y la **Profeco**. Es entonces que se publica la nueva **LFPC**<sup>6</sup> y con ella la nueva estructura orgánica, estableciendo que la **DGPOP** esté adscrita a la Coordinación General de Administración.<sup>14</sup>

El 23 y 24 de agosto de 1994 se publican en el Diario Oficial de la Federación, respectivamente, el Reglamento y el Estatuto Orgánico de la Procuraduría en cuyos ordenamientos se precisan las atribuciones conferidas a las unidades administrativas creadas por las reformas a la **LFPC**.

Los antecedentes que han impactado de forma importante a **Profeco** son los siguientes:

- 7 de enero de 1982: se le da la facultad de regular los sistemas de comercialización utilizados en el país.
- 7 de febrero de 1985: la **LFPC** regula la competencia, naturaleza jurídica y atribuciones de **Profeco**; incluye nuevas definiciones, denominaciones e información de bienes y servicios, facultades de la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y se refiere a la información comercial que ostentan productos o etiquetas, ventas al consumidor, promociones y ofertas, atribuciones del Procurador Federal del Consumidor, entre otras.
- 4 de enero de 1989: por ley se le confiere la atribución de sancionar y de recibir denuncias por violación de precios.
- 6 de febrero de 1991: se fortalecen los mecanismos de defensa de los derechos e intereses de la población consumidora, esto a través del establecimiento de las bases de organización y funcionamiento de **Profeco** en su propio reglamento.
- 7 de febrero de 1991: con la alineación y adscripción orgánica de las unidades administrativas de **Profeco**, se facilita el acceso a sus servicios y la distribución y organización del trabajo se mejora.
- 24 de diciembre de 1992: se fusiona el **INCO** con **Profeco**, integrando funciones como el trámite y conciliación de quejas y denuncias, la emisión de resoluciones administrativas, el registro de contratos de adhesión, la protección técnico-jurídica a los consumidores, la verificación y vigilancia de Normas Oficiales Mexicanas, pesas y medidas, instructivos y garantías, la supervisión de precios oficialmente autorizados, establecidos o concertados, las acciones de grupo, la disposición de publicidad correctiva, la organización y capacitación de los consumidores y la educación para el consumo.
- 1994: se le otorgan mayores facultades a las delegaciones de la Procuraduría para hacer expeditos los programas de trabajo desconcentrados.
- El 4 de febrero de 2004, se publica el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal de Protección al Consumidor, con el propósito de fortalecer los mecanismos de protección del consumidor, así como dotar a esta Procuraduría de mayores elementos jurídicos, que le permitan aumentar y mejorar su eficiencia en el ejercicio de sus atribuciones y proveer una mayor seguridad jurídica a los particulares, estableciendo para ello procedimientos más claros y transparentes.
- El 3 de agosto del 2006 se publica el Reglamento de la Ley Federal de Protección al Consumidor con el objeto de regular la ley sin perjuicio de la aplicación de otros reglamentos sobre materias específicas.<sup>15</sup>
- El 24 de enero de 2009, se expidió el decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones a la Ley Federal de Protección al Consumidor, donde se que establece mayor certidumbre a los compradores del sector inmobiliario.

### 1.2.1. Ubicación en el espacio de la Profeco

**Profeco** cuenta con representación en toda la República Mexicana a través de sus 36 delegaciones, 22 subdelegaciones (**DS**) y 73 unidades de servicio.<sup>16</sup>

La **DGPOP** se encuentra ubicada en la avenida José Vasconcelos 208, entre Francisco Márquez y Vicente Suarez, Piso 5 y 7, Colonia Condesa C.P. 06140, Delegación Cuauhtémoc, México D.F., figura 1.4. y 1.5.

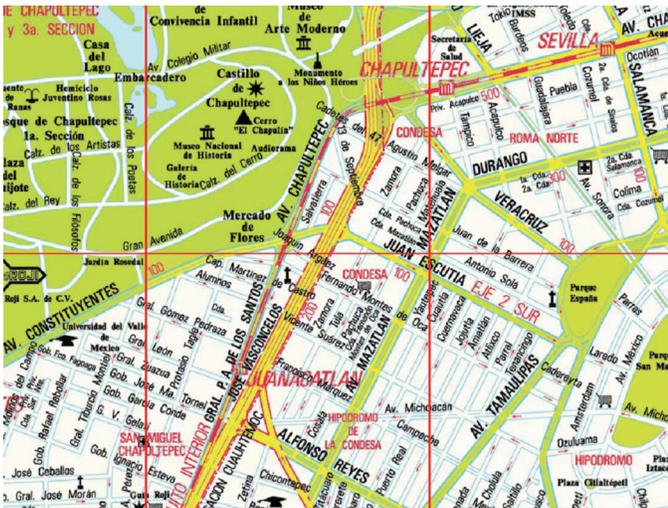


Figura 1.4 Ubicación física de Profeco.



Figura 1.5. Edificio sede de Profeco.

### 1.3 Conceptualización del caso de estudio

Ahora bien, para conocer el entorno del sistema se planteo la figura 1.6 donde se puede visualizar que **Profeco** tiene relación con dependencias como: la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado, Secretaría de Economía, Secretaría de la Función Pública, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Gobiernos Estatales y Municipales y Organismos Internacionales homólogos, en la tabla 1.1, se describen las principales relaciones que se tienen con estos entes gubernamentales.

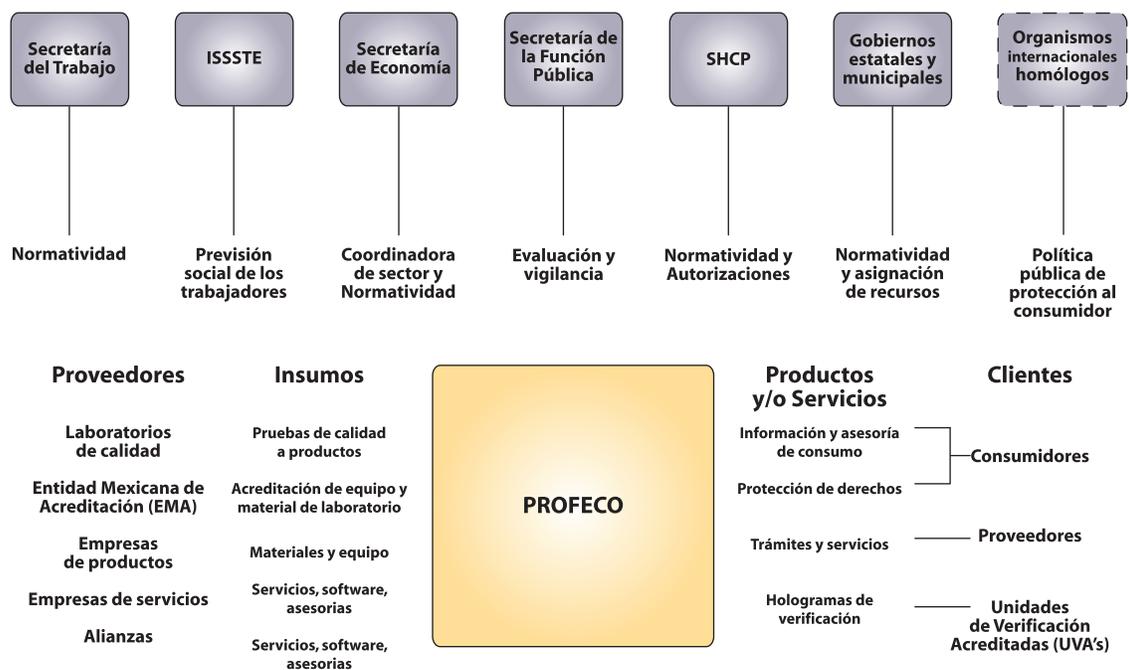


Figura 1.6. Modelo conceptual de Profeco.

Dependencia	Relación de la Dependencia con Profeco
<b>Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)</b>	Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado b) del Artículo 123 Constitucional Coordinar la formulación y promulgación de los contratos-ley de trabajo. Promueva el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo. Observar que se dé cumplimiento a las medidas de seguridad e higiene, para la protección de los trabajadores, y vigilar su cumplimiento.
<b>Instituto de Seguridad social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)</b>	<p>Brindar y cobrar los servicios de atención médica a los trabajadores de Profeco a través de sus diversos seguros con los que cuenta el ISSSTE:<sup>17</sup></p> <p>A. De salud, que comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Atención médica preventiva;</li> <li>b) Atención médica curativa y de maternidad, y</li> <li>c) Rehabilitación física y mental;</li> </ul> <p>B. De riesgos del trabajo;</p> <p>C. De retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, y</p> <p>D. De invalidez y vida.</p> <p>Recuperar los montos de los préstamos personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ordinarios;</li> <li>b) Especiales;</li> <li>c) Para adquisición de bienes de consumo duradero, y</li> <li>d) Extraordinarios para damnificados por desastres naturales;</li> </ul> <p>Difundir los servicios sociales, consistentes en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Programas y servicios de apoyo para la adquisición de productos básicos y de consumo para el hogar;</li> <li>b) Servicios turísticos;</li> <li>c) Servicios funerarios, y</li> <li>d) Servicios de atención para el bienestar y desarrollo infantil;</li> </ul> <p>Comunicar los servicios culturales, consistentes en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Programas culturales;</li> <li>b) Programas educativos y de capacitación;</li> <li>c) Atención a jubilados, Pensionados y discapacitados, y</li> <li>d) Programas de fomento deportivo.</li> </ul>
<b>Secretaría de Economía (SE)</b>	Coordinar el Sector Economía donde se encuentra adscrito Profeco como Organismo Descentralizado. Verificar que Profeco regular, promover y vigilar la comercialización, distribución y consumo de los bienes y servicios. Asegurar que se regule, oriente y estimulen las medidas de protección al consumidor. Ofrecer normatividad necesaria para las funciones de la Procuraduría.
<b>Secretaría de la Función Pública (SFP)</b>	Coordinar el Sector Economía donde se encuentra adscrito Profeco como Organismo Descentralizado. Verificar que Profeco regular, promover y vigilar la comercialización, distribución y consumo de los bienes y servicios. Asegurar que se regule, oriente y estimulen las medidas de protección al consumidor. Ofrecer normatividad necesaria para las funciones de la Procuraduría.
<b>Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</b>	Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación nacional, así como de programación, presupuestación, contabilidad y evaluación. Atender las solicitudes y consultas, en materia de programación, presupuesto, ejercicio, control y seguimiento del gasto público federal, emitiendo las autorizaciones u opiniones correspondientes. Brindar la normatividad en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública. Comunicar la normatividad, metodología, parámetros macroeconómicos y niveles de gasto, para la formulación de sus respectivos anteproyectos de presupuesto. Analizar los anteproyectos de programas y presupuestos, verificando su congruencia con los objetivos, prioridades y estrategia del Plan Nacional de Desarrollo y los programas que deriven del mismo, así como el cumplimiento y observancia de las normas, metodología y niveles de gasto autorizados.
<b>Gobiernos estatales y municipales</b>	Crear convenios de colaboración que regule, oriente y estimulen las medidas de protección al consumidor. Asignar presupuesto para el funcionamiento de programas de consumo especiales.
<b>Organismos internacionales homólogos</b>	Formular y promover leyes que fomenten los derechos de los consumidores, así como su prosperidad y bienestar. Difundir políticas y legislaciones comunitarias relativa a la protección de los consumidores, Proponer normas relativas en medidas de protección al consumidor.

Asimismo como también se puede apreciar en la figura 1.6, **Profeco** se relaciona con diversos Clientes y Consumidores, en la tabla 1.2, se establece el tipo de relación que existe.

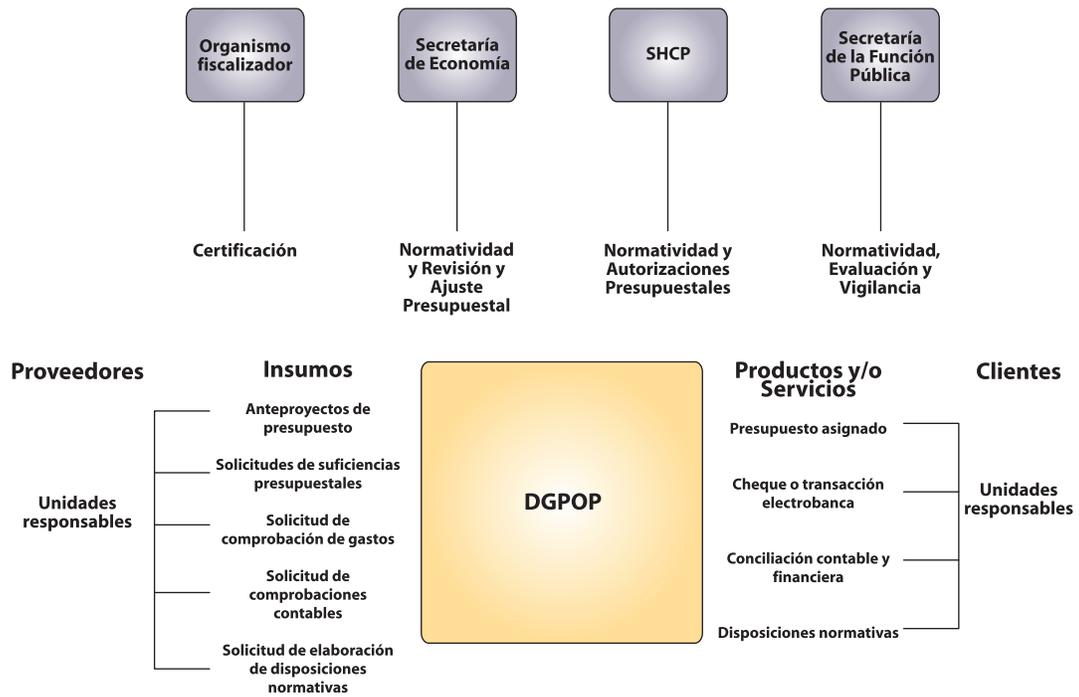


Figura 1.7. Superistema de la DGPOP.

**Tabla 1.2. Relación Proveedores ó Clientes con Profeco**

Proveedores / Clientes	Relación Proveedores / Clientes con Profeco
<b>Laboratorios de calidad</b>	Ofrecer servicios de pruebas de calidad de productos que por sus características, el Laboratorio Nacional de Protección al Consumidor no puede realizarlas.
<b>Entidad Mexicana de Acreditación (EMA)</b>	Corroborar y acreditar que el Laboratorio Nacional de Protección al Consumidor cuente con las instalaciones adecuadas, trabajen con personal capacitado y un sistema de la calidad basado en la mejora continua; así como que tiene elementos técnicos suficientes para operen bajo las normas vigentes nacionales e internacionales y los más estrictos códigos de ética y confidencialidad.
<b>Empresas de Productos</b>	Brindar los requerimientos de papelería, equipo de cómputo, uniformes, mobiliario, entre otros productos para el óptimo funcionamiento de la dependencia.
<b>Empresas de servicios</b>	Ofrecer los servicios de limpieza, telefonía, internet, asesorías, mensajería, entre otros para el adecuado servicio que brinda Profeco.
<b>Alianzas</b>	Realizar acuerdos que impacten en el servicio de Profeco, como servicios bancarios, administración de software y asesorías en materia jurídica, entre otros
<b>Consumidores</b>	Prevenir y corregir prácticas abusivas en las relaciones de consumo, brindar información y asesoría a los consumidores, propiciar que se vigile el cumplimiento de la normatividad por los proveedores y procurar la solución de las diferencias entre consumidores y proveedores.
<b>Proveedores</b>	Desarrollar proveedores conscientes e informados para que ejerzan sus derechos y cumplan sus obligaciones con los consumidores, apoyar a los proveedores en el registro de contratos de adhesión donde se establezcan los términos y condiciones aplicables a la adquisición de un producto o a la prestación de un servicio, recibir y atender las solicitudes de calibración de instrumentos de medición, que permitirán a los proveedores proporcionar a los consumidores las cantidades justas por lo que pagan, analizar la información comercial que consiste en obtener una opinión de Profeco sobre el cumplimiento existente en etiquetas, instructivos, manuales, y demás información comercial que ostenten los productos o los servicios que se ofrecen a los consumidores y realizar la desinmovilización de instrumentos de medición que se detectaron faltas de cumplimiento en las disposiciones jurídicas y normativas.
<b>Unidades de Verificación Acreditadas (UVA's)</b>	Vender hologramas de verificación a personas físicas o morales acreditadas para realizar actos de verificación, esto es, llevan a cabo actividades de evaluación de la conformidad a través de la constatación ocular o comprobación, mediante muestreo, medición, pruebas de laboratorio o examen de documentos en un momento o tiempo determinado, con la confianza de que los servicios que presta son conducidos con competencia técnica, imparcialidad y confidencialidad.

Ahora bien en la figura 1.7, se muestra el subsistema de la **DGPOP**. De acuerdo a sus funciones, se relacionan con las siguientes dependencias: Secretaría de Economía, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Función Pública y Organismos Fiscalizadores y tienen relación conforme a lo establecido en la tabla 1.3.

**Tabla 1.3 Relación entre Dependencias y la DGPOP**

Dependencia	Relación de la Dependencia con la DGPOP
<b>Organismo fiscalizador</b>	Certificar que los recursos asignados a la Profeco se asigne conforme a lo al Presupuesto asignado en el ejercicio fiscal aprobado.
<b>Economía</b>	<p>Coordinar la formulación, aprobación y asignación del Anteproyecto del Presupuesto Anual de la Profeco, así como las modificaciones procedentes y establecer los lineamientos para su administración, ejercicio, control y evaluación.</p> <p>Coordinar e impulsar la atención y cumplimiento de las iniciativas gubernamentales que emanen del Ejecutivo Federal.</p> <p>Emitir los lineamientos y criterios sobre el ejercicio de las atribuciones encomendadas la Profeco en materia programático presupuestal.</p> <p>Coordinar las acciones necesarias para la atención de las recomendaciones y observaciones de las diferentes instancias fiscalizadoras.</p> <p>Fungir como enlace entre la SHCP y Profeco para los asuntos relacionados de programación, presupuestación, contabilidad y evaluación.</p>
<b>SHCP</b>	<p>Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación nacional, así como de programación, presupuestación, contabilidad y evaluación.</p> <p>Atender las solicitudes y consultas, en materia de programación, presupuesto, ejercicio, control y seguimiento del gasto público federal, emitiendo las autorizaciones u opiniones correspondientes.</p> <p>Brindar la normatividad en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública.</p> <p>Analizar los anteproyectos de programas y presupuestos de la SE donde se encuentra el de Profeco, verificando su congruencia con los objetivos, prioridades y estrategia del Plan Nacional de Desarrollo y los programas que deriven del mismo, así como el cumplimiento y observancia de las normas, metodología y niveles de gasto autorizados.</p>
<b>SFP</b>	<p>Realizar auditorías y designar a los auditores externos, que midan el desempeño de la Programación y Presupuesto de Profeco.</p> <p>Aprobar y registrar la estructura orgánicas y ocupacional de la Procuraduría y sus modificaciones; previo dictamen presupuestal favorable de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p> <p>Evaluar conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, y validar los indicadores de gestión, en los términos de las disposiciones aplicables.</p> <p>Proveer de normas que regulen los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal en materia programático presupuestal.</p>

Aunado a las relaciones con dependencias, también la **DGPOP** está asociada a proveedores y clientes, que se denominan Unidades Responsables (**UR**) que están compuestas por las **UA** y **DS**, como se visualiza en la figura 1.7, y se establece en la tabla 1.4.

**Tabla 1.4 Relación Proveedores ó Clientes con la DGPOP**

Proveedores / Clientes	Relación Proveedores / Clientes con Profeco
UR	<p>Presentar su Proyecto de Presupuesto de acuerdo a la planeación programática presupuestal con base a metas y programas a realizar en el siguiente ejercicio fiscal.</p> <p>Emite solicitudes de suficiencia presupuestal de acuerdo a los recursos asignado durante el mes o año.</p> <p>Turnar y comprobar los gastos recibidos a través de ministraciones o solicitudes de viáticos y pasajes conforme a la normatividad fiscal vigente.</p> <p>Verificar que los recursos ejercidos se encuentren comprobados tanto presupuestalmente como contablemente.</p> <p>Solicitar boletos de avión para que el personal de la Profeco cumpla con los compromisos de la UR.</p> <p>Solicitar la elaboración de disposiciones normativas, que incrementen la efectividad de las funciones de las UR.</p>
UR	<p>Asignar presupuesto de acuerdo a lo planeado y autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p> <p>Asignar recursos presupuestarios conforme al presupuesto calendarizado.</p> <p>Liberar recursos vía electrónica o cheque de las ministraciones o solicitudes de viáticos.</p> <p>Generar conciliaciones contables que de acuerdo al presupuesto asignado.</p> <p>Elaborar Disposiciones Normativas que aumenten la efectividad de los procesos de la Profeco.</p> <p>Atender los requerimientos de Boletos de Avión conforme a la planeación dela UR.</p>

Sobre esta base y con la finalidad de comprender aún más al sistema, se presenta la cadena de valor de **Profeco**, figura 1.8. Se observa el flujo de procesos y los insumos/productos que se intercambian entre ellos. Como se puede apreciar existen 6 macroprocesos denominados Servicios; Verificación; Educación y Divulgación; Jurídico; Administración; y Planeación. A partir de éstos se derivan 19 procesos claves y 79 procedimientos, cuya finalidad es defender los derechos de los consumidores y garantizar las relaciones justas entre consumidores y proveedores.

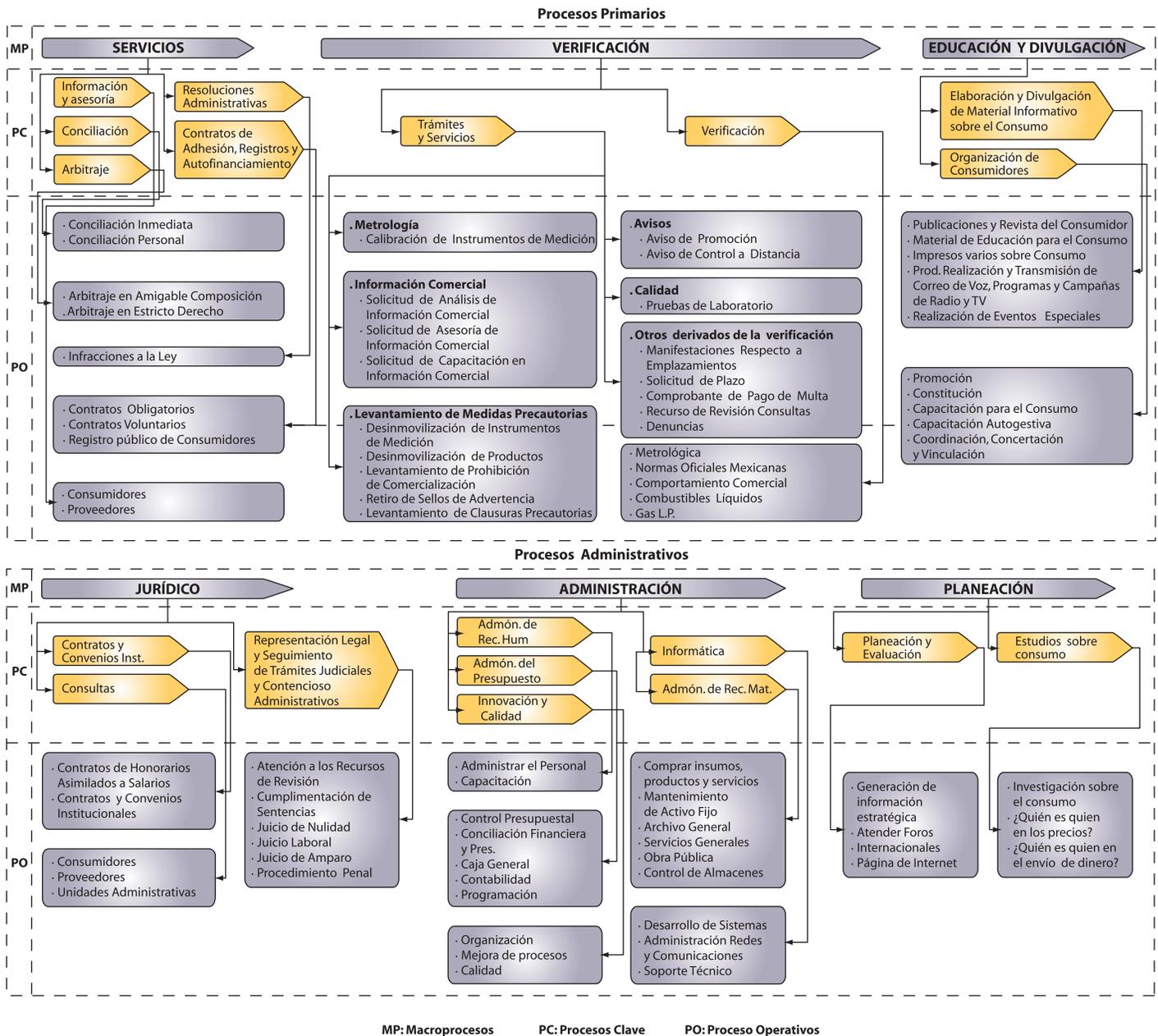


Figura 1.8. Cadena de valor de Profeco.

Ahora bien en la figura 1.9, se resume la representación de los procesos primarios de **Profeco**, donde se encuentran los procesos de Verificación y Vigilancia, Servicios y Educación y Divulgación, que en conjunto son la razón de ser de la Procuraduría. De igual manera se observan los procesos administrativos y de soporte que en conjunto realizan funciones de apoyo a la institución en su conjunto, y se destacan los siguientes objetivos principales:



Figura 1.9. Mapa de procesos de Profeco.

**Proceso de Servicios:** Procurar la solución de las diferencias entre consumidores y proveedores, normar y supervisar los procedimientos conciliatorios, por infracciones a la ley, arbitral y los relativos al registro y cancelación de contratos de adhesión con la finalidad de impulsar la equidad en las relaciones de consumo.<sup>18</sup>

**Proceso de Verificación y Vigilancia:** Ordenar la verificación y vigilancia de oficio o a petición de parte en los términos previstos en la Ley Federal de Protección al Consumidor, Ley Federal Sobre Metrología y Normalización, Normas Oficiales Mexicanas y demás ordenamientos jurídicos aplicables, así como definir los criterios para la verificación de veracidad de productos y servicios, y los estudios de laboratorio para estos fines, para evitar acciones que afecten o puedan afectar la vida, la salud, la seguridad o la economía de una colectividad de consumidores.<sup>19</sup>

**Proceso de Educación y Divulgación:** Planear, establecer y coordinar el diseño y desarrollo de los programas educativos y de organización de consumidores, así como de las acciones de difusión que Profeco lleva a cabo a través de sus publicaciones y de los diferentes productos para radio y televisión, para difundir información sobre temas relacionados con el consumo y promover una cultura de consumo inteligente.<sup>20</sup>

**Proceso de Planeación:** Definir las medidas y dirigir la implantación de las estrategias, planes y políticas en materia de planeación y evaluación que contribuyan al cumplimiento de los de los objetivos, metas y programas Institucionales.<sup>21</sup>

**Proceso Jurídico:** Defender los intereses legales de la institución y promover el desarrollo y cumplimiento de su marco normativo. Representar legalmente a la Profeco en asuntos judiciales, contencioso administrativo y laborales. Asimismo, coordinar la consultoría jurídica que se proporciona en la Institución, así como relativo a la revisión y validación de los contratos y convenios en los que la misma es parte.<sup>22</sup>

Proceso de recursos materiales y servicios, recursos presupuestarios, recursos humano y recursos informáticos, en conjunto tienen el objetivo de Administrar los recursos humanos, materiales, financieros e informáticos, a través del establecimiento y aplicación de normas, criterios, sistemas y procedimientos, así como herramientas metodológicas, a fin de que las **UA** cuenten con los recursos, la organización y la tecnología necesaria, para el desempeño de las funciones encomendadas.<sup>23</sup>

### **1.3.1. Análisis de percepción del cliente mediante encuestas de satisfacción de los servicios que ofrece la DGPOP.**

La **DGPOP** inicio con la búsqueda de herramientas que le sirvieran como elementos para conocer el nivel de satisfacción de los servicios que se ofrece a las UR, en las investigaciones tomando en cuenta que ya se había definido utilizar el Cuadro de Mando Integral para el presente caso de estudio, se definió entre los Directores y los Jefes de Departamento aplicar encuestas que permitieran saber cómo es visto el servicio proporcionado.

Teóricamente se puede definir que una encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a temas específicos. En principio es un recurso básico para conocer el objeto de estudio mediante la observación y permite apreciar empíricamente las características y el comportamiento de lo que se investiga. Sin embargo tiene limitaciones, ya que no proporciona información respecto a las percepciones de la realidad.<sup>24</sup>

Partiendo de éste preámbulo y conociendo los riesgos, se inicio con el prototipo del diseño de la encuesta para medir el nivel de calidad de los servicios que proporciona la **DGPOP** en sus áreas: **DPO**, **DP**, **DCEF** y la **DC**, derivado a que la **DGPOP** trabaja en dos vertientes una la relacionada a la parte programático presupuestal y la otra a la organizacional, conociendo estas consideraciones se tomo la decisión de elaborar y aplicaran dos tipos de encuestas. Una dirigida a las áreas emisoras de disposiciones normativas de la Institución (anexo 2) tomando una población muestral de 30 encuestados, dirigida a la **DPO**. La segunda encuesta se dirigió a los Coordinadores y Encargados Administrativos, quienes realizan la solicitud, ministración y comprobación de recursos (anexo 3), para el caso de las Direcciones **DP**, **DCEF** y **DC**, respectivamente, tomando una población muestral de 33 individuos.

Para la construcción de los cuestionarios se estandarizo la información conforme a las etapas de diseño siguientes<sup>25</sup>:

1. Determinación de la información requerida.
2. Determinación del tipo de cuestionario que se va a utilizar.
3. Determinación del contenido de las preguntas individuales.
4. Determinación del tipo de pregunta a utilizar.
5. Determinación de los términos de la pregunta
6. Determinación de las secuencia de Preguntas.
7. Realizar test previo a la aplicación del cuestionario.

Por otra parte las preguntas se realizaron enfocadas a 3 factores:

1. **Capital humano.** Se evaluó el desempeño del personal en criterios de actitud y aptitud.
2. **Procesos.** Se evaluaron diversos criterios que impactan en la ejecución.

3. **Recursos informáticos.** Se evaluó el Sistema Integral de Información y Procesos (**SIIP**) y la Normateca Interna (portal informático donde se encuentran las disposiciones normativas de la institución), donde se analizaron los criterios de funcionalidad, utilidad, entre otros.

Los factores implicados tienen como finalidad, identificar las áreas de oportunidad de mejora, así como establecer las acciones para lograr una visión integral de los procesos que se llevan a cabo por la **DGPOP**.

Respecto a los datos recabados en las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

En la figura 1.10 se observa el factor “capital humano”, los criterios: decisión, lenguaje y tiempo dedicado, fueron aquellos que obtuvieron la calificación más baja con respecto al promedio del factor cuyo valor fue 9.6.

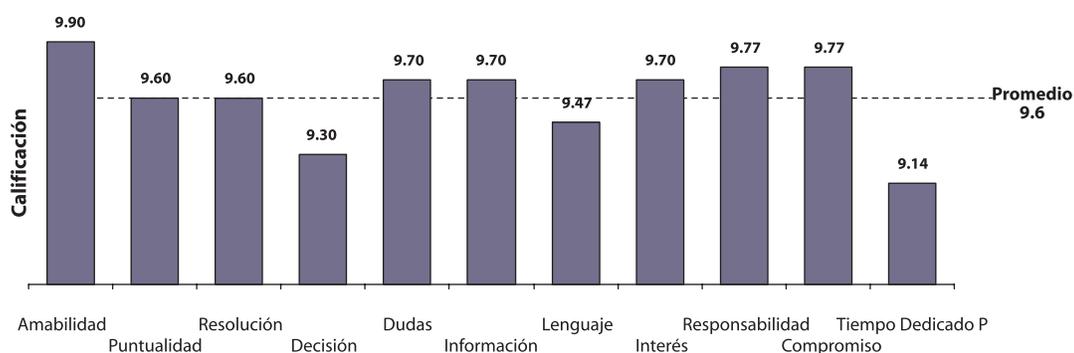


Figura 1.10. Factor “Capital Humano”

En la figura 1.11 se muestra el factor “proceso” y se puede observar que los criterios que obtuvieron la más baja calificación con relación al promedio de 9.4 fueron: facilidad y tiempo dedicado.

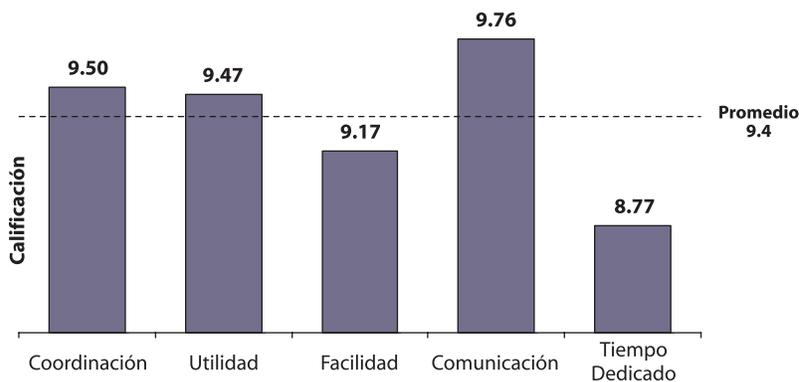


Figura 1.11. Factor “Proceso”

Finalmente en la figura 1.12 del factor “recursos” informáticos (normateca) se puede decir que los criterios que estuvieron por debajo del promedio de 8.8 fueron: acceso, difusión, diseño y actualización; del análisis anterior se puede concluir que el factor de recursos informáticos, es el requiere mayor atención para cambiar la percepción de los servicios de la normateca interna.

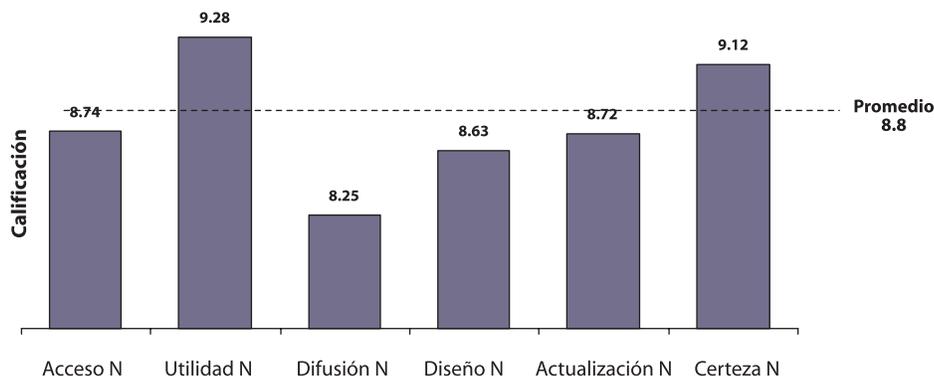


Figura 1.12 Factor “Recursos Informáticos (Normateca)”

Referente a la solicitud, ministración y comprobación de recursos se debe aclarar que el proceso se analizará de manera globalizada, por lo que se involucra a las siguientes direcciones: **DP**, **DCEF** y **DC**, esté proceso se lleva a cabo en **OC** y **DS**, motivo por el cual se realizó el análisis de forma individual obteniendo lo siguiente:

### Para las Oficinas Centrales

Con relación a la figura 1.13, que representa el factor humano se puede observar que las calificaciones que obtuvieron los promedios más bajos para la Dirección de presupuesto son: lenguaje claro y sencillo, mostro interés en el seguimiento del asunto y tiempo de respuesta y para la **DCEF** y la **DC**: mostró interés en el seguimiento del asunto, tiempo de respuesta y manejo del **SIIP**.

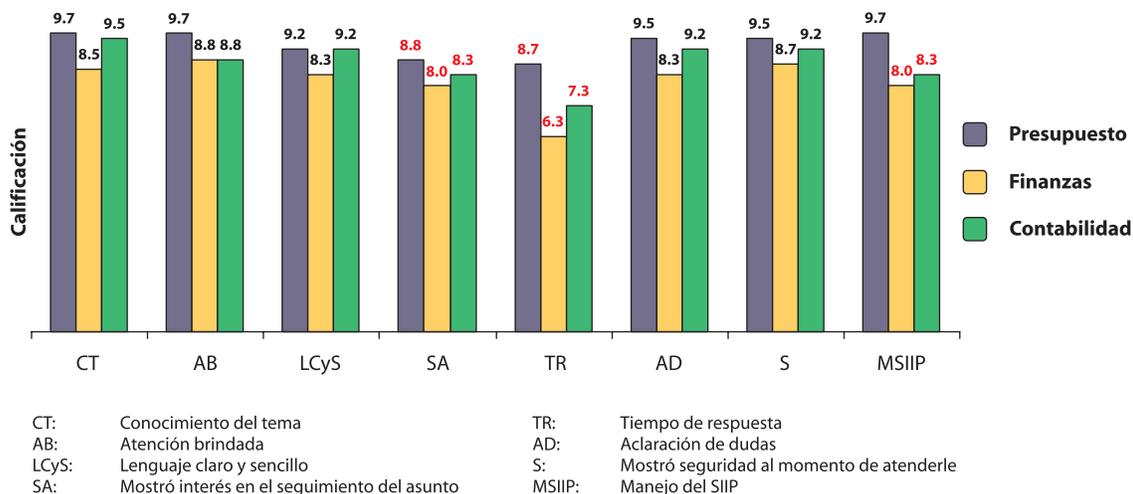


Figura 1.13. Factor “Capital Humano”, análisis de OC.

Para la figura 1.14, donde se mencionan los resultados para el factor “procesos”; se puede visualizar que los criterios que obtuvieron las calificaciones por debajo del promedio fueron los siguientes: en el caso de las **OC**, la normatividad clara y sencilla (circular 01, lineamientos) y tiempo de respuesta las direcciones de **DP**, **DCEF** y **DC**, obtuvieron un desempeño menor que el promedio, así mismo, adicionalmente la **DCEF** para el criterio facilidad para efectuar trámites o servicios y la **DC** para la veracidad para efectuar trámites o servicios, siguieron un rendimiento similar.

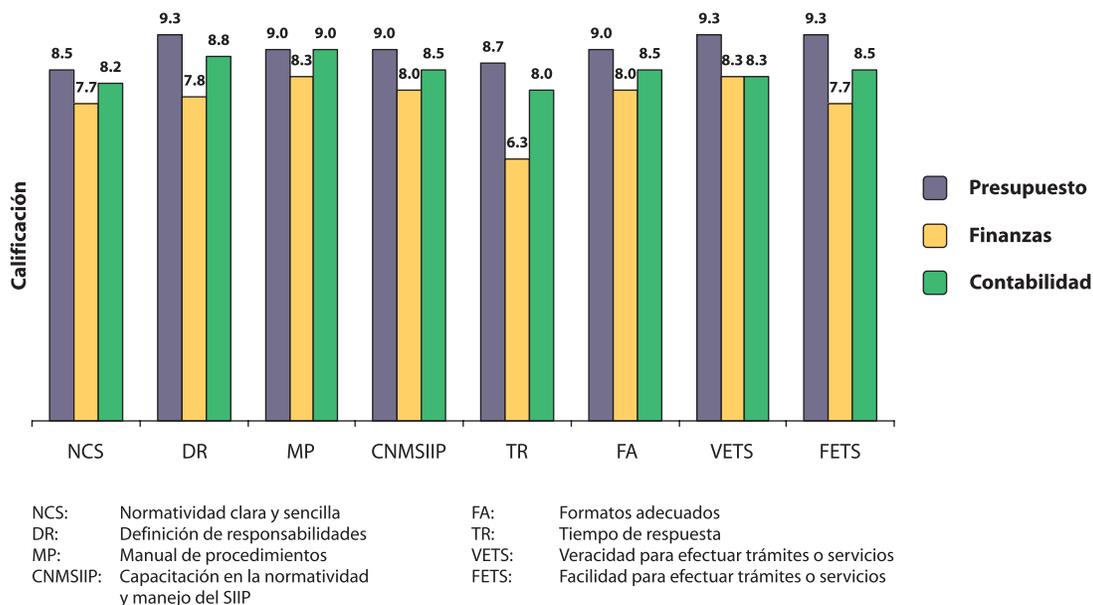


Figura 1.14. Factor “Procesos”, análisis de OC.

### Para las Delegaciones y Subdelegaciones

La figura 1.15, representa el factor “capital humano”, donde podemos señalar que los criterios que se encuentran por debajo del promedio fueron: para el caso de la **DP** y **DC**, conocimiento del tema, tiempo de respuesta y aclaración de dudas. Para la **DCEF**, tiempo de respuesta, aclaración de dudas, mostró seguridad al momento de atenderle y manejo en el **SIIP**, tuvieron los valores más bajos.

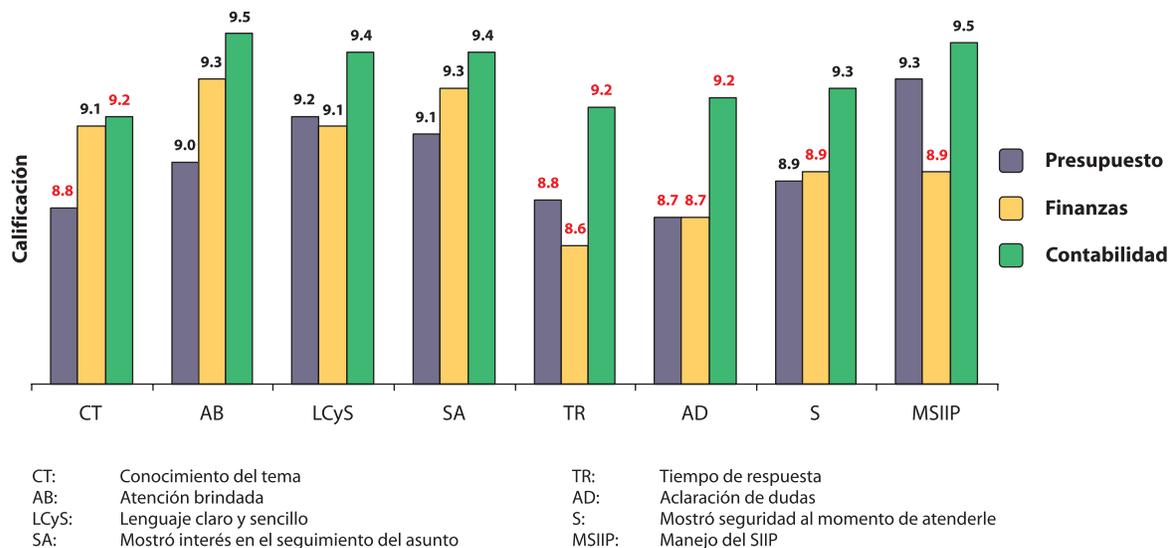


Figura 1.15. Factor "Capital Humano", análisis de DS's.

En lo que corresponde al factor "procesos", figura 1.16 podemos indicar que las calificaciones de los criterios que se encuentran por debajo del promedio fueron: tiempo de respuesta y formatos adecuados, mismos que aplican a las tres direcciones, en cuestión de la definición de responsabilidades la **DP** y **DC** mantienen el mismo patrón de rendimiento por debajo del promedio y finalmente la **DC** deberá poner énfasis en el manual de procedimientos y capacitación en la normatividad y manejo del **SIIP** en el módulo de la **DGPOP**, ya que también se encuentran con calificaciones menores al promedio.

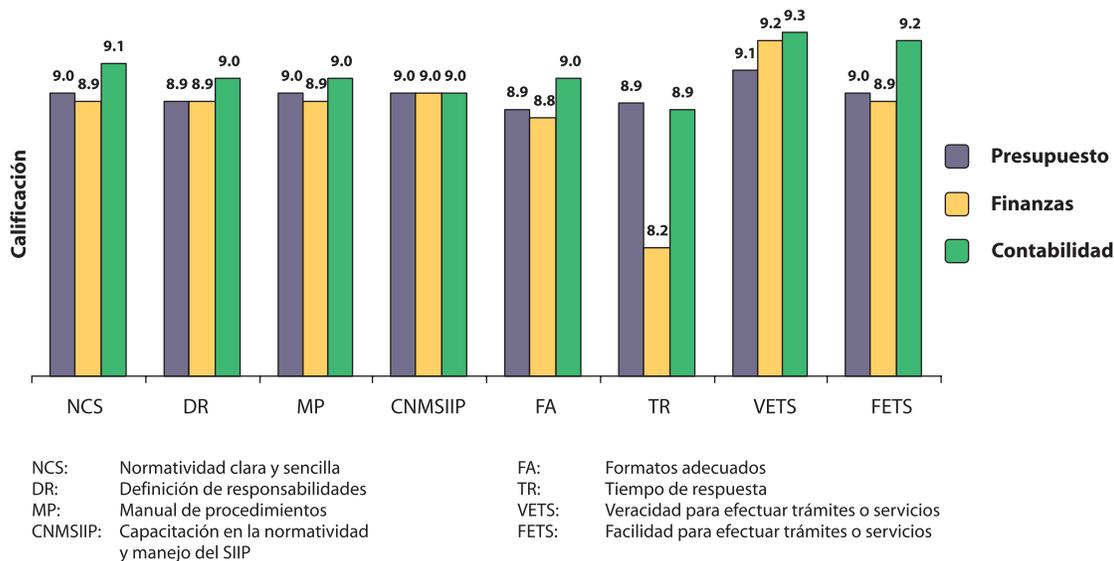


Figura 1.16. Factor "Procesos", análisis de DS's.

Por último, en relación a la figura 1.17, del factor “recursos informáticos (SIIP)” de la **DGPOP**, los criterios que requieren mayor análisis por haber obtenido calificaciones menores al promedio fueron: para el caso de las **OC**; conectividad (conexión permanente), facilidad de navegación y capacitación. Para el caso de las **DS** únicamente conectividad; al igual que el análisis de la elaboración de disposiciones normativas, la parte del módulo del **SIIP**, deberá de poner énfasis en su mejora, puesto que son los que no tienen una buena percepción por parte del cliente.

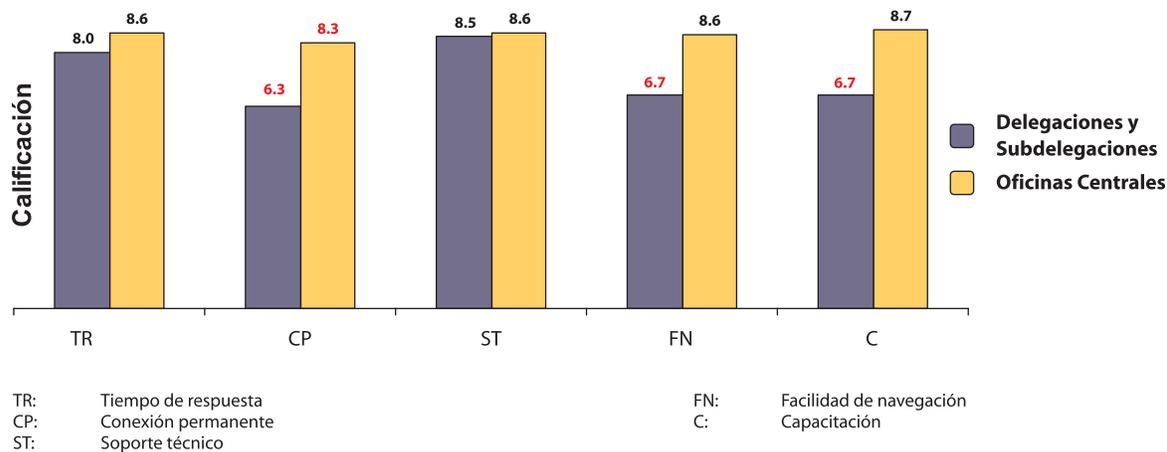


Figura 1.17. Factor “Recursos Informáticos (SIIP)”

Los procesos, así como la presente tesis, están dirigidos a un modelo de **APN** en sinergia con el **CMI**. En el presente capítulo se desarrollará el marco de referencia de los procesos de negocios, partiendo de la definición de los mismos, las raíces y dimensiones de la administración de procesos de negocio, esto con la finalidad de mostrar el entorno que le rodea, de esta forma se plantean las bases para poder construir el modelo a implementar.

### 2.1 Procesos de negocios

La base para crear un modelo de **APN** comienza con su definición. Hammer y Champy, mencionan que un proceso de negocio es “un conjunto estructurado de actividades o acciones compartidas y orientadas hacia resultados que sean medibles, que son de interés para un cliente interno o externo”.<sup>14</sup>

Los procesos enfatizan la forma en que se realiza un trabajo, establecen un ordenamiento específico de tareas a desarrollarse con un principio y un fin, con entradas y salidas claramente identificadas (insumos externos o provenientes de otros procesos que se transforman en resultados con valor agregado).

#### 2.1.1. Raíces de la Administración de Procesos de Negocios

Las organizaciones enfrentan un entorno complicado, la competencia global y la situación económica adversa son algunos ejemplos. Lo anterior ha hecho que se disponga de menor cantidad de recursos, por lo que ahora es necesario hacer más con menos. Además, los clientes están más informados y cuentan con mayor poder de elección, lo cual hace que las organizaciones tengan más presión para vender o prestar servicios, los mercados y las condiciones cambian continuamente, requiriendo a las organizaciones rapidez de adaptación y una mayor flexibilidad para el cambio y respuesta a los requerimientos.

De ahí que la necesidad de las organizaciones en centrarse en procesos ha aumentado, al grado de integrar éstos con el factor organizacional, formando piezas claves de la administración. Este enfoque se ha desarrollado a través de las cuatro etapas u olas, figura 2.1.<sup>1</sup>

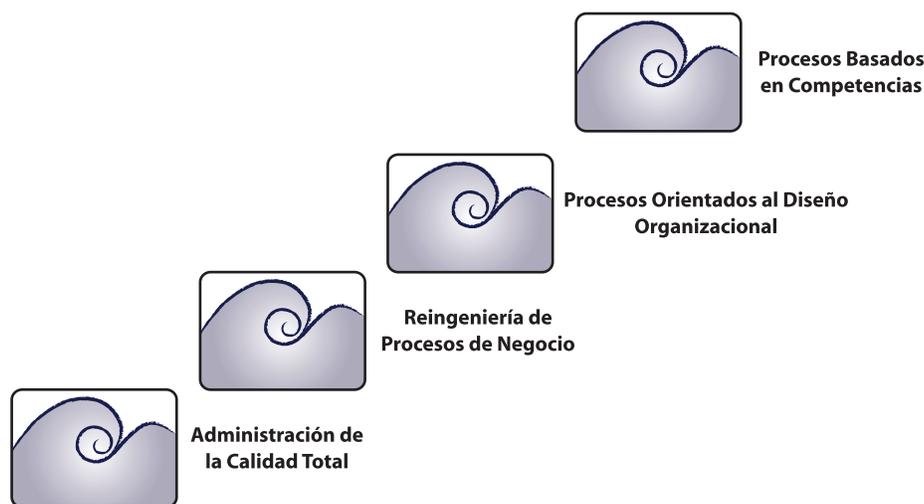


Figura 2.1. Las cuatro olas de la Administración de Proceso de Negocio.

### 2.1.1.1. Primera ola “Administración de la Calidad Total”

Administración de la Calidad Total (**ACT**) o en el idioma inglés Total Quality Management (**TQM**), es el término popular utilizado a mediados de los ochentas. La **ACT** es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas por las organizaciones para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos, proporcionando productos y servicios con el nivel de calidad que los clientes requieren, en el tiempo y precio apropiado. Existen algunas partes claves en esta definición; el proceso debe ser sistemático, incluyendo el concepto de mejora continua, además que las herramientas y técnicas del **ACT** son cualitativas y cuantitativas utilizando el contexto de planear, hacer, verificar y actuar.

### 2.1.1.2. Segunda ola “Reingeniería de Procesos de Negocio”

El concepto de reingeniería de procesos de negocio, inicia a principios de los noventas, su enfoque constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de una organización, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas a los efectos de lograr incrementos significativos y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

La Reingeniería de Procesos de Negocio, tiene un riesgo más alto que el **ACT**, sin embargo, se obtiene mayores resultados y para su implementación se debe tener una visión más amplia dentro de la organización. Las fases de su implantación son: identificar los procesos actuales de la organización, establecer el alcance del proceso y el proyecto de diagramación, combinar y analizar el proceso, crear el proceso ideal, comparar el proceso ideal con el proceso actual, evaluando las diferencias, probar el nuevo proceso y finalmente implantar el nuevo proceso.

### 2.1.1.3. Tercera ola “Procesos Orientados al Diseño Organizacional”

Este concepto inicia a finales de los noventas y principios del año 2000, su propósito es estructurar reglas organizacionales que se enfoquen a procesos, permitiendo funcionar con una efectividad y eficacia máxima, sin perder de vista y balancear ambos factores, entregando valor a nivel interno y externo. Este análisis consiste en tener una estructura organizacional que va ser cruzada con grupos de funciones asegurando que cada proceso tenga la atención requerida con un responsable en la materia que pueda coordinar los resultados planeados, asegurando la cooperación y colaboración entre la organización y determinar los posibles riesgos.

### 2.1.1.4. Cuarta ola “procesos basados en competencias”

Finalmente, la última ola nos indica que el funcionamiento del proceso es integrado dentro de la estrategia, esto significa no solamente identificar los procesos débiles que son estratégicos y requieren aumentar su efectividad, sino entender las fuerzas para poder apalancarse y obtener mejores resultados, siendo más competitivo. En la figura 2.2, se muestra una estrategia tradicional de procesos en muchas organizaciones.

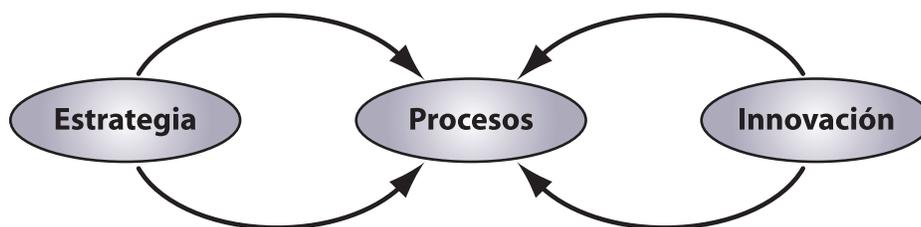


Figura 2.2. Estrategia tradicional de procesos.

## 2.2 Administración de Procesos de Negocios

La **APN** es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. El enfoque de la **APN** está centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno que en colaboración entre personas de negocio y tecnólogos fomentan procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes abarcando personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios.<sup>15</sup>

La **APN** es llamada así acertadamente porque se dirige al extenso mundo de una organización a través de sus tres dimensiones esenciales, figura 2.3:

**El negocio:** Es la dimensión de valor y de la creación de valor tanto para los clientes como para las personas interesadas en la buena marcha de la organización, como empleados, público, proveedores, entre otros.

**El proceso:** Crea valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos. Los procesos operacionales transforman los recursos y materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales.

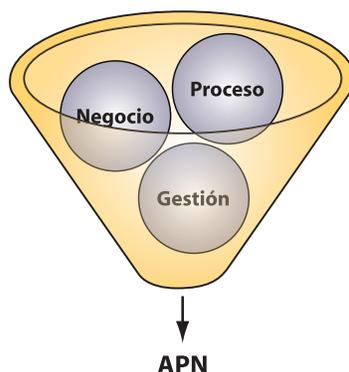


Figura 2.3. Estrategia tradicional de procesos.

**La gestión:** Pone a las personas y a los sistemas en movimiento, además empuja a los procesos a la acción para lograr los fines y objetivos estratégicos.

La tecnología **APN** es el nuevo habilitador que lleva a los negocios, procesos y la gestión a nuevos niveles de crecimiento, se considera el ingrediente clave, ya que es el catalizador en una nueva alquimia organizacional más rápida y más efectiva.

La tecnología **APN** es el resultado de muchos años de experiencia en desarrollo y aplicación; el producto de los avances más actuales en sistemas y procesamiento de información; la cumbre de todas las arquitecturas, lenguajes y protocolos informáticos, constituye un gran avance, y un nuevo paradigma en cuanto a flexibilidad, gestión y control de información y datos.

La **APN**, como práctica de gestión integral, es el resultado de combinar avances técnicos con métodos y prácticas establecidos, de un modelo organizacional centrado en el proceso, apoyado de la tecnología que constituye un nuevo paradigma en la flexibilidad, gestión, control de información y datos que brindan las características de integración, entornos de trabajo, ejecución, supervisión, control, diseño y modelado de procesos, como se muestra en la figura 2.4.<sup>29</sup>

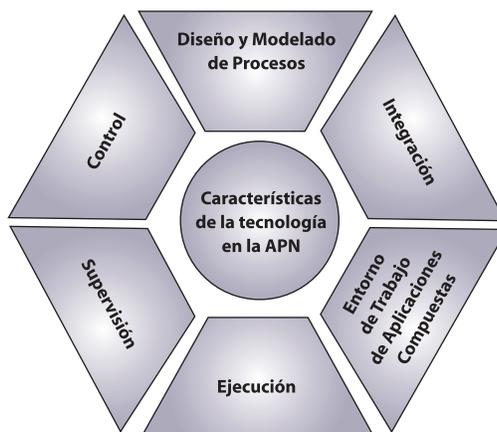


Figura 2.4. Estrategia tradicional de procesos.

**El diseño y modelado de procesos:** posibilitan de forma fácil y rigurosa definir los procesos que abarcan cadenas de valor, coordinar los roles y comportamientos de todas las personas, sistemas y otros recursos necesarios.

**La integración:** permite incluir en los procesos de negocio cualquier sistema de información, sistema de control, fuente de datos o cualquier otra tecnología, lo hace más rápido y fácil. No es necesario desprenderse de las inversiones ya realizadas, todo se puede reutilizar.

**Los entornos de trabajo de aplicaciones compuestas:** permiten construir e implementar aplicaciones basadas en web casi de forma instantánea, completamente funcionales y sin necesidad de código de programación.

**La ejecución:** convierte de forma directa los modelos de programas informáticos en acción en el mundo real, para coordinar los procesos en tiempo real.

**La supervisión de las actividades:** es, en donde se realiza el seguimiento del rendimiento de los procesos permitiendo controlar indicadores que muestren métricas de los procesos, tendencias clave y así, predecir el comportamiento futuro de los procesos.

**El control:** permite responder a eventos en los procesos de acuerdo a las circunstancias, como cambio en las reglas, notificaciones, excepciones y transferencia de incidentes a un nivel superior.

### 2.2.1. Objetivos funcionales de la APN

La **APN** constituye una amplia disciplina, pero tiene un propósito funcional específico que es el mejoramiento del rendimiento de los procesos. Los componentes de la tecnología aplicada a la **APN** tienen las siguientes especificaciones precisas:<sup>30</sup>

**Centrar los procesos:** Unifica actividades de negocio y de Tecnologías de Información (**TI**), coordina las acciones y comportamientos de personas y sistemas alrededor del contexto común de los procesos de negocio.

**Transformar la organización:** Combina la tecnología **APN** y las **MMCP**, este aspecto representa el entorno más completo, extenso y holístico ya que es donde se implementa la transformación empresarial estratégica.

Cada uno de los componentes funcionales de **APN** añade valor a múltiples aspectos del rendimiento organizacional, a continuación se describen unos cuantos beneficios que se pueden obtener:

**Automatizar:** Mayor productividad, coherencia, reducción de errores, mayor satisfacción del cliente y conformidad.

**Agilizar:** Tiempos más rápidos de respuesta a los problemas, tiempos más rápidos para desarrollar soluciones y para responder de forma inmediata.

**Flexibilizar:** Combinación de escala, alcance y capacidad de los sistemas de información tradicionales con la agilidad, flexibilidad e innovación de las modernas; y mejora de una plataforma de información.

**Visualizar:** Realizar el seguimiento de transacciones organizacionales individuales (incluso en tiempo real) por todo el proceso, penetrando en los subprocesos, acercándose a los procesos principales, y viendo el proceso desde la perspectiva de un rol en particular.

**Colaborar:** Alineamiento y participación, especialmente entre **TI** y el negocio.

**Gobernar:** Un modelo fuerte de control y cambio de la gestión que crea confianza en los clientes, socios, proveedores, reguladores y accionistas. La **APN** garantiza el seguimiento de las políticas de utilización y reutilización, y proporciona supervisión de las tareas y del flujo de trabajo.

**Alinear el negocio con las TI:** Facilita la colaboración directa y la responsabilidad conjunta de los profesionales de la empresa y de **TI** en el desarrollo, implementación y optimización de los procesos de negocio operacionales.

Mejorar continuamente los procesos: Implementa los métodos y herramientas de gestión y de comportamiento de la mejora continua de procesos (**MCP**).

**Proponer de soluciones:** Facilita el diseño, ensamblaje e implementación rápidos de procesos de negocio completos. Un desarrollador incorpora sistemas y servicios de **TI** al mismo modelo de procesos diseñado por el analista de negocio.

**Transparentar:** Proporciona visibilidad funcional cruzada en tiempo real de los procesos operacionales y una comprensión común de las actividades para todos los participantes.

**Aprovechar lo existente y hacer uso de lo nuevo:** Incorpora de forma directa sistemas de información y activos existentes, coordinando el uso de los sistemas en procesos accesibles para los directores de negocio. Un conjunto completo de adaptadores de sistemas y herramientas, permitiendo reutilizar cualquiera de sus aplicaciones de TI existentes.

Cada uno de los componentes, añaden valor a múltiples aspectos del rendimiento organizacional como se muestra a continuación:

**Efectividad:** Este aspecto busca determinar el proceso óptimo para las condiciones actuales, hacer funcionar el proceso tan efectivamente como sea posible y posibilitar decisiones y controles en busca de la eficiencia continua.

**Transparencia:** Los procesos de negocio no deben ser cajas negras, por lo que así se trata de implementar procesos que proporcionen visibilidad a través de capacidades de creación de modelos y supervisión.

La transparencia y efectividad de los procesos son suficientemente poderosas, pero también es necesario agilizar los procesos, ya que permitirá hacer más eficientes los procesos existentes y desarrollar unos nuevos.

### 2.2.2. Las arquitecturas de la APN

Con **APN** se tiene la capacidad de desarrollar, implementar y cambiar procesos de negocio más rápido que nunca. Sin embargo, la tecnología por sí sola no traduce las necesidades de negocio a ventajas organizacionales sostenibles. Es por ello que se debe planificar la arquitectura de negocio.

Una arquitectura de negocio es la representación de un diseño de cómo una organización se define a sí misma en términos de su papel y propósito, y cómo define la forma en la que crea valor. Cada organización define sus objetivos de alto nivel y crea una estructura organizativa, incluyendo una descomposición funcional en unidades de operaciones como estructura básica para cumplir sus objetivos. La organización desarrolla relaciones a través de esas unidades, y determina cómo se relacionará con sus clientes, accionistas y otros entes. Conoce sus principios y prácticas, y desarrolla una cultura y lenguaje distintivos, así como costumbres en respuesta a oportunidades y desafíos.

A la hora de adoptar la **APN**, se debe considerar la arquitectura de la organización dividiéndola en cuatro sub-arquitecturas, figura 2.5.<sup>31</sup>

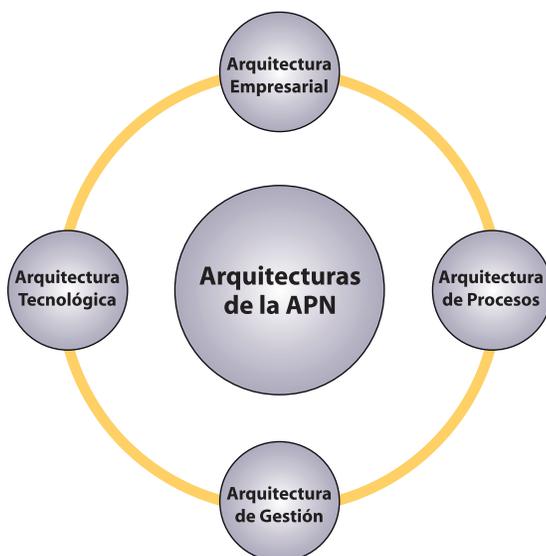


Figura 2.5. Estrategia tradicional de procesos.

### 2.2.2.1. Arquitectura empresarial

Es la representación de la estructura general de la organización, diseñada para aplicar estrategias que satisfagan los fines y objetivos de sus clientes y el entorno involucrado. En relación a lo anterior se puede establecer que cada organización conoce sus principios y prácticas, y desarrolla su propia cultura y lenguaje, así como costumbres en respuesta a oportunidades y desafíos.

Derivado a lo anterior una arquitectura empresarial podrá contener:

**Organizaciones centradas en procesos:** Una empresa u organización de acuerdo a las recientes prácticas de Lean han evolucionado más estos modelos hacia arquitecturas de negocio que alinean personas, trabajo y capital con los procesos que crean valor para el cliente.

**La infraestructura de negocio de APN:** Dentro de la arquitectura de negocio hay un conjunto de elementos de infraestructura que se adaptan y optimizan con el fin de fomentar y facilitar comportamientos y rendimientos de éxito centrados en los procesos.

**Dirección y el equipo de liderazgo:** La APN requiere de liderazgo para establecer la visión, lograr el cambio y mantener el curso. El liderazgo proviene del equipo directivo de la organización, así como del interior de cada miembro de la organización, por lo que:

- El equipo de liderazgo articula el imperativo estratégico del cambio, comunica la visión de una organización centrada en los procesos y el enfoque sobre una empresa en constante mejora, autoriza ajustes estructurales y presume de los resultados.
- Se autoriza, faculta y obliga a todos los empleados a medir y analizar el rendimiento, participar en el diseño y la implementación de nuevas formas de trabajar y a mejorar continuamente los resultados de las actuaciones.

**Rendimiento financiero:** Asegura que tanto el rendimiento de los procesos como las mejoras de los mismos, queden cuantificados en términos de resultados financieros. Se forma tanto a las personas que llevan la contabilidad como a los equipos de procesos en cómo instrumentar procesos y proyectos de mejora para la creación de valor neto.

**Indicadores de Desempeño:** Los indicadores de desempeño, son un marco ampliamente utilizado para evaluar una organización, con relación al **CMI** existen cuatro perspectivas principales. Una es la financiera, desde luego. Las otras son: cliente, proceso y aprendizaje.

**Equipos de alto desempeño:** Estable un régimen de formación académica y profesional que garantice que los empleados se concentren en un modelo centralizado en competencias y que a su sean multidisciplinarios.

Es la representación de la estructura general de la organización, diseñada para aplicar estrategias que satisfagan los fines y objetivos de sus clientes y el entorno involucrado. En relación a lo anterior se puede establecer que cada organización conoce sus principios y prácticas, y desarrolla su propia cultura y lenguaje, así como costumbres en respuesta a oportunidades y desafíos.

Derivado a lo anterior una arquitectura empresarial podrá contener:

**Organizaciones centradas en procesos:** Una empresa u organización de acuerdo a las recientes prácticas de Lean han evolucionado más estos modelos hacia arquitecturas de negocio que alinean personas, trabajo y capital con los procesos que crean valor para el cliente.

**La infraestructura de negocio de APN:** Dentro de la arquitectura de negocio hay un conjunto de elementos de infraestructura que se adaptan y optimizan con el fin de fomentar y facilitar comportamientos y rendimientos de éxito centrados en los procesos.

**Dirección y el equipo de liderazgo:** La **APN** requiere de liderazgo para establecer la visión, lograr el cambio y mantener el curso. El liderazgo proviene del equipo directivo de la organización, así como del interior de cada miembro de la organización, por lo que:

- El equipo de liderazgo articula el imperativo estratégico del cambio, comunica la visión de una organización centrada en los procesos y el enfoque sobre una empresa en constante mejora, autoriza ajustes estructurales y presume de los resultados.
- Se autoriza, faculta y obliga a todos los empleados a medir y analizar el rendimiento, participar en el diseño y la implementación de nuevas formas de trabajar y a mejorar continuamente los resultados de las actuaciones.

**Rendimiento financiero:** Asegura que tanto el rendimiento de los procesos como las mejoras de los mismos, queden cuantificados en términos de resultados financieros. Se forma tanto a las personas que llevan la contabilidad como a los equipos de procesos en cómo instrumentar procesos y proyectos de mejora para la creación de valor neto.

**Indicadores de Desempeño:** Los indicadores de desempeño, son un marco ampliamente utilizado para evaluar una organización, con relación al **CMI** existen cuatro perspectivas principales. Una es la financiera, desde luego. Las otras son: cliente, proceso y aprendizaje.

**Equipos de alto desempeño:** Estable un régimen de formación académica y profesional que garantice que los empleados se concentren en un modelo centralizado en competencias y que a su sean multidisciplinarios.

### 2.2.2.2. Arquitectura de procesos

Es la representación escrita o mediante diagramas de las cadenas de valor y los procesos de negocio que operan por toda la organización. Incluye tanto los procesos de funcionamiento fundamentales como los procesos habilitadores de apoyo a la gestión. Una arquitectura de procesos demuestra de forma clara dónde se crea valor y cómo se relacionan y alinean los procesos operacionales con las estrategias y objetivos de la organización.

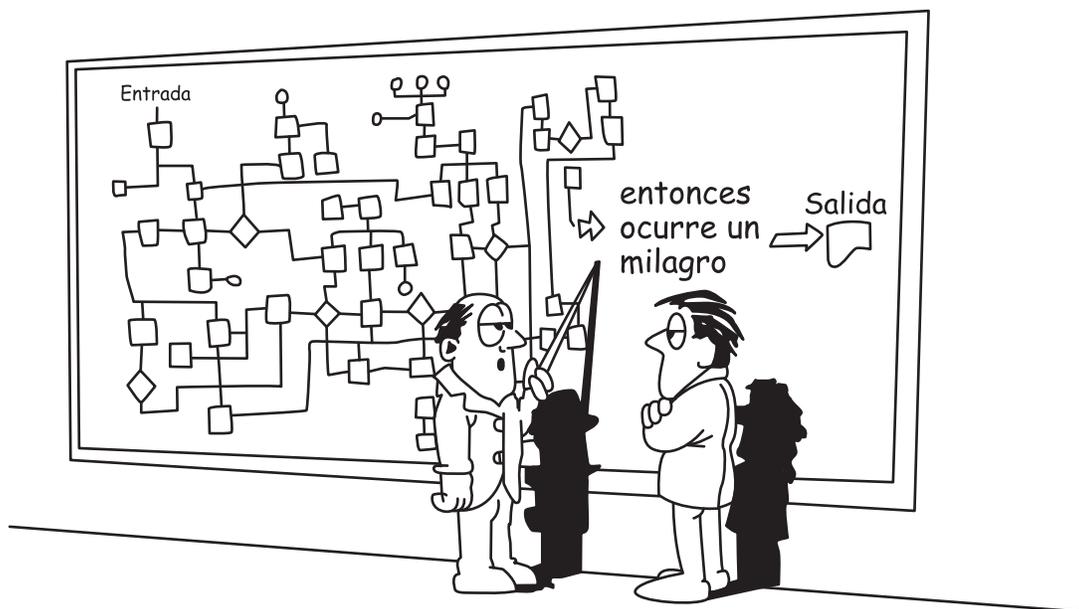
Los procesos pueden ser de dos tipos: fundamentales (directos) y habilitadores (indirectos). Los procesos se pueden ensamblar en cadenas de valor mayores conocidas como entornos de procesos. Los entornos de procesos fundamentales incluyen procesos de flujo de valor para los clientes como presentación de nuevos productos, ciclo de pedido a cobro y aprovisionamiento de pago. Los entornos de procesos habilitadores incluyen reclutamiento de empleados y gestión de recursos. Colectivamente, los entornos de procesos conforman la arquitectura de procesos e incluyen todos los procesos utilizados por la organización.

El objetivo de cualquier proceso es que sea estable y que se mantenga siempre en un estado de rendimiento alto. Para llegar allí y seguir allí los directores de procesos se embarcan en proyectos que llevan los procesos por fases de análisis y mejoras. Los estados de cambio por los que pasa un proceso desde una condición de rendimiento a la siguiente se conocen como ciclo de vida del proceso.

El ciclo de vida de un proceso se define mediante una combinación de condiciones industriales y su metodología de procesos.

En general, una arquitectura de procesos representa procesos que están estructurados, que son repetibles y están automatizados, además de caracterizados, medidos y analizados.

Asimismo se debe mantener un lenguaje común, operar con los mismos procesos que permitan hacer el trabajo rápido, con calidad, homogénea y eficiente, figura 2.6. Se debe ser capaz de compartir información y aprender las mejores prácticas que se identificarán y utilizarán en el entorno de la organización, de tal manera que siga evolucionando para ir siempre adelante de la competencia.



**“Buen trabajo . . . pero creo que a lo mejor necesitamos un poco más de detalle justo aquí”**

**Figura 2.6. Nuevo significado de proceso de negocio.**

### 2.2.2.3. Arquitectura de gestión

El papel de la gestión, es poner todo en movimiento. Dentro del marco de la arquitectura organizacional, el papel de la gestión, es dirigir las acciones y comportamientos de personas y sistemas, así como el flujo de información a través del tiempo, y todo ello a la vez que se utilizan y ajustan a los procesos para alcanzar los objetivos organizacionales. La arquitectura de gestión de la **APN**, incluye gestión de proyectos, gestión de procesos y mejora de procesos.

Un proyecto de **APN**, es una mejora o a veces un completo rediseño. El alcance puede ser tan corto como un único proceso o tan largo como un flujo entero de valor. Un proyecto **BPM** es rápido, pero no impreciso y se implementa bajo el siguiente ciclo:

**Planificar:** La planificación de un proyecto requiere que siga una metodología de procesos como seis sigma, Administración de la Calidad Total, entre otras. Los objetivos del proyecto, el personal, el alcance, los hitos y lo que resulta vienen entonces dados por la metodología y pueden tardar tan poco como unos días o tanto como varios meses o años.

**Análisis y diseño:** Una vez conocido el alcance, los proyectos empiezan a caracterizar la línea de base del proceso tal cual. Se mide y se valida el estado actual del proceso, y se crean las condiciones de líneas de base contra las que se van a comparar los progresos y mejoras. El equipo diseña e implementa no lo que considera el estado ideal, sino el siguiente estado futuro, lo siguiente mejor. Este enfoque constituye una distinción crítica y una desviación del desarrollo clásico, que busca construir el estado ideal.

Composición e implementación: El desarrollo de procesos de negocio automatizados requiere de la composición de servicios que realizan las funciones y simulan las acciones que van a llevar a cabo personas y sistemas en función del modelo de procesos. Esta composición no tiene nada que ver con el desarrollo de aplicaciones en el pasado.

Una vez que un proceso se realiza conforme a las especificaciones, su objetivo es mantenerlo ahí indefinidamente sin embargo todos los procesos se degradan con el tiempo. Al final, se desgastan y se rompen, y otras variaciones comunes y por diversas causas, se llevan lo mejor de ellos. En otros casos, surgen nuevas necesidades organizacionales o nuevas tecnologías. Incluso un proceso que se ejecute perfectamente un millón de veces al día puede quedarse obsoleto.

### 2.2.2.4. Arquitectura tecnológica

Conecta las arquitecturas de negocio, de procesos y de gestión, para satisfacer las necesidades y objetivos del negocio; incluye el conjunto de tecnologías componente y que se combinan para respaldar los objetivos funcionales y condicionantes organizacionales. En concreto ésta arquitectura es capaz de:

- Respalda de manera rentable el cambio rápido y la innovación continua.
- Alinear constantemente los recursos de **TI** con los objetivos de negocio.
- Permitir la gestión de los activos de **TI** existentes como un porfolio para alcanzar la máxima eficiencia y productividad.
- Permitir compartir la responsabilidad en la creación y cambio de las aplicaciones centradas en los procesos entre la organización y **TI**.

Los componentes principales de la arquitectura tecnológica son:

**El espacio de trabajo unificado:** Es decir las interfaces de usuario, supervisión y paneles, y bandejas de entrada de tareas

**El entorno de ejecución:** el motor de reglas de negocio, el motor de procesos y el motor de análisis

**El motor de simulación**

**La caja de herramientas de diseño de los procesos:** creación de modelos de procesos, definición de reglas, definición de indicadores clave de desempeño (**KPI, Key Performance Indicators**), desarrollo de procesos y diseño de interfaces de usuario

**El repositorio de metadatos:** el “contenedor” de las descripciones, relaciones y políticas de los activos de los procesos

**Adaptadores de servicios web y nuevo entorno de desarrollo de servicios:** proporciona conexiones con las funciones y herramientas existentes para la creación de nuevos servicios

## 2.3 Bases de la Administración de Procesos de Negocios

Conforme a lo anterior, muchas han sido las iniciativas que a lo largo de los años se han propuesto para que las organizaciones puedan afrontar retos. Desde **ACT** hasta Seis Sigma (**6σ**), pasando por Reingeniería de Procesos de Negocio, Justo a Tiempo (Just in Time), Costo Basado en Actividades (**ABC**) y el Cuadro de Mando Integral (**CMI**), por nombrar algunas.

## 2.4 Dimensiones de la Administración de Procesos de Negocio

Como se mencionó, pensar en procesos de negocio significa que las acciones de cambio que se ejercen sobre el proceso son evaluadas y planeadas, tomando en cuenta las diferentes dimensiones que juegan en la dinámica del mismo, como se muestra en la figura 2.7. Esto quiere decir, que el proceso se evalúa revisando las actividades que se llevan a cabo, buscando eliminar aquellas que no adicionan valor e identificando las políticas, reglas de negocio y normas que determinan las decisiones que la organización toma sobre el proceso.<sup>32</sup>

De igual manera se examinan los trabajos y roles que la organización destina a la realización del proceso, con el fin de gestionar las barreras culturales, paradigmas, conocimientos y competencias requeridas para su realización, sin dejar a un lado el análisis estructural de la organización, con el fin de coordinar las diferentes áreas, jerarquías y dependencias que influyen en su desempeño.



**Figura 2.7. Dimensiones de la administración de procesos de negocios.**

Como se mencionó, pensar en procesos de negocio significa que las acciones de cambio que se ejercen sobre el proceso son evaluadas y planeadas, tomando en cuenta las diferentes dimensiones que juegan en la dinámica del mismo, como se muestra en la figura 2.7. Esto quiere decir, que el proceso se evalúa revisando las actividades que se llevan a cabo, buscando eliminar aquellas que no adicionan valor e identificando las políticas, reglas de negocio y normas que determinan las decisiones que la organización toma sobre el proceso.<sup>32</sup>

De igual manera se examinan los trabajos y roles que la organización destina a la realización del proceso, con el fin de gestionar las barreras culturales, paradigmas, conocimientos y competencias requeridas para su realización, sin dejar a un lado el análisis estructural de la organización, con el fin de coordinar las diferentes áreas, jerarquías y dependencias que influyen en su desempeño.

## 2.5 CMI: Cuadro de Mando Integral

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado Cuadro de Mando Integral (**CMI**), originalmente desarrollado por los profesores Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton Institute. Al inicio se desarrolló como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de muchas empresas, tal y como lo demuestra el estudio realizado por la revista Fortune, cuyo resultado arrojó que más del 50% de las empresas analizadas, dentro de las 1000 empresas de mayor crecimiento, utilizan el **CMI** como herramienta estratégica y modelo de gestión.<sup>33</sup>

El **CMI**, es un modelo de gestión estratégico operacional, que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo. Es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar información relevante para la dirección futura de las organizaciones que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y recursos, a través de las cuales es posible analizar, proyectar y controlar la actividad organizacional en su conjunto, mediante un sistema de relaciones Causa – Efecto, figura 2.8.<sup>34</sup>

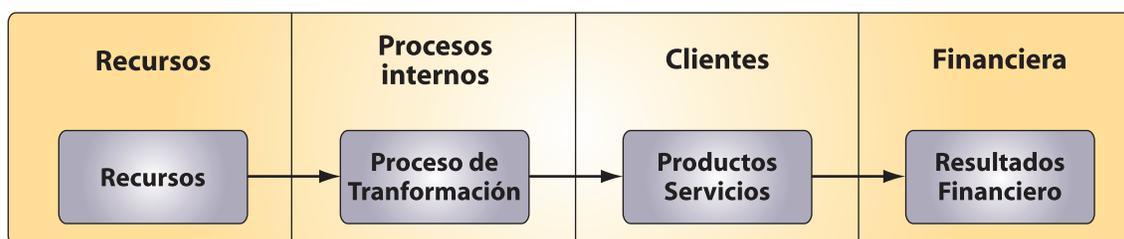


Figura 2.8. Perspectivas del CMI.

**Recursos:** Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las siguientes perspectivas. La actuación del personal, se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la organización. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

**Procesos internos:** Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post-venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

**Clientes:** Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, evaluando las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias y traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos, siendo éstos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

**Financiera:** Vincula los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la organización. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de las demás perspectivas.

### 2.5.1. Utilidad del CMI

El **CMI** es el sistema que necesitan las organizaciones para equilibrar la exactitud histórica de las cifras financieras con los propulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que colabora para poner en marcha aquellas estrategias que la diferencian.<sup>35</sup>

Los indicadores elegidos son una herramienta para comunicar a los empleados y a los interesados externos los resultados obtenidos, como también son los impulsores a los que la organización recurrirá para cumplir su misión, su razón de ser y sus objetivos estratégicos.<sup>36</sup>

El **CMI** es una herramienta práctica para llegar a los siguientes alcances:

- a. Discutir el porqué de la organización, sus propósitos y sus estrategias.
- b. Involucrar en primer lugar al grupo de directivos, o mandos superiores y medios de la organización, para luego comunicar lo que se quiere para el corto, mediano y largo plazo a los empleados.
- c. Involucrar al personal en una tarea que aglutine los esfuerzos hacia el logro de resultados previamente discutidos, alcanzables pero ambiciosos, que se transformen en impulsores de futuras actividades que ampliarán el beneficio, la satisfacción, la ventaja y la solución a las necesidades de los clientes, accionistas, propietarios, directores o gerentes de una organización, funcionarios o legisladores del estado. Muchos líderes tienen visiones personales que nunca llegan a transformarse en visiones compartidas que se integren a una organización.<sup>37</sup>

### 2.5.2. Componentes del CMI

Según Kaplan y Norton, el **CMI** debe reflejar la estrategia del negocio a través de objetivos encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de metas determinadas y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos.<sup>38</sup>

Los componentes básicos de un **CMI** son los siguientes:

- a. Cadena de relaciones causa-efecto: donde la principal función es expresar el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- b. Enlace a los resultados financieros: los objetivos de la organización y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Recursos. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la organización.
- c. Balance de indicadores de resultados e indicadores: Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia de la organización.
- d. Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- e. Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: cada proyecto que exista en la organización debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores
- f. Consenso del equipo directivo de la organización: El **CMI**, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para reflejar la estrategia del negocio llegando a un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

### 2.5.3. Ventajas y desventajas del CMI

Con base a los antecedentes anteriores, existen diversas características que deben tomarse en cuenta cuando se pone en marcha el **CMI**, como las que se muestran a continuación:<sup>39</sup>

#### Ventajas

- a. Explica el modelo de negocio y lo traduce en indicadores, facilitando el consenso en toda la organización, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- b. Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo a corto plazo, sino también al largo plazo.
- c. Comunica los planes de la organización, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el **CMI** actúa como un sistema de control por excepción.
- d. Utiliza todos sus componentes para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

### **Desventajas:**

- a. Produce contratiempos cuando un modelo es poco elaborado y no existe la colaboración de la dirección, ya que implicará mayor esfuerzo para implementarlo o en su defecto no se obtendrán los resultados esperados.
- b. Pierde una buena parte de sus virtudes, si los indicadores no se escogen con cuidado, ya que no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- c. Obstaculiza la estrategia de la organización si es de las primeras veces que se está implementando y se usa como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- d. Genera riesgos al implementarse, ya que cuando la información es actual tiene gran utilidad y se obtienen resultados que sirven para la toma de decisiones, sin embargo si es obsoleta los resultados son desfasados e inútiles.

## Capítulo 3. Modelo de Administración de Procesos de Negocio en sinergia con el Cuadro de Mando Integral

---

Hoy en día, para poder responder a las necesidades de cambio constantes, se debe contar con sistemas de información estratégicos que puedan enfrentar los requerimientos organizacionales, éste sistema deberá estar realizarse a través de las fases de Planeación, Organización, Dirección y con más razón el Control.<sup>40</sup>

Partiendo de lo anterior y conociendo que la **APN** es una disciplina integral que reúne la inteligencia centrada en los procesos, metodologías de mejora de los procesos y destacadas tecnologías clave para mejorar el rendimiento en respuesta a los motores organizacionales e imperativos estratégicos, y a su vez que el **CMI** forma parte de las herramientas de la **APN** encausadas para lograr éstos objetivos, se fundamenta para que ambas logren los siguientes fines para la **DGPOP** de **Profeco**:

- a. Forjar una cadena de valor global integrada virtualmente que incluya a clientes, y proveedores.
- b. Conseguir la optimización de los recursos.
- c. Mejorar la productividad de las operaciones de la organización.
- d. Posicionar a la organización para innovar productos, servicios, procesos, operaciones y cadenas de suministro.
- e. Proporcionar valor de manera más rápida; aumentar la capacidad de respuesta.
- f. Garantizar el cumplimiento con los requisitos reguladores y con los mecanismos de control de gestión internos.
- g. Resolver los problemas de sobrecarga de información; proporcionar a la organización la información adecuada en el momento adecuado con vistas a la toma de decisiones.
- h. Facilitar la comunicación y la colaboración.
- i. Inculcar un enfoque firme sobre la entrega de valor al cliente.

Con los objetivos anteriores se centra el modelo de **APN** en sinergia con el **CMI**<sup>1</sup>, figura 3.1., por lo que se ambas metodologías busquen alinear a la organización para el logro de estas metas.

f. Seleccionar muchos indicadores. La selección de muchos indicadores complicará el entendimiento y la comprensión del **CMI**. Como regla general se deben indicar como límite no superar tres indicadores por cada objetivo estratégico.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad) y todo ello siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble”, en la tabla 3.6 se mencionan los principales aspectos que un indicador debe seguir.

**Tabla 3.6. Principales aspectos de un indicador**

<b>Atributos de cada indicador</b>	
Identificador único	Valor mínimo que puede alcanzar el indicador
Descripción del objetivo del indicado	Escala de medición
Perspectiva a que pertenece	Período de validez del indicador, puede ser ilimitado.
Responsable de garantizar el cumplimiento	Frecuencia de tiempo en que debe calcularse
Categoría (si es de perspectiva de procesos internos)	Grado de importancia (bajo, normal, alto)
Algoritmo o fórmula para el cálculo del indicador	Análisis e interpretación del resultado del indicador
Valor de referencia estándar del indicador	Iniciativas para el cumplimiento del indicador. Acciones a seguir si el indicador esta fuera de rango

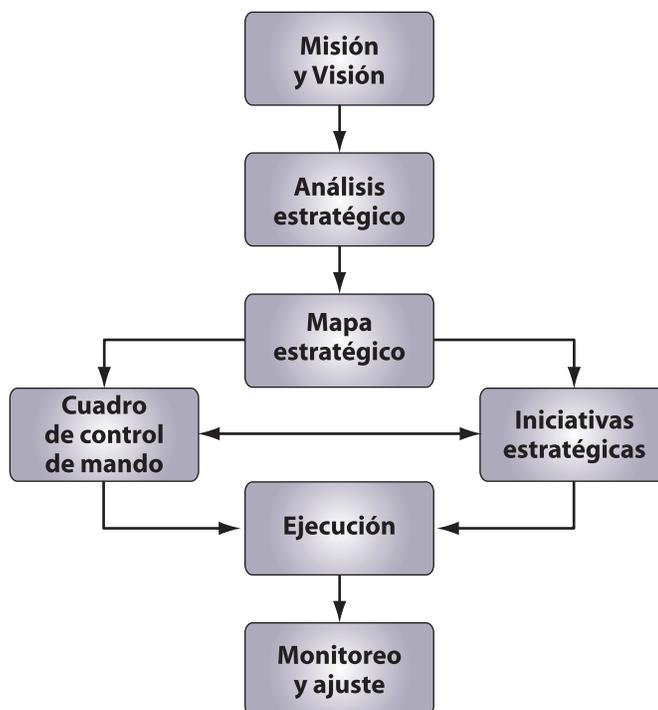


Figura 3.1. Modelo de Administración de Procesos de Negocio en sinergia con el Cuadro de Mando Integral.

### 3.1.1. Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica (**PE**) es un proceso que desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.<sup>41</sup>

La **PE** es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo, sin embargo también se puede decir que no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. Podemos decir que en líneas generales de la **PE** son:

- a. Mejorar el desempeño de la organización.
- b. Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.
- c. Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas

### 3.1.1.1. Desarrollo de un Plan Estratégico

Enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.<sup>41</sup>

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Cuando se aplican sin ninguna mediación metodologías usadas en otros contextos, aparecen inevitablemente los problemas. Las metodologías que tienen éxito en algunas organizaciones pueden no funcionar bien en otras. El ideal entonces, es escoger y adaptar a la organización los diversos modelos que están disponibles. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

- a. Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.
- b. Diseñar un proceso de Planificación que sea realista.

Más allá de la selección del modelo a utilizar, una efectiva planificación estratégica debe incluir algunos elementos claves, aunque el orden en que se los enumera no implica necesariamente una sucesión temporal. De hecho la práctica enseña que lo óptimo es trabajar “de ida y vuelta”, en aproximaciones sucesivas.

### 3.1.1.2. La Definición de la Misión y Visión

La visión es la declaración más importante de los valores, aspiraciones y metas por alcanzar al interior de cada una de las instancias de la organización, es la fuente de autoridad y poder de los directivos a cargo de la gestión pública y el instrumento que imprime la características del liderazgo y la mística con que la organización lleva adelante las acciones para cumplir con su misión de servicio público.<sup>41</sup>

La visión es el eje que debe establecer las estrategias definidas por la organización para lograr un cambio cualitativo que permita el logro pleno de la misión. Resulta clave que la visión sea compartida por todos los miembros de la organización y para ello debe reunir las siguientes características:<sup>41</sup>

- a. Atractiva
- b. Consistente
- c. De comprensión efectiva

Además, la visión conlleva un conjunto de valores, que refleja los ideales que sustenta con la finalidad de lograr eficiencia, eficacia y calidad en su funcionamiento.

Por otra parte, la misión refleja el sentido de nuestro accionar, por lo tanto, una vez establecida no debe ser objeto de cambios sustanciales, pero si debe estar sujeta a una evaluación constante.

La misión debe reflejar lo que es una organización, sus principales capacidades y aspiraciones.

La declaración de la misión es determinante para el futuro del proceso de planificación estratégica ya que tendrá consecuencias en:

- . La estructura de la organización.
- . Los criterios con los que se asignarán los recursos.
- . El ambiente interno, externo y en el conjunto de la sociedad.

La declaración de la misión debe ser usada para desarrollar la visión de la organización. Debe ser escrita en tiempo presente. Aunque la visión sea amplia, es donde se desea llegar, por lo que escribirla en tiempo presente la hace real y alcanzable.

Por otra parte, la misión de la organización condicionará el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que es importante lograr su adecuada definición.

#### 3.1.1.3. Análisis estratégico

Una de las técnicas más promovidas para la generación de planes estratégicos ha sido el análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), desarrollado en los años 70 por Michael Porter. El **FODA** ha sido un medio tremendamente eficaz para conocer el posicionamiento de las organizaciones, punto de partida en la creación de estrategias de negocios. Este procedimiento de análisis situacional está muy internalizado en todo ejecutivo y sigue siendo extraordinariamente útil, aunque limitado a la hora de generar estrategias.<sup>42</sup>

El **FODA** es básicamente un análisis estático, situacional y reduccionista, que, al igual que una fotografía, permite captar un instante de las acciones dinámicas en que se encuentran hoy las empresas y diferentes organizaciones, es tremendamente poderoso como herramienta de análisis.

Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías del FODA son básicamente dos:<sup>43</sup>

1. Si son internos o externos a la organización
2. Si son convenientes o inconvenientes para la organización

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta.

Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables.

Dado lo anterior, se plantean las siguientes definiciones:

- a. **Fortalezas:** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes
- b. **Debilidades:** son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades.

- c. **Amenazas:** son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.
- d. **Oportunidades:** son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

La utilidad del **FODA** radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis **FODA** surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

#### 3.1.1.4. Análisis situacional de la matriz

Para la realización del análisis de la matriz **FODA**, se procede a relacionar las cuatro listas que se integraron en la etapa anterior: Fortalezas con Oportunidades (**FO**), Debilidades con Oportunidades (**DO**), Fortalezas con Amenazas (**FA**) y Debilidades con Amenazas (**DA**).<sup>44</sup>

De todas las relaciones establecidas se busca identificar aquellas relaciones significativas que permitan adoptar una posición:

- . **Ofensiva (FO);** es la situación más favorable para la organización, aprovecha oportunidades externas con base en las fortalezas internas.
- . **Adaptativa (DO);** a la organización se le plantean oportunidades que pueden aprovechar, pero sin embargo mantiene debilidades que lo obstaculizan.
- . **Defensiva (FA);** la organización tiene fortalezas y está preparada para enfrentar una situación amenazante, minimizando su impacto.
- . **De sobrevivencia (DA);** es la situación menos favorable para la organización, enfrenta amenazas externas con una posición interna débil.

Estas relaciones identificadas reciben el nombre de estrategias. No hay regla para definir las, es un ejercicio creativo en donde la habilidad de relacionar los cuatro factores y la calidad de la información son determinantes para su identificación. Como un apoyo, se puede hacer uso de matrices de iteración y demás herramientas que estimulen la generación de ideas e integren los resultados.<sup>44</sup>

En la tabla 3.1, se muestra la matriz **FODA**, donde se registran las listas de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y posteriormente las estrategias identificadas derivadas de relacionar de los cuatro factores.

Una vez que se haya identificado las diversas estrategias de acuerdo a la naturaleza que adoptan (ofensivas, defensivas, adaptativas, de sobrevivencia), se deberá formular y seleccionar las estrategias maestras y específicas que formarán parte de los planes y programas de la organización.

Las estrategias maestras son los lineamientos integrales en donde se precisan los valores, la razón de ser de la organización, sus políticas, las normas y sus objetivos de desarrollo. Las estrategias específicas son los lineamientos de coordinación en materia de mercados, finanzas, tecnología, recursos humanos, entre otros., necesarios para el logro de los objetivos de desarrollo y de los cuales se derivan los programas de la organización.

**Tabla 3.1 Matriz FODA**

	Debilidades 1. 2. 3.	Fortalezas 1. 2. 3.
Amenazas (A) 1. 2. 3.	Estrategias de supervivencia D/A a. b. c.	Estrategias defensivas F/A a. b. c.
Oportunidades (O) 1. 2. 3.	Estrategias adaptativas D/O a. b. c.	Estrategias ofensivas F/O a. b. c.

### 3.1.2. Mapa estratégico

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se define un modelo que ayuda a describir sus estrategias y mejorar de manera considerable la calidad de su comprensión. Además de facilitar una mayor precisión del concepto de la propuesta del valor del cliente e incrementar la conciencia de los procesos internos, competencias y tecnologías deben estar vinculadas con esa propuesta de valor. El propósito es fomentar una mentalidad de causa-efecto que aliente enfoques más innovadores a la instrumentación de la estrategia.

El modelo también es útil para analizar o hacer reingeniería de una estrategia existente. El trazado de un mapa es el modelo de lo que hace actualmente una organización. A partir de la estructura del modelo, se puede revertir la lógica y deducir la estrategia actual.

Por tal motivo el mapa estratégico representa gráficamente los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de la organización a mediano y largo plazo, así como, la estrategia formada por los objetivos estratégicos conectados entre sí por flechas que indican las relaciones causales “fuertes”, es decir, muy claras y evidentes.<sup>29</sup>

En la figura 3.2, se ilustra el modelo propuesto por Kaplan y Norton. Es muy importante tener en mente, que el posicionamiento de una perspectiva en un modelo no indica la importancia de una idea.<sup>30</sup>

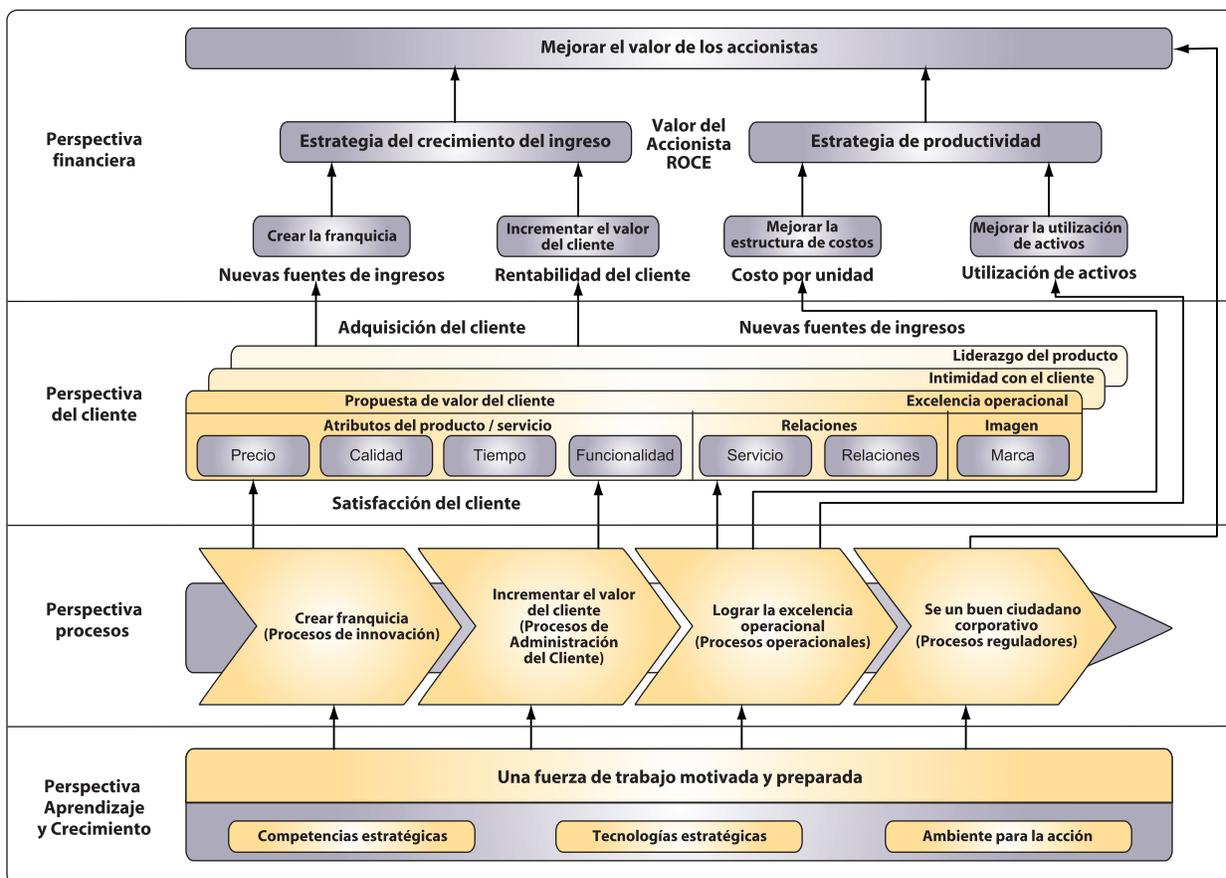


Figura 3.2. Mapa estratégico genérico de Kaplan y Norton.

Como se visualiza en el mapa estratégico anterior se representan gráficamente los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de la organización a mediano y largo plazo, así como, la estrategia que se forma mediante los objetivos estratégicos conectados entre sí por flechas que indican las relaciones causales “fuertes”, es decir, muy claras y evidentes.<sup>47</sup>

Desde una perspectiva más amplia, los mapas estratégicos mostrarán cómo se pueden convertir las iniciativas y recursos incluidos los activos intangibles como la cultura empresarial y el conocimiento de los empleados en objetivos tangibles.

Kaplan y Norton argumentan que aunque los activos intangibles son una fuente indudable de ventaja comparativa, no existen herramientas para describirlos y mostrar cómo puede crear valor. Hay que entender que ningún activo intangible por sí solo puede crear valor si no es en unión con otros activos y con una estrategia que los unifique y les dé significado.

Un mapa estratégico debe comenzar a diseñarse de arriba abajo, empezando con el lugar de destino y describiendo los caminos que llevarán a tal punto. Los directivos deben revisar la misión y los valores básicos de la organización, por qué existe y en qué cree. Con esta información se puede desarrollar una visión estratégica de lo que va a ser la

organización en el futuro. Esta visión debe crear una imagen clara del objetivo general, por ejemplo ser el líder en beneficios y cómo llegar a tal objetivo.

La estrategia implica el movimiento de una organización desde su posición actual a una posición futura e incierta. Puesto que nunca se ha estado en el futuro, el camino está plagado de una serie de hipótesis encadenadas. El mapa estratégico lo que contribuye es a señalar las causas y los efectos de un modo explícito y con posibilidades de experimentación.

El mayor beneficio de los mapas estratégicos es la posibilidad de comunicar la estrategia a toda la organización. La formulación, sin embargo, de una gran estrategia siempre será un arte, pero la descripción de la estrategia no es necesariamente un arte. Si se puede describir la estrategia de un modo claro y conciso, las posibilidades de éxito serán mayores. Los mapas estratégicos ayudarán a la organización a contemplar su estrategia de un modo integrado y sistemático. Posiblemente queden al descubierto algunas lagunas que habrá que corregir.

### 3.1.3. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (**CMI**) es un nuevo marco o estructura diseñado para integrar indicadores derivados de la estrategia, muestra una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar a la dirección futura de la organización que le permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores e iniciativas.<sup>49</sup>

El **CMI** debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación. A diferencia de algunos sistemas de gestión, ampliamente conocidos, el **CMI** no centra su atención en ninguna de las áreas de la organización, sean estas: producción, finanzas, calidad, contabilidad, etc., sino que se preocupa de todas ellas en conjunto, con ello logrando lo siguiente.

#### **Permitirá:**

- a. Aclarar y ganar consensos sobre estrategias
- b. Comunicar la estrategia a toda la organización
- c. Alinear metas de personas y secciones
- d. Ligar objetivos estratégicos con presupuestos
- e. Identificar y alinear iniciativas estratégicas
- f. Revisión periódica y sistemática
- g. Retroalimentación para aprender y mejorar

#### **Servirá para:**

- a. Comunicar precisamente misión y estrategias mas allá de algo general.
- b. Llenar el vacío entre misión estrategias y acciones.
- c. Articular resultados e impulsores de resultados.
- d. Medir resultados a corto, mediano y largo plazo.
- e. Trasladar la misión y la estrategia hacia objetivos y metas desde cuatro perspectivas.

**Determinará:**

- a. ¿Qué es lo que se debe medir?
- b. ¿Qué es lo que se debe conseguir?
- c. ¿Cómo los departamentos deben alinearse a los temas estratégicos comunes?

Los objetivos del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- . Motivar al personal de la organización hacia acciones orientadas al éxito en la ejecución de la estrategia y crear entendimiento compartido sobre la visión futura.
- . Crear un modelo integral que permita que todos perciban cual es su contribución al éxito de la organización donde se permite enfocar esfuerzos de cambios brindando transparencia a la estrategia corporativa.
- . Que el directivo sea capaz de cuestionarse su actual sistema de indicadores, crear el mapa estratégico de su organización, diseñar su propio sistema de indicadores coherente con los objetivos estratégicos de su organización y desplegarlo e implantarlo.
- . Desarrollar a lo largo del tiempo, los cambios en su sistema de indicadores acordes con la evolución de la estrategia.
- . Combinar los elementos estratégicos y operativos teniendo siempre presentes los aspectos de cambio organizativo. Partir del diseño de la estrategia que se concretará en un Cuadro de Mando de Indicadores Estratégicos en el que están establecidas las relaciones causa/efecto entre los distintos indicadores. Estudiar el despliegue de dichos indicadores en indicadores operacionales que tienen Procesos de Negocio.

Como se mencionó anteriormente, los autores del **CMI** proponen cuatro perspectivas, las cuales se pueden observar en la Figura 3.3.<sup>46</sup>

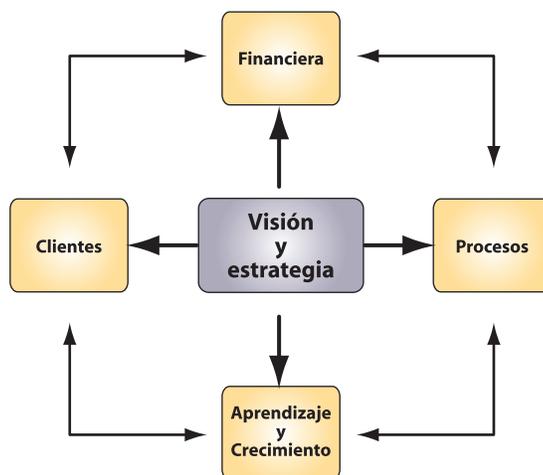


Figura 3.3. Perspectivas del CMI.

### 3.1.3.1. Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la organización con anterioridad, de esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas procesos, aprendizaje y crecimiento y clientes.<sup>49</sup>

Los objetivos financieros servirán de enfoque para los restantes que conforman el **CMI**.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida organizacional. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles organizacionales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.<sup>50</sup>

Las estratégicas financieras se basan en un principio simple: solo se puede ganar más de dinero vendiendo más o gastando menos o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción de acción, etc. Solo crea más valor para organización si se consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la organización puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad.<sup>51</sup>

**Estrategia de crecimiento.** Las organizaciones pueden generar un crecimiento de sus ingresos a partir de dos vías:

- a. **Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos.** Esto se obtiene a través de nuevos productos, nuevos clientes o nuevos mercados.
- b. **Aumentando la fidelización.** Se adquiere mediante os clientes actuales con el fin de conseguir incrementar las ventas hacia ellos, mediante planes de fidelización, ventas cruzadas de otros productos que puede ofrecer.

**Estrategia de productividad.** La segunda vía de mejora de la perspectiva financiera también puede conseguirse de dos formas:

- a. Mediante la mejora de la estructura de costos, que se obtiene bajo la reducción de los gastos de la organización, de modo que, manteniendo la cifra de negocio, cualquier reducción de costos de materiales, personal, suministros, entre otros, provoca la mejora de los resultados de la organización.
- b. También se puede conseguir esta mejora de la productividad a través de una mejor utilización de los activos. La mejora de la eficacia en la gestión de activos permite reducir el nivel de activos circulantes y fijos necesarios para un nivel determinado de cifras de negocio.

El problema de la estrategia financiera es conseguir el equilibrio entre las estrategias de crecimiento (que tardan más tiempo en consolidarse, motivo por el cual suele considerarse estrategias a largo plazo) y las estrategias de productividad (más fáciles de conseguir en el corto plazo), ya que estas estrategias representan, a veces, objetivos contradictorios. Por ejemplo, la reducción de gastos en el corto plazo como vía de mejora en la estrategia de productividad podría provocar la eliminación o reducción de gasto con impacto en los rendimientos futuros.

### 3.1.3.2. Perspectiva Clientes

Para lograr el desempeño financiero que una organización desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.<sup>49</sup>

Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La preposición de valor define la estrategia de la organización para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que se les ofrece. Es por ello que la preposición de valor debe comunicar aquello que la organización espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia.<sup>51</sup>

Como las características del producto o servicios (precio, calidad, atención, seguridad, funcionalidad, facilidad de uso, asistencia técnica, entre otros) dependen de las expectativas de los clientes, es fundamental para poder tener éxito en un negocio conocer, satisfacer y superar el valor aportado a los clientes de una manera sostenida.<sup>52</sup>

Con tener una preposición de valor definida en términos de costo, tiempo, servicio, producto, no es suficiente. La preposición de valor de una organización debe cumplir con los siguientes requisitos:<sup>51</sup>

- a. Debe estar articulada y debe ser coherente.
- b. Adaptada al mercado a que se dirige la organización.
- c. Mejor que la de los competidores.
- d. Pública
- e. Debe diferenciar los clientes finales y los intermedios.

Las organizaciones líderes en sus mercados desarrollan las siguientes tres estrategias competitivas genéricas:<sup>51</sup>

- a. **Excelencia Operativa.** Las organizaciones operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra compañía competidora puede satisfacer. La clave de esta preposición de valor es mejorar los procesos internos de manera que se puedan reducir los costos en los que incurren los clientes, no solo a nivel de precio sino también a nivel de factibilidad de compras y reducción del costo en tiempo.
- b. **Liderazgo en producto.** Las compañías líderes en sus productos los convierten en aspectos altamente deseables o necesarios para sus clientes. La clave está en ofrecer a los clientes un nivel de calidad, tecnología, funcionales, que superan los estándares actuales del mercado. La preposición de valor es un mejor producto a través de innovar y superar a los productos existentes o encontrar nuevas aplicaciones a productos ya existentes.
- c. **Intimidad con el cliente.** Las organizaciones líderes en sus relaciones con clientes conocen a las personas que venden y los productos y servicios que necesitan. La importancia no es ofrecer el mejor producto, sino lo que el cliente realmente necesita en el momento que lo necesita, y se basa en dar la mejor solución global.

A manera de resumen se puede decir que el conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la organización no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la organización desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

### 3.1.3.3. Perspectiva Procesos

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la organización y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la organización, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.<sup>49</sup>

Los procesos describen dos conceptos fundamentales de la estrategia de una organización:<sup>51</sup>

- a. Los procesos producen y entregan la proposición de valor a los clientes.
- b. La mejora de los procesos reducen costos para el componente productividad de la perspectiva financiera.

Los procesos internos se pueden organizar en cuatro grupos de procesos como se visualiza en la tabla 3.2:

**Tabla 3.2 Procesos internos de la Perspectiva Proceso**

Procesos	Definición	Proceso Básicos
Procesos Operacionales	Son aquellos procesos primarios por los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes	Adquisición de materias primas a proveedores Conversión de las materias primas en productos o servicios Distribución de los productos acabados a los clientes Gestión del riesgo
Procesos de Administración del Cliente	Son aquellos procesos que deben ayudar a la organización a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivo.	Selección de clientes por objetivo Adquisición del cliente objetivo Mantenimiento de clientes objetivo Aumentar los negocios con los clientes (fidelización)
Procesos de innovación	Se identifican como los procesos que fortalecen la capacidad innovadora en productos, servicios y procesos.	Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios Gestionar la cartera de Innovación y Desarrollo Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios. Sacar los nuevos productos y servicios al mercado
Procesos reguladores	Son procesos que son sujetos a normativas nacionales e internacionales sobre el medio ambiente, la seguridad e higiene en el trabajo y sobre la contratación de los trabajadores, imponen unos requisitos que cualquier empresa debe observar y cumplir.	Medioambiente Seguridad y salud Prácticas de empleo Inversión en la comunidad

### 3.1.3.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la organización posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender.<sup>49</sup>

Los activos intangibles, son el conocimiento que existe en una organización para crear una ventaja competitiva diferencial ó las capacidades de los empleados de la compañía para satisfacer las necesidades de los clientes. Engloban aspectos como las patentes, copyrihts, conocimientos de los trabajadores, liderazgo, sistema de información y procesos de trabajo. Los activos intangibles están compuestos por tres componentes y se describen de la siguiente manera:<sup>51</sup>

- a. **Capital Humano.** Es la disponibilidad de habilidades, talento y Know-how de los empleados para llevar a cabo los procesos internos fundamentales para el éxito de la estrategia.
- b. **Capital de Información.** Es la materia prima para crear valor en la economía actual. Son las bases de datos, sistemas de información, redes, etc, que ponen la información a disposición de todos los empleados de la organización.
- c. **Capital Organizativo.** Es la capacidad de la organización para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras o servicios y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera organizacional.

### 3.1.4. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En las organizaciones se implementa acciones de mejora, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.<sup>53</sup>

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.<sup>53</sup>

La figura 3.4, muestra un ejemplo simplificado del análisis del impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos. Se puede visualizar que los objetivos que cuenta con más iniciativas estratégicas son :aumentar el valor de la empresa de forma continua, crecimiento de ventas, captar nuevos clientes estratégicos, fidelizar clientes estratégicos y ser percibido como un proveedor global y estos son asociados a las iniciativas: Lanzamiento Polonia, Adquisiciones contract manufacturing y Plásticos que son las que tienen un impacto positivo muy alto para desempeño de la

organización, sin embargo para el objetivo de Gestión de “compromisos” se tiene un impacto negativo medio con la iniciativa Proyectos sinérgicos entre centros, debido a que no todos tienen el mismas cargas de trabajo.

### Impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos

#### Mapa proyectos / objetivos

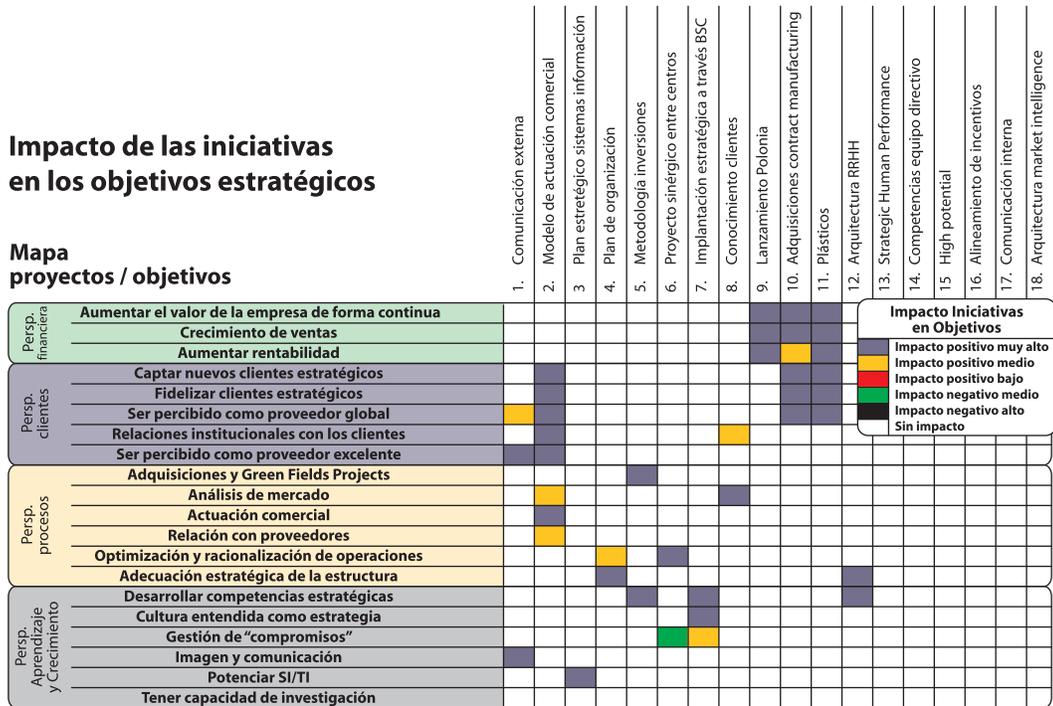


Figura 3.4 Impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos

Algunas organizaciones para poder dar el seguimiento adecuado a las estratégicas, las limitan a 5, 8 ó 10. La importancia de esta etapa es la de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado periodo de tiempo. Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento y cumplimiento.<sup>53</sup>

Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento incluso un CMI propio. Hay organizaciones que incluyen estratégicas como una de las perspectivas del modelo.<sup>53</sup>

### 3.1.5. Ejecución

Un proyecto o iniciativa puede definirse como una serie de actividades relacionadas entre sí, están dirigidas hacia un resultado común y cuyo desempeño requiere un periodo significativo. La administración de proyectos puede definirse como planeación, dirección y control de recursos (personas, equipo, material) para cumplir con las restricciones técnicas, costos y de tiempo de un proyecto.<sup>54</sup>

Para ejecutar un proyecto o iniciativa como las presentadas en el punto anterior, se tiene la metodología de Administración de Procesos de Negocio, que es el conjunto de habilidades, técnicas, procedimientos y herramientas que se utilizan durante todo el proceso.<sup>55</sup> Las fases del proyecto son inicio, planeación, ejecución y cierre de un programa o proyecto determinado<sup>56</sup>, como se aprecia en la figura 3.5, y estas se describen a continuación.

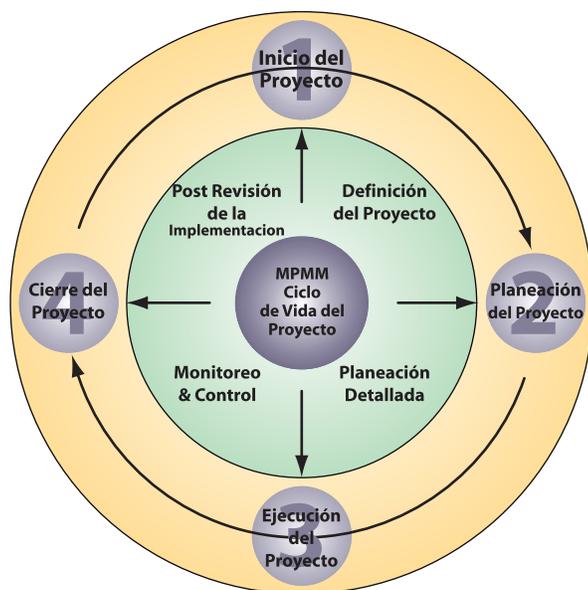


Figura 3.5 Ciclo de vida de un proyecto.

- a. **Fase de iniciación.** La primera fase del ciclo de vida de un proyecto es identificar un problema (la oportunidad). Es aquí donde se define el objetivo del proyecto que a su vez debe cumplir la característica de ser alcanzable, específico, medible y claro.
- b. **Fase de planeación.** La segunda fase del ciclo es realizar un estudio de viabilidad para investigar la probabilidad de cada opción de solución genere los resultados esperados, por lo que en esta fase se requiere elaborar una relación de todas las actividades necesarias para implementar las soluciones.
- c. **Fase de ejecución.** La tercera fase del ciclo de vida del proyecto, es la puesta en práctica de la solución propuesta, es decir desarrollar el proyecto; esto incluye la identificación de cambios, riesgos y resultados, la revisión de la calidad entregable y la medida de cada uno de los productos entregables contra los criterios de aceptación. Una vez que están todos los productos a entregar y el cliente ha aceptado la solución final, el proyecto está listo para concluirse.
- d. **Fase de cierre.** La fase final del ciclo de vida del proyecto es terminar el proyecto; esta fase implica la entrega de los productos a los clientes, el entregar la documentación del proyecto, terminar los contratos con los proveedores, liberar los recursos del proyecto y el comunicar la finalización del proyecto a todos los implicados.

Para la fase de iniciación, se pueden utilizar una variedad de técnicas heurísticas sin embargo existe la técnica **TKJ** “Team Kawakita Jiro” desarrollada en la Corporación Sony por Shunpei Kobayashi a partir de la técnica KJ, inventada por el antropólogo japonés Dr. Jiro Kawakita.<sup>44</sup>

Es una técnica muy versátil, pudiéndose aplicar de manera muy sencilla o sofisticada, dependiendo básicamente de la disponibilidad de las personas. Consiste en reunir en grupo a las personas involucradas en una situación problemática común, que estén interesadas en analizarla y dispuestas a actuar para transformarla. Por lo regular, las reuniones tienen una duración de tres días de tiempo completo y se llevan a cabo con estricto apego a un programa de trabajo, sin embargo puede realizarse satisfactoriamente en dos jornadas de ocho horas.<sup>44</sup>

La principal característica que la distingue de la técnica **KJ**, es que el proceso general es realizado en grupo.

La técnica **TKJ** es una herramienta útil para la formulación y solución de problemas. Se inicia con la identificación de los hechos superficiales (apariencias, dificultades, síntomas, etc.) y concluye con la definición de las causas de origen y las soluciones y compromisos de los participantes para la acción.

Esta técnica estimula la colaboración y la conciliación de intereses y opiniones de los integrantes del grupo, de tal modo que motiva a los involucrados a crear un compromiso de llevar a cabo ciertas acciones de solución concretas y definidas. El ambiente participativo entre los miembros del grupo, permite su concientización y sensibilización ante el problema analizado, conduciendo al autodescubrimiento y aceptación de las causas que lo producen, transformándose el grupo en un equipo de trabajo que busca una meta compartida.

En relación a la fase de planeación, existen dos enfoques para preparar esta relación. Uno es hacer que el equipo del proyecto prepare la relación de actividades mediante una “tormenta de ideas”. Este enfoque es apropiado para proyectos pequeños; sin embargo, para proyectos más complejos, es difícil desarrollar una lista amplia de actividades sin olvidar algunas tareas. Para estos proyectos el segundo enfoque es el crear una Estructura de División del Trabajo (**EDT**).

La lluvia de ideas es una manera en que los grupos generan tantas ideas como sea posible en un período muy breve aprovechando la energía del grupo y la creatividad individual.<sup>44</sup>

La lluvia de ideas es muy útil cuando se trata de generar ideas sobre problemas, aspectos para mejorar, posibles causas, otras soluciones y oposición al cambio. Al presentar la mayor cantidad de ideas posibles en corto período e invitar a todos los miembros del grupo a participar, esta herramienta ayuda a la gente a pensar con mayor amplitud y tener otras perspectivas. Sirve para que las ideas se propaguen por la influencia que ejercen entre ellas. Pero no sirve para reemplazar a los datos.

El procedimiento a desarrollar es escribir en un rotafolio la pregunta o la cuestión a estudiar mediante una lluvia de ideas, o bien use algún otro lugar que todos puedan ver. Hay que tener la seguridad de que todos entiendan bien el tema. Posteriormente hay que solicitar que cada participante genere sus soluciones (por lo general toma entre 30 y 45 minutos), una vez terminado el tiempo asignado se escriben todas las ideas en el rotafolio y se analizan para aclararlas y combinar las ideas afines, y generar un resumen de éstas.

En relación al segundo enfoque denominado **EDT**, una persona o un equipo responsable (administrador) del proyecto divide en piezas, partidas o etapas manejables para ayudar asegurar que se identifiquen todos los elementos que se necesiten para completar el alcance del proyecto.

Para resolver este arduo problema se han desarrollado una gran variedad de sistemas o procedimientos formales, ideados con la finalidad de ayudar al administrador de un proyecto a realizar eficientemente su tarea, entre estas técnicas ha destacado una que utiliza diagramas de flechas conocida como ruta crítica.<sup>57</sup>

Dos son los orígenes de ésta técnica o método:

- **El método Pert (Program Evaluation and Review Technique)** desarrollado por la armada de los Estados Unidos de América en 1957, para controlar los tiempos de ejecución de las diversas actividades integrantes de los proyectos espaciales, por la necesidad de terminar cada una de ellas dentro de los intervalos de tiempo disponibles. Fue utilizado originalmente por el control de tiempos del proyecto Polaris.<sup>58</sup>
- **El Método CPM (Critical Path Method)**, el segundo origen del método actual fue desarrollado también en 1957 en los Estados Unidos de América, por un centro de investigación de operaciones para las firmas Dupont y Remington Rand, buscando el control y la optimización los costos mediante la planeación y programación adecuadas de las actividades componentes del proyecto.<sup>58</sup>

Ambos métodos aportaron los elementos administrativos necesarios para formar el método de ruta crítica actual, utilizando el control de los tiempos de ejecución y los costos de operación, para buscar que el proyecto total sea ejecutado en el menor tiempo y al menor costo posible.

El método de ruta crítica es un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse durante un tiempo crítico y al costo óptimo.

La aplicación potencial del método de la ruta crítica, se debido a su gran flexibilidad y adaptación, abarca desde los estudios iniciales para un proyecto determinado, hasta la planeación y operación de sus instalaciones. A esto se puede añadir una lista indeterminable de posibles aplicaciones de tipo específico. Así, podemos afirmar que el método de la ruta crítica es aplicable y útil en cualquier situación en la que se tenga que llevar a cabo una serie de actividades relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo determinado.

El método es aplicable en tareas tales como: construcción, estudios económicos, planeación de carreras universitarias, censos de población, estudios técnicos, entre otras.

Los beneficios derivados de la aplicación del método de la ruta crítica se presentarán en relación directa a la habilidad con que se haya aplicado. Debe advertirse, sin embargo, que el camino crítico no es una panacea que resuelva problemas administrativos de un proyecto. Cualquier aplicación incorrecta producirá resultados adversos. No obstante, si el método es utilizado correctamente, determinará un proyecto más ordenado y mejor balanceado que podrá ser ejecutado de manera más eficiente y normalmente, en menor tiempo.<sup>57</sup>

Un beneficio primordial que nos brinda el método de la ruta crítica es que resume en un sólo documento la imagen general de todo el proyecto, lo que nos ayuda a evitar omisiones, identificar rápidamente contradicciones en la planeación de actividades, facilitando abastecimientos ordenados y oportunos; en general, logrando que el proyecto sea llevado a cabo con un mínimo de tropiezos.

En la práctica el error que se comete más a menudo es que la técnica se utiliza únicamente al principio del proyecto, es decir, al desarrollar un plan y su programación y después se cuelga en la pared el diagrama resultante, olvidándose durante el resto de la vida del proyecto.

El verdadero valor de la técnica resulta más cuando se aplica en forma dinámica. A medida que se presentan hechos o circunstancias imprevistas, el método de la ruta crítica proporciona el medio ideal para identificar y analizar la necesidad de replantear o reprogramar el proyecto, reduciendo al mínimo el resultado adverso de dichas contingencias. Del mismo modo, cuando se presenta una oportunidad para mejorar la programación del proyecto, la técnica permite determinar fácilmente que actividades deben ser aceleradas para que se logre dicha mejoría.

El método de la ruta crítica consta básicamente de dos ciclos<sup>57</sup>:

- a. Planeación y programación
- b. Ejecución y Control

El primer ciclo termina hasta que todas las personas directoras o responsables de los diversos procesos que intervienen en el proyecto están plenamente de acuerdo con el desarrollo, tiempos, costos, elementos utilizados, coordinación, etc., tomando como base la red de camino crítico diseñada al efecto.

Al terminar la primera red, generalmente hay cambios en las actividades componentes, en las secuencias, en los tiempos y algunas veces en los costos, por lo que hay necesidad de diseñar nuevas redes hasta que exista un completo acuerdo de las personas que integran el grupo de ejecución.

El segundo ciclo termina al tiempo de hacer la última actividad del proyecto y entre tanto existen ajustes constantes debido a las diferencias que se presentan entre el trabajo programado y el realizado.

Será necesario graficar en los esquemas de control todas las decisiones tomadas para ajustar a la realidad el plan original. Con el objeto de entender este proceso, se presenta la figura 3.6, definiendo sus fases.<sup>57</sup>



Figura 3.6. Fases del proceso del Método de la Ruta Crítica

- a. **Definición del proyecto.** Esta etapa aunque es esencial para la ejecución del proyecto no forma parte del método. Es una etapa previa que debe desarrollarse separadamente y para la cual también puede utilizarse el método de la ruta crítica. Es una investigación de objetivos, métodos y elementos viables y disponibles, lo que nos aclara si el proyecto va a satisfacer una necesidad o si es costeable su realización.
- b. **Lista de actividades.** Es la relación de actividades físicas o mentales que forman procesos interrelacionados en un proyecto total. No es necesario que las actividades se listen en orden de ejecución, aunque si es conveniente porque evita que se olvide alguna de ellas. Sin embargo, las omisiones de las actividades se descubrirán más tarde al hacer la red correspondiente.

Es conveniente numerar progresivamente las actividades para su identificación y en algunos casos puede denominarse en clave, no es necesario indicar la cantidad de trabajo ni las personas que la ejecutarán.

En términos generales, se considerará actividad a la serie de operaciones realizadas por una persona o grupo de personas en forma continua, sin interrupciones, con tiempos determinables de iniciación y terminación.

- c. **Matriz de secuencias.** Existen dos procedimientos para conocer la secuencia de las actividades:
  - 1. **Por antecedentes.** En el primer caso se preguntará a los responsables de los procesos cuales actividades deben quedar terminadas para ejecutar cada una de las que aparecen en la lista. Debe cuidarse que todas y cada una de las actividades tenga cuando menos un antecedente. En el caso de ser iniciales, la actividad antecedente será cero.
  - 2. **Por secuencias.** En el segundo procedimiento se preguntará a los responsables de la ejecución, cuales actividades deben hacerse al terminar cada una de las que aparecen en la lista de actividades. Para este efecto se debe presentar la matriz de secuencias iniciando con la actividad cero que servirá para indicar solamente el punto de partida de las demás.
- d. **Matriz de tiempos.** Mediante esta matriz conocemos el tiempo de duración de cada actividad del proyecto. El método de la ruta crítica utiliza únicamente un tipo de estimación de duración, basada en la experiencia obtenida con anterioridad mediante una actividad X.

Para asignar el tiempo de duración de una actividad debemos basarnos en la manera más eficiente para terminarla de acuerdo con los recursos disponibles.

Tanto la Matriz de Secuencias como la Matriz de Tiempos se reúnen en una sola llamada Matriz de información, que sirve para construir la Red Medida.

- e. **Red de Actividades.** Es La representación visual del método de la ruta crítica es el diagrama de flechas o red de actividades, que consiste en la ilustración gráfica del conjunto de operaciones de un proyecto y de sus interrelaciones. La red esta formada por flechas que representan actividades y nudos o uniones que simbolizan eventos.
- f. **Matriz de Elasticidad.** Es el procedimiento que nos proporciona la posibilidad de retrasar o adelantar una actividad sin consecuencias para las otras, es decidir la elasticidad de las mismas.
- g. **Limitación de recursos y Económicas.** Otra de las ventajas mayores que se ofrecen a quien utilice el método de camino crítico para administrar un proyecto consiste en que permite nivelar las necesidades de recursos humanos y materiales a lo largo del proyecto.

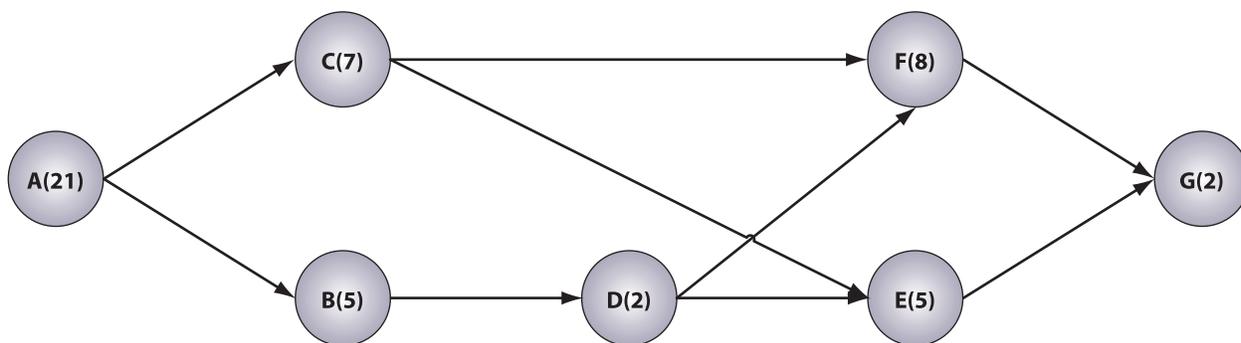
h. **Costos, pendiente y comprensión.** Una vez elaborado un plan de acción lógico se plasma en un diagrama de flechas, estimándose el tiempo y recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades, es posible calcular los costos de mano de obra de varias alternativas y entre ellas, seleccionar la más económica.

Existe una relación entre el tiempo de realización de cualquier proyecto y su costo. Además todo proyecto su punto óptimo de realización, cuando existe una desviación el costo del proyecto se eleva.

A continuación en la tabla 3.3 y en la figura 3.7, se presenta un ejemplo de ruta crítica de un diseño de una computadora<sup>59</sup>:

**Tabla 3.3. Ejemplo de la ruta crítica para un diseño de una computadora**

Actividad	Designación	Predecesoras Inmediatas	Tiempo en Semanas
Diseñar	A	-	21
Construir el Prototipo	B	A	5
Evaluar el equipo	C	A	7
Probar el prototipo	D	B	2
Escribir el informe del equipo	E	C, D	5
Escribir el informe de los métodos	F	C, D	8
Escribir el informe final	G	E, F	2



**Figura 3.7 Red de un proyecto.**

En la figura 3.7 se puede visualizar que el tiempo para realizar ésta actividad es de 21 semanas y que a su vez las actividades que continúan son la B y C cada una con un tiempo estimado de 5 y 7 respectivamente, por otra parte la actividad F tiene como actividades predecesoras a la C y D ambas con una duración de 7 y 2.

Con frecuencia, a las técnicas de planeación de redes se les compara con una herramienta algo más familiar, conocida como la gráfica de Gantt, en ocasiones denominada gráfica de barras. Esta es la herramienta de planeación y programación más antigua, desarrollada a principios de siglo; sin embargo, sigue siendo muy popular, principalmente por su sencillez.<sup>60</sup>

La gráfica de Gantt combina las dos funciones de planeación y programación. En la figura 3.8, se muestra este tipo de gráfica. Las actividades se relacionan abajo en el lado izquierdo y en la parte inferior se muestra una escala de tiempos. La duración estimada de cada actividad se señala por una línea o barra que abarca el periodo durante el cual se espera que se logre. Se pueden añadir a la gráfica columnas que señalen quién tiene la responsabilidad de cada tarea. Como se puede apreciar para la actividad programas de fabricación cuya duración es de la semana 4 hasta la 11.<sup>60</sup>

El método de ruta crítica es un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse durante un tiempo crítico y al costo óptimo.

La aplicación potencial del método de la ruta crítica, debido a su gran flexibilidad y adaptación, abarca desde los estudios iniciales para un proyecto determinado, hasta la planeación y operación de sus instalaciones. A esto se puede añadir una lista indeterminable de posibles aplicaciones de tipo específico. Así, podemos afirmar que el método de la ruta crítica es aplicable y útil en la construcción, estudios económicos, planeación de carreras universitarias, censos de población y estudios técnicos, entre otros.

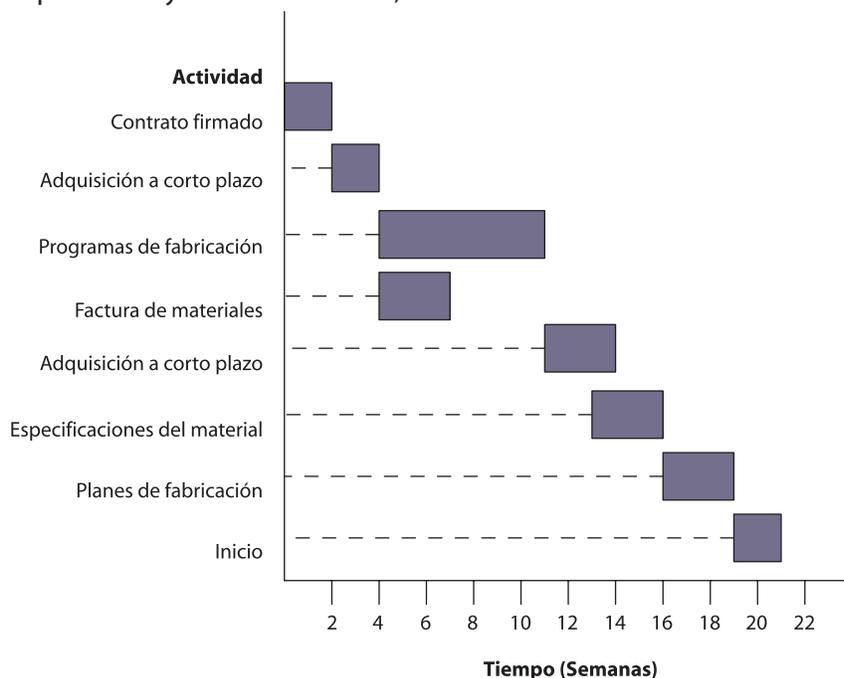


Figura 3.8 Gráfica de Gantt de un proyecto.

En las gráficas de Gantt la programación de las actividades ocurre en forma simultánea con su planeación. La persona que dibuja las líneas o barras tiene que estar consciente de las interrelaciones en las actividades, es decir, cuáles se tienen que terminar antes de que se puedan iniciar otras y cuáles se pueden realizar en forma concurrente.

### 3.1.6. Monitoreo y Ajuste

La medición y evaluación del desempeño forman parte de todo sistema de administración moderno orientado hacia el logro de resultados, la medición del desempeño implica la determinación de elementos mensurables denominados indicadores.<sup>58</sup>

Los indicadores son herramientas que se usan para determinar si se cumplen con los objetivos y si se ha encaminado a la organización hacia la implementación exitosa de la estrategia.<sup>51</sup>

Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estandarizadas que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados, y éstos pueden ser cuantitativos o cualitativos, o contener elementos de ambos. Un indicador cuantitativo es aquel que se puede medir: ejemplo: número, cantidad, coeficiente, porcentaje, proporción, promedio, índice. En cambio un indicador cualitativo: Describe procesos o resultados, tales como: participación, empoderamiento, motivación, diálogo y otros aspectos de relaciones humanas. Asimismo, describen las percepciones, actitudes, los comportamientos y otros atributos tales como: nivel de satisfacción, habilidad para la toma de decisiones, capacidad gerencial, etc. Los indicadores cualitativos permiten captar la perspectiva de los involucrados, los beneficiarios en particular, proporcionando los detalles descriptivos que permiten reubicar los resultados cuantitativos en un contexto más humano.<sup>61</sup>

Existen dos tipos de indicadores:

- a. Los indicadores pasados que representan las consecuencias de acciones tomadas previamente.
- b. Los indicadores futuros que son medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados.

Al respecto Niven, R.P., menciona que el mapa estratégico debe contener una mezcla de ambos tipos de indicadores. Los indicadores pasados, sin impulsores de los resultados, no sirven para informarnos de cómo esperamos alcanzar nuestros resultados. Por el contrario, los indicadores futuros pueden dar señas de mejoras importantes a través de la organización, pero por sí mismos no revelan si dichas mejoras también significan mejores resultados financieros y con los clientes.<sup>62</sup>

En el proceso de construcción de los indicadores de desempeño no existe un procedimiento tipo o una metodología estándar, sin embargo se recomienda tener en cuenta una serie de pasos y requisitos previos que aseguren la coherencia del conjunto de indicadores que se construyan, como se visualiza en la figura 3.9.<sup>61</sup>



Figura 3.9. Ciclo básico del proceso de indicadores de desempeño

- Identificación y/o Revisión de Productos y Objetivos que serán medidos.** Analizar en primer lugar las definiciones estratégicas de la organización a las cuales se realizará el esfuerzo de medición y evaluación del desempeño. Lo anterior implica realizar un ejercicio de definición o validación respecto de la misión (claridad respecto de su que mandato, los productos y servicios debe proveer y a los usuarios que sirve).
- Establecer las medidas de desempeño claves.** Definir lo que es relevante medir en términos de las dimensiones del desempeño. En la mayor se desarrollan medidas integrales, que van más allá de los insumos (inputs) y productos o servicios (outputs). Sin embargo, por lo general lo más frecuentemente utilizado son los indicadores de eficacia que relacionan medidas de productos o servicios (outputs) respecto de lo programado y logrado, y en menor medida indicadores de eficiencia insumos/productos o servicios (inputs/outputs) o costos /productos o servicios.
- Asignar Responsabilidades.** Establecer las responsabilidades institucionales y organizacionales por dicho cumplimiento. De esta manera un requisito central para operativizar los indicadores tiene que ver con la asignación de productos, metas e indicadores a cada una de las divisiones o áreas que tienen asignado dicha producción o actividad.
- Establecer los referentes Comparativos.** Organizar idealmente de forma participativa (el jefe o director del centro de responsabilidad y funcionarios responsables de la producción de los bienes y servicios involucrados) lo referente sobre los cuales se comparará los resultados obtenidos por el indicador.

- e. **Construir fórmulas y algoritmos.** Construir fórmulas o algoritmos que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos. La construcción de la fórmula o algoritmo debe asegurar que su cálculo obtenga información de la variable que estoy tratando de medir, es decir el resultado del indicador.
- f. **Recolectar los datos y generar sistemas de información.** Gestionar mecanismos que permitan generar sistemas de información que brinden identificar la información pertinente, recursos para construir bases de datos y la realización de investigaciones o encuestas para construir indicadores de resultado y de calidad, así como posibilitar el apoyo de la labor de control de gestión.
- g. **Validación los Indicadores.** Verificar que los indicadores que informarán sobre el desempeño obtenido deben cumplir una serie de requisitos técnicos y ajustarse a criterios que permitan asegurar su transparencia y confiabilidad como herramienta para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
- h. **Analizar los resultados obtenidos.** Examinar los resultados obtenidos una vez que se ha realizado la comparación entre las metas y lo efectivamente logrado.
- i. **Comunicar e Informar.** Informar los resultados de los avances obtenidos de las metas programadas con las obtenidas, para dar seguimiento a las estrategias de la organización.

Los indicadores para la medición del desempeño deben correlacionarse con los objetivos y metas como se estableció en el inciso Identificación y/o Revisión de Productos y Objetivos que serán medidos, 44 de acuerdo a la tabla 3.4:

**Tabla 3.4. Correlación de objetivos vs Indicadores**

Objetivos	Indicadores
<b>Fin</b> (visión, misión)	Impacto
<b>Propósito</b> (objetivo estratégico general)	Resultados
<b>Productos</b> (objetivos específicos)	Productos
<b>Actividades y/o proyectos</b> (metas)	Insumos

Dentro del ciclo básico del proceso de indicadores de desempeño, uno de los retos es establecer las medidas de desempeño claves que captarán la esencia de la estrategia. Algunas características básicas que deberán contener son las siguientes:

- a. **Estar ligados a la estrategia.** Es obvia la importancia de este requisito.
- b. **Ser cuantitativos.** A menudo existe la tentación de incluir medidas que se basan en evaluaciones subjetivas de la actividad.
- c. **Accesibilidad.** Debe ser posible la obtención del mismo a partir de los sistemas de información de la organización.

- d. **De fácil comprensión.** La meta final debe crear un **CMI** que motive a la acción. Es difícil hacerlo cuando los participantes no entienden el significado de los indicadores seleccionados.
- e. **Contrabalanceados.** El **CMI** exigirá que se tomen decisiones respecto a la asignación de recursos y, buscar el equilibrio entre los diversos objetivos de la organización.
- f. **Relevantes.** Los indicadores que aparecen en el cuadro de mando deben describir con exactitud el proceso u objetivo que estamos intentando evaluar.
- g. **Tener definición común.** Se debe conseguir el consenso tanto en la definición como en la interpretación de cada uno de los indicadores

En relación a lo anterior se formulan algunos ejemplos de indicadores estratégicos que pueden ser usados, para medir el nivel de logro de los objetivos desde las cuatro perspectivas del **CMI**, como muestra el ejemplo de la Tabla 3.5.

**Tabla 3.5. Indicadores Genéricos por Perspectiva del CMI**

Perspectiva	Indicadores Genéricos
Financiera	Rendimientos sobre las inversiones, y Valor Añadido Económico
Cliente	Satisfacción, Retención y Cuota de Mercado
Procesos	Calidad, Tiempo de respuesta, Coste e Introducción de nuevos productos
Recursos	Satisfacción de los empleados y Disponibilidad de sistemas de información.

Por otra parte Sponsor Managemnet Consulting (2000) señala algunos errores muy comunes relacionados con la selección de indicadores:

- a. Utilizar en el **CMI** objetivos preexistentes en la organización. Los objetivos preexistentes estarán más relacionados con el entorno operativo (eficiencia y eficacia en la realización de actividades de la organización), que con la estrategia, motivo por el cual no deben ser incluidos en el **CMI** en tanto no aporten valor para la consecución de la estrategia.
- b. Seleccionar solo indicadores fáciles de calcular. El utilizar solo indicadores fáciles de calcular o que ya se obtenían previamente en la organización es un error, ya que hay que seleccionar indicadores que realmente ayuden a la implementación de la estrategia.
- c. Usar indicadores perfectos, a lo cual no existen. Pensar que vamos a ser capaces de encontrar indicadores perfectos para todos los objetivos estratégicos es una tarea muy difícil. A veces no tendremos que conformar con indicadores menos buenos que sean una aproximación suficiente en el control de los objetivos perseguidos.
- d. Seleccionar indicadores que reflejen aspectos positivos. Existe la tentación de fijar indicadores donde conocemos previamente que podemos alcanzar los mismos con relativa facilidad.
- e. Utilizar indicadores para buscar culpable. La utilización de indicadores como instrumento de castigo o represalia se convertirá en todo lo contrario al fin último perseguido: transmitir la estrategia a toda lo organización como motor del cambio de la misma.

## Capítulo 4. Caso de Estudio

---

La teoría presentada en el capítulo anterior, establece las bases del modelo de **APN** en sinergia con el **CMI**, lo cual permitirá diseñar los sistemas operativos que alineen la estructura con la estrategia, para lograr el monitoreo permanente de los objetivos estratégicos en función de los resultados que se vayan obteniendo en el desarrollo de la actividades y contribuir así al logro de las metas institucionales.

Partiendo de lo anterior, la hipótesis de la presente tesis, es integrar la misión, visión, objetivos estratégicos e indicadores en un **CMI**, que permita mejorar la competitividad y eficiencia de la **DGPOP**, buscando que éste sirva de modelo para la otras Unidades Administrativas que conforman a **Profeco**.

El **CMI**, es utilizado en su gran mayoría por organizaciones del sector privado, sin embargo en este caso de estudio se usará en la **DGPOP**, cuya unidad ésta inmersa dentro de **Profeco**, Institución gubernamental sin fines de lucro, que busca beneficios a la sociedad en materia de equidad en las relaciones de consumo.

En el caso de la **DGPOP**, su principal objetivo está en la búsqueda de mejorar la calidad de servicio ofreciendo información financiera que impacte en buen desempeño financiero en el corto, mediano y largo plazo, ya que la falta o mal uso del presupuesto y de los recursos financieros, puede producir problemas para la ejecución de las funciones encomendadas y proyectos para resolver problemas o brindar un mejor servicio, partiendo de lo anterior y buscando soluciones a la problemática planteada se presenta el siguiente caso de estudio.

## 4.1 Modelo de administración de procesos de negocio en sinergia con el CMI

### 4.1.1. Misión y Visión

Partiendo de la visión para el año 2030 de la Administración Pública Federal actual “El México que queremos”, del cual se desprende el Plan Nacional de Desarrollo y que a su vez da el sustento para establecer los Planes Sectoriales.

En **Profeco**, se tiene el plan institucional alineado a las siguientes estratégicas institucionales:

1. Prevenir y corregir prácticas abusivas en las relaciones de consumo;
2. Fortalecer el poder de los consumidores brindándoles información y asesoría;
3. Desarrollar proveedores conscientes e informados para que ejerzan sus derechos y cumplan sus obligaciones con los consumidores;
4. Incidir en la política regulatoria y mantener actualizado el marco jurídico que tenga impacto en las relaciones de consumo;
5. Propiciar y vigilar el cumplimiento de la normatividad por los proveedores;
6. Procurar la solución de las diferencias entre consumidores y proveedores;
7. Contribuir a la reducción de los riesgos de corrupción;
8. Fomentar la transparencia o eficientar las políticas de transparencia;
9. Eficientización del desempeño Institucional.

Para alcanzar el plan estratégico se tiene la misión y visión institucional siguiente:

#### **Misión de Profeco:**

Promover y proteger los derechos del consumidor, fomentar el consumo inteligente y procurar la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores.

#### **Visión de Profeco:**

Ser una institución efectiva en la promoción de una cultura de consumo inteligente y en la aplicación de la ley. Por tal motivo se plantean los siguientes objetivos para **Profeco**, con la finalidad de consolidar sus esfuerzos:

1. Proteger los derechos del consumidor.
2. Promover los derechos del consumidor.
3. Fomentar una cultura de consumo inteligente.
4. Procurar la equidad en las relaciones de consumo.
5. Procurar la seguridad jurídica en las relaciones de consumo.
6. Eficientar el desempeño institucional.

Con base a lo anterior y retomando la Planeación Estratégica, se organizó con la Dirección General, las 4 Direcciones y los 7 Departamentos de Área un análisis **TKJ**, en el cual se estableció la razón de ser y la visión a futuro de la **DGPOP**, así como los objetivos estratégicos a alcanzar para el logro de resultados planeados, concluyendo lo siguiente:

### Misión de la DGPOP:

Administrar y suministrar los recursos presupuestales y financieros con oportunidad y disciplina presupuestal que garanticen la integración, funcionamiento y operación de las unidades responsables, así como apoyar en la actualización de las disposiciones normativas internas que permita el desarrollo institucional.

### Visión de la DGPOP:

Ser la unidad que cree mecanismos de control, estratégicos, organizacionales y financieros con personal capacitado y con actitud de servicio para garantizar la efectividad de las unidades responsables de **Profeco**.

En consecuencia de lo anterior se plantean una serie de objetivos que se deberán impulsar para establecer las condiciones necesarias para cumplir la misión y visión:

1. Formular programas, subprogramas, metas anuales y el presupuesto de **Profeco**.
2. Controlar y optimizar el ejercicio del presupuesto asignado a las unidades responsables.
3. Proponer acciones para mejorar el funcionamiento de la Institución.
4. Instrumentar directrices, normas, criterios técnicos para la elaboración de documentos normativos internos.
5. Coordinar, asesorar y apoyar a las **UA** para la elaboración de documentos normativos internos.
6. Fomentar una cultura de administración del conocimiento.
7. Eficientar el desempeño en la Dirección General.

Para lograr lo anterior y derivado a que la **SHCP** tienen relación con la **DGPOP** en lo relativo a brindar la normatividad y recomendaciones en materia programática, financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública, se orientó el proceso de la **DGPOP** al proceso presupuestario basado en resultados que permita fortalecer y reflejar el vínculo de los programas presupuestarios con objetivos, figura 4.1, mismo que deben seguir todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

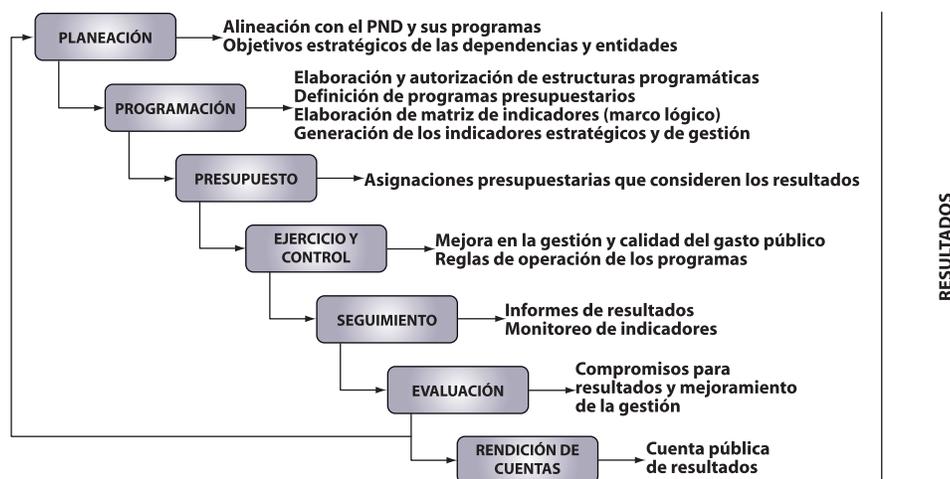


Figura 4.1. Alineación del Proceso Presupuestario para Resultados.

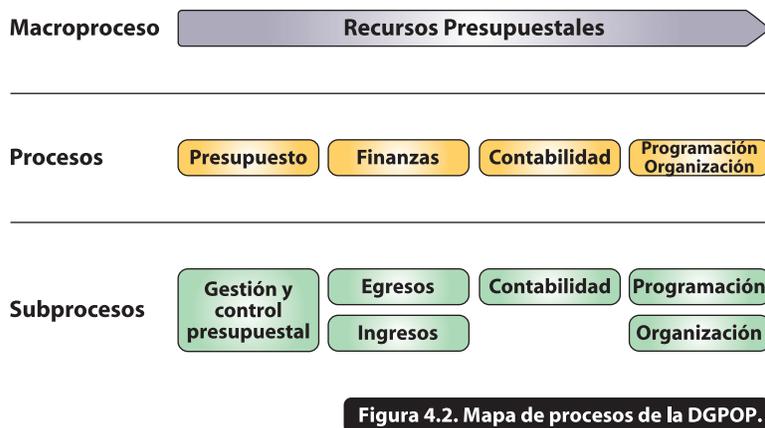
El Presupuesto Basado en Resultados (**PbR**) es un componente de la Gestión para Resultados (**GpR**) que consiste en un conjunto de actividades y herramientas (metodología del Marco Lógico, Matriz de Indicadores entre otras) que permiten apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas.

El **PbR** significa un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el **PbR** busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados.<sup>64</sup>

En relación al enfoque anterior y respecto al papel que desempeña la **DGPOP** (1.1.1. Ubicación organizacional), dentro de la administración del Presupuesto de Profeco, se retoma lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría, donde se establece que la oficialía mayor de cada dependencia y entidad será la encargada de efectuar el seguimiento correspondiente al Presupuesto, por lo que la Coordinación General de Administración, a través de la **DGPOP**, debe informar de manera sistemática, respecto del avance y los resultados de los programas y proyectos institucionales en el cumplimiento y metas y su impacto social.

Hoy en día, este proceso presupuestario para resultados, no se viene ejecutando en su totalidad por la **DGPOP**, las etapas de planeación, seguimiento y evaluación son ejecutadas por la Dirección General de Planeación y Evaluación.

En este ámbito de actuación se propone para la **DGPOP** el siguiente mapa de procesos, figura 4.2.



El mapa establece que existe un macroproceso el cual se denomina Recursos Presupuestales y es la razón de ser de la **DGPOP**, el cual permite elaborar, ejecutar y controlar la asignación presupuestal a las diversas actividades que realiza la institución para dar cumplimiento a sus objetivos conforme a las siguientes funciones.

- Formulación.** Realiza la programación presupuestaria anual, etiquetada mediante el planteamiento periódico mensual del uso de los recursos, que permite definir los componentes concretos de las actividades que se pretende realizar.
- Discusión y Aprobación.** Discute el monto asignado al presupuesto de tal manera que se limiten los excesos que pretendan desarticular el presupuesto, ó desvirtuar las actividades prioritarias de las Unidades Responsables.
- Ejecución.** Una vez autorizado el Presupuesto, procede a ejecutarlo, donde realiza ajustes ó reformulaciones presupuestales condicionadas por las fuentes de ingreso disponibles; se procede a la disposición de recursos para poder realizar las actividades por medio de solicitudes de uso de recursos, mismas que pasaran por un proceso de revisión y autorización.
- Control.** Analizar el registro sistemático de las disposiciones de recursos que genera cada Unidad Responsable, respecto al presupuesto asignado que permita el análisis de la gestión administrativa de **Profeco**.
- Evaluación.** Medir los resultados que permitan evaluar las acciones del presupuesto asignado.

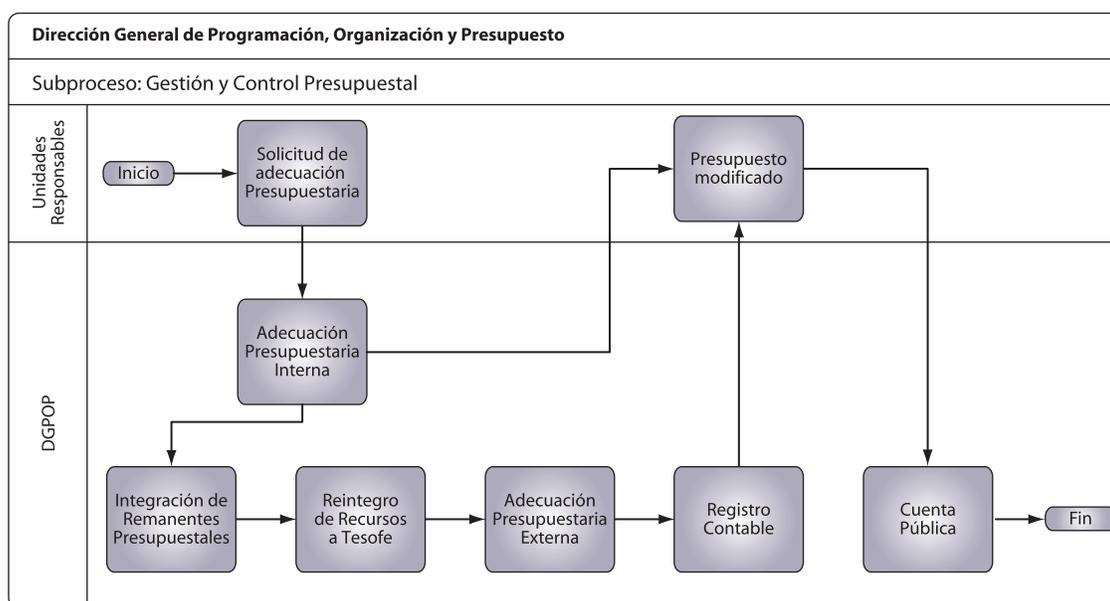
Para llevar a cabo las funciones antes descritas en el macroproceso, la **DGPOP** tiene constituidos cuatro procesos, denominados presupuesto, finanzas, contabilidad, programación y organización, cuyos objetivos se muestran en la tabla 4.1:

**Tabla 4.1. Procesos de la DGPOP.**

Proceso	Objetivos de proceso
<b>Presupuesto</b>	Apoyar en la planeación y programación presupuestal y prever los recursos presupuestarios que requieren las UR para la ejecución de sus funciones, en apego a la norma aplicable en materia presupuestaria, así como generar información confiable y suficiente que apoye la toma de decisiones.
<b>Finanzas</b>	Administrar el flujo de efectivo por ingresos y egresos de recursos fiscales, propios y de apoyos de estados y municipios, así como consolidar y verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, con el fin de dar cumplimiento a los programas y compromisos adquiridos por la Profeco.
<b>Contabilidad</b>	Supervisar y controlar los procesos contables de la Profeco y brindar la asesoría respectiva conforme a los Principios de Contabilidad Gubernamental y a las Normas de Información Financiera, así como elaborar y presentar los estados financieros de la Profeco, con la finalidad de proporcionar información veraz y oportuna para la toma de decisiones.
<b>Programación y Organización</b>	Diseñar y aplicar la metodología y procedimientos para revisar, dictaminar y difundir disposiciones normativas internas y proporcionar la asesoría a las UA para la elaboración y actualización de sus disposiciones normativas, con el fin de contar con un marco normativo interno que apoye la operación y funcionamiento Institucional; así como gestionar los recursos necesarios para la operación de la Dirección General.

Una vez identificados los procesos se obtuvieron los siguientes subprocesos que marcarán la pauta del quehacer de la **DGPOP**: control presupuestal, egresos, ingresos, contabilidad, programación y organización, donde se establecen las interrelaciones entre cada unos de ellos, como se muestra a partir de la figura 4.3 a la 4.6.

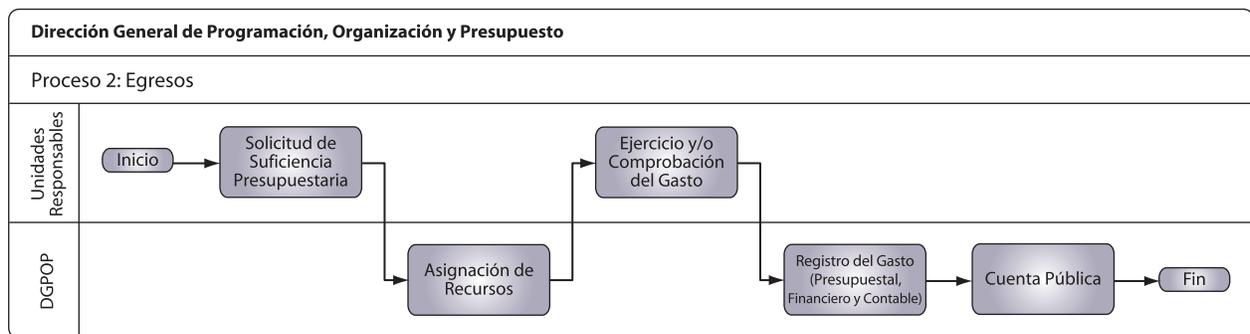
La figura 4.3 muestra el subproceso de Gestión y Control Presupuestal aquí se establecen las políticas y actividades relacionadas con el manejo del presupuesto asignado en el ejercicio fiscal correspondiente, este subproceso inicia cuando una vez que se informa el presupuesto asignado y el transcurso del año fiscal, se recibe una adecuación presupuestaria por parte de las UR para atender sus compromisos, la **DGPOP** recibe la solicitud y le da el trámite correspondiente, generando el presupuesto modificado.



**Figura 4.3 Subproceso: Gestión y Control Presupuestal**

Posteriormente se realiza las acciones pertinentes y al final del ejercicio fiscal se realizan los reintegros a la Tesorería de la Federación (**Tesofe**), en el cual se realiza la adecuación presupuestaria donde se registra en documentos contables, financieros y patrimoniales de la institución, las acciones que se realizaron.

En la figura 4.4., se observa el subproceso de egresos, en el cual es donde las **UR** solicitan la suficiencia presupuestaria de los recursos que van a ejercer para la ministración mensual, o para la adquisición de un bien o servicio; se asignan los recursos a través de electrobanca o cheque para que se ejerzan los recursos conforme lo programado presupuestalmente, se comprueba el gasto y se envía la comprobación para que sea verificada conforme a los requisitos fiscales, posteriormente se efectúa el registro presupuestal, financiero, contable y finalmente quedando registrado en la cuenta pública como recursos ejercidos.



**Figura 4.4 Proceso de Egresos**

El subproceso de ingresos que se muestra en la figura 4.5 lo podemos clasificar de dos formas, uno la parte de los ingresos que se obtienen por la venta de productos y/o servicios dentro de los cuales se encuentran: la revista del consumidor, la venta de hologramas para las **UVA**’s, los servicios de calibración de instrumentos de medición entre otros; por otra parte la segunda clasificación son los recursos que se obtienen a través de las aportaciones de los Estados y Municipios y los recursos fiscales que otorga la **SHCP**.

Los recursos se integran en las cuentas bancarias correspondientes y posteriormente se van radicando de acuerdo a suficiencia presupuesta que se vaya generando, dichos recursos quedarán registrados presupuestal, financiera y contablemente, al final quedaran registrados en la cuenta pública.

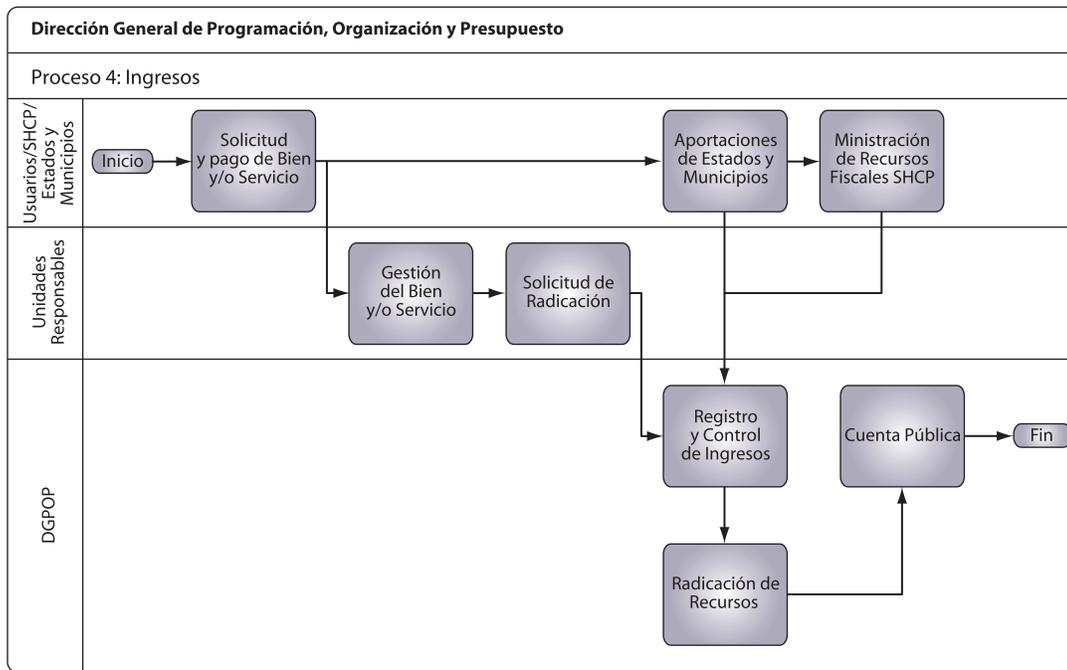


Figura 4.5 Subproceso de Ingresos

Finalmente la figura 4.6 muestra el subproceso de mejora regulatoria interna, cuyas actividades están relacionadas con la elaboración, actualización y emisión de disposiciones normativas, que serán utilizadas por el personal de la **Profeco** para el quehacer de sus actividades, éste subproceso inicia con la solicitud de disposiciones normativas, donde la **DGPOP** brinda su servicio para fungir como asesores para la elaboración correspondiente en conjunto con las **UA**, la disposición se analiza ante el Comité de Mejora Regulatoria donde se autoriza su publicación y finalmente se difunde.

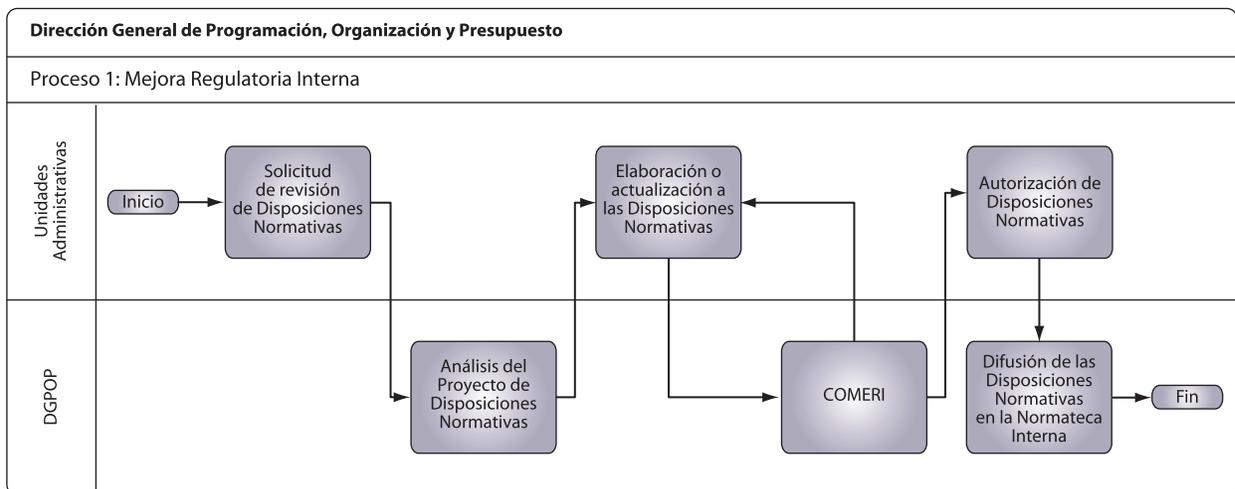


Figura 4.6 Proceso de Mejora regulatoria Interna

### 4.1.2. Análisis estratégico

Con base en la metodología del Presupuesto Basado en Resultados y la serie de objetivos que se deberán impulsar para establecer las condiciones necesarias para cumplir la misión y visión de la **DGPOP**, se realizó un análisis **FODA** para conocer la situación actual y emprender el enfoque estratégico a seguir.

En esta etapa se convocó a los mandos medios y superiores de la **DGPOP** a una reunión para llevar a cabo un análisis **TKJ**, en la cual cada uno dio su punto de vista y se agruparon sus opiniones en la tabla 4.2.

A continuación se presenta el análisis de cada uno de los puntos del FODA, primeramente en cuanto a las debilidades se tiene lo siguiente:

**D1**, menciona que existen procedimientos no documentados o desactualizados, este efecto se deriva de que aunque se realizan acciones para actualizar la documentación o identificar acciones para documentar procesos o procedimientos, las áreas no muestran el interés por las cargas de trabajo o por no querer normar su actividad, lo cual implica tener información en algunos casos desactualizada o no normada, que genera que el personal realice sus actividades conforme a su experiencia aunque en algunos casos no sea la mejor manera y en caso de contratación de personal de nuevo ingresos pues existe un total desconocimiento de cómo hacer frente a las actividades encomendadas.

**D2**, indica que hace falta difusión y dirección organizacional, en este sentido se estableció este aspecto debido a que aunque existe un manual de organización donde están establecidas las funciones de cada Dirección y Departamento, existe una extralimitación de éstas y en otros casos algunas áreas no están bien definidas en el mismo manual, provocando el seguimiento adecuado en tiempo y forma.

**D3**, existe deficiente comunicación e interacción entre las áreas respecto a la ejecución de asuntos competencia de **DGPOP**, esto se deriva a que por ser un proceso presupuestario en el cual están involucradas diversas Direcciones y Departamentos de la **DGPOP**, en ocasiones las áreas le dan seguimiento solo a la parte de su competencia y no se muestra el interés para identificar si en alguna parte del proceso la información que brindan es la adecuada, puede ser reestructurada para agilizar el trámite u otra serie de mejoras, provocando que en ocasiones los procedimientos sigan siendo tediosos o no puedan ser mejorados para brindar un mejor servicio.

**D4**, definida como la limitación en la delegación de funciones, esta debilidad al igual que la **D2**, en ocasiones se genera debido a que hace falta especificar funciones en los puestos que se encuentran dentro del manual de organización o porque en ocasiones hay puestos funcionales que no están dentro del manual y éstos hacen funciones de acuerdo a las necesidades del área, lo anterior implica que en ocasiones los manuales de organización no se encuentran actualizados o no se puedan incluir las funciones del puesto ya que no se encuentran dentro de la estructura organizacional autorizada por la Secretaría de la Función Pública.

**D5**, desconocimiento de la normatividad externa e interna, éste tipo de eventos se origina dado que la normatividad programática, presupuestal, sufre cambios y aunque ésta sea difundida a las diversas áreas, el personal administrativo hace caso omiso a las actualizaciones ó existe el desinterés del personal por conocer más o en ocasiones la falta de tiempo para el desempeño sus actividades diarias implican no revisar los cambios correspondientes. Por otra

Tabla 4.2 Análisis de la DGPOP

No.	Debilidades	Fortalezas	Amenazas	Oportunidades
1	Procedimientos no documentados o desactualizados	Conocimiento de las oportunidades para la mejora operativa del SIIP	La cooperación o disponibilidad de las UR's para la implementación de mejoras en el manejo del presupuesto no es la adecuada para obtener los resultados planeados.	Simplicidad normativa, emitidas por la dependencia globalizadoras
2	Insuficiente difusión y dirección organizacional	Ser una UA estratégica institucional	Deficiencias en la operación del SIIP por parte de las UR	Estructura y acotación de atribuciones y facultades a las unidades administrativas
3	Deficiente comunicación e interacción entre las áreas respecto a la ejecución de asuntos competencia de DGPOP	Conocimiento y empleo de metodologías para elaborar disposiciones normativas fiscales, contables financieras y organizacionales	Dificultad en la continuidad de proyectos y planes institucionales por falta de planeación en el presupuesto por parte de las UR	Opinión y observación de las unidades administrativas de disposiciones administrativas internas
4	Limitación en la delegación de funciones	Contar con el personal y recursos materiales necesarios para desarrollar las actividades y responsabilidades	Las técnicas institucionales para detectar problemas en los procesos no brindan resultados esperados para mejorar los procesos	Enlace con entes para el mejor desarrollo de atribuciones
5	Desconocimiento de la normatividad externa e interna	Transparencia en el manejo del presupuesto propio	Normatividad robusta	Propuesta de modificación al Estatuto Orgánico
6	Dificultades en la manipulación del SIIP		Deficiencias en el reclutamiento, selección y contratación del personal.	Apegarse al marco jurídico de la APF
7	Desequilibrio entre las responsabilidades y el salario			
8	Mala distribución de carga de trabajo			
9	Limitación de conocimientos del personal debido a que se realizan actividades específicas.			
10	Algunas áreas de la DGPOP, no cuentan con adecuados conocimientos en el manejo del presupuesto.			
11	El marco jurídico interno actual no es el adecuado para las UR			
12	La planeación presupuestal por parte de las UR no es la real de acuerdo a sus necesidades			
13	Los recursos presupuestales no se ejecutan en tiempo y forma			

parte no existe un seguimiento para identificar que todos los coordinadores y enlaces administrativos manejen bien toda la normatividad.

**D6**, dificultades en la manipulación del **SIIP**, la **DGPOP** no realiza una adecuada coordinación con la Dirección General de Informática (**DGI**) para llevar a cabo cursos de capacitación del **SIIP**, existen manuales del sistema, sin embargo conforme a la práctica se va conociendo la herramienta ó cuando se realiza la consulta en conjunto con los analistas de la **DGI** se conocen ciertas utilidades del **SIIP** para realizar análisis presupuestales, por lo que si se conoce adecuadamente el sistema es de utilidad, mientras que contrariamente en caso de no conocerse es obstáculo para el desarrollo de las actividades.

**D7**, desequilibrio entre las responsabilidades y el salario, no existen los recursos económicos para hacer frente a las asignaciones presupuestales requeridas poder realizar ascensos económicos en el personal, por lo que en diversos casos el personal tiene responsabilidades que están de acuerdo al salario percibido, provocando que cuando exista una posibilidad de crecimiento tanto profesional como personal éste acepte la propuesta laboral.

**D8**, mala distribución de cargas de trabajo, esto se deriva a que al personal que realiza adecuadamente sus funciones se le asignan más actividades provocando que exista un desbalance en la carga de trabajo, a lo cual se tiene la percepción del personal que a la gente que no hace adecuadamente su trabajo se le incite a no hacer nada en lugar que se les exija a desempeñarse adecuadamente.

**D9**, limitación de conocimientos del personal debido a que se realizan actividades específicas, el personal que está adscrito a la **DGPOP**, tienen diversos años en un mismo puesto, por lo que su trabajo es muy cotidiano y repetitivo, por lo que les sus conocimientos son muy específicos provoca ceguera en el análisis de todo el proceso, por lo que no sugieren mejoras para brindar un servicio mas efectivo.

**D10**, algunas áreas de la **DGPOP**, no cuentan con adecuados conocimientos en el manejo del presupuesto, existe personal adscrito a las áreas que no cuentan con los conocimientos adecuados para los requerimientos de las diversas áreas de la **DGPOP**, por lo en diverso casos no se atienden los requerimientos de la forma más efectiva posible.

**D11**, falta una revisión del marco jurídico interno, se ha trabajado por parte de la **DPO** para actualizar la normatividad y el marco jurídico de **Profeco**, sin embargo aun existen proyectos para la modificación que no se han implementado por falta de interés y apoyo de los mandos superiores de la institución y que son sustantivos para el ejercicio de las funciones de la dependencia.

**D12**, la planeación presupuestal por parte de las unidades responsables de **Profeco** no es real de acuerdo a sus necesidades, puesto que al elaborar su anteproyecto de presupuesto toman como referencia los presupuestos de ejercicios anteriores, incrementándolos, en criterios tales como la inflación, porcentajes arbitrarios, entre otros. Esta práctica ocasiona la falta de presupuesto para la ejecución de proyectos, adquisición de bienes y servicios o en otras ocasiones, reintegro de recursos a la Federación.

**D13**, los recursos presupuestales no se ejecutan en tiempo y forma, esto se genera cuando se asignan presupuestalmente los recursos para productos o servicios a las diversas **UR** de la **DGPOP**, sin embargo estas originan un compromiso presupuestal que es como si fuera una reserva del recurso para que se pague posteriormente, sin

embargo en ocasiones este recursos se compromete por más de dos meses provocando que no se optimicen los recursos para cosas sustantivas de **Profeco** por falta de recursos presupuestales.

A continuación se describen las fortalezas que tiene la **DGPOP** como ente organizacional, programático y presupuestal:

**F1**, conocimiento de las oportunidades para la mejora operativa del **SIIP**, esta es una de las ventajas que como la **DGPOP** interactúa constantemente con los coordinadores y enlaces administrativos y su vez maneja el **SIIP**, conoce las necesidades que se deben de atacar para que el **SIIP** sea un herramienta informática más amigable y efectiva, para que la información que se genere sea de utilidad y no implique el uso de herramientas como Word y Excel para presentar reportes programáticos presupuestales.

**F2**, ser una **UR** estratégica institucionalmente, implica que la **DGPO** conoce todos los recursos con los que cuenta la **Profeco** a través del presupuesto asignado a cada una de las **UR**, por lo que toda la información programática presupuestal arroja información relacionada con todos los proyectos y contratos que se tienen por lo que esta información servirá como indicador básico de los logros y fracasos de la administración de cada **UR**, así como para la toma de decisiones financieras para **Profeco**.

**F3**, conocimiento y empleo de metodologías para elaborar disposiciones normativas, fiscales, contables, financieras y organizacionales, el equipo de trabajo de la **DGPOP** es multidisciplinario, por lo que su platilla tiene una visión amplia para elaborar disposiciones normativas, fiscales, contables, financieras y organizacionales con base a los lineamientos de la **SFP**, **SHCP**, **STPS**, así como a las mejores prácticas de la administración pública o herramientas que son publicadas a través de foros, internet, coloquios, entre otros.

**F4**, contar con el personal y recursos materiales necesarios para desarrollar las actividades y responsabilidades, el contraste de las debilidades **D7** y **D8** con ésta fortaleza es que aunque exista cargas desequilibradas entre las responsabilidades y el salario o una mala distribución en las cargas de trabajo, existe personal con la habilidades para poder enfrentar lo antes expuesto, así como, los recursos materiales para el seguimiento de sus actividades.

**F5**, transparencia en el manejo del presupuesto propio, la visión del Director General, es que lo que se quiere de las áreas se debe empezar por la casa, motivo por el cual se ha emprendido un arduo trabajo para que los recursos se asignen en tiempo y forma así como sus finanzas de la **DGPOP** sean transparentes conforme a la normatividad vigente y sea la pauta para poder exigir lo logros que actualmente se tienen.

En relación a las amenazas que tiene la **DGPOP** se enumeran a continuación:

**A1**, la cooperación o disponibilidad de las **UR**'s para la implementación de mejoras en el manejo del presupuesto no es la adecuada para obtener los resultados planeados, esta amenaza es típica para la **DGPOP**, ya que cuando se inician los proyectos se cuenta con el apoyo sin embargo conforme se va avanzando se muestra desinterés por parte de las **UR**, esto se deriva en algunos casos por las cargas de trabajo, cambios en el personal responsable, o que ya no es una prioridad el proyecto entre otros, lo que la planeación del área es modificada constantemente.

**A2**, deficiencias en la operación del **SIIP** por parte de las **UR**, uno de los obstáculos que presentan los coordinadores y enlaces administrativos es que desconocen en diversas ocasiones el manejo del **SIIP**, lo cual provoca cargas de

trabajo para el análisis presupuestal u otra causa es la falta de implementación de herramientas y módulos que hagan más fácil el uso de la herramienta.

**A3**, dificultad para iniciar o dar continuidad a proyectos y planes por parte de las unidades responsables de **Profeco**, derivado de la falta de planeación presupuestal, éstas se ven en la necesidad de solicitar movimientos de calendarios, ampliaciones y suficiencias presupuestales a la **DGPOP**, ocasionando con ello re trabajos, retrasos y, en su caso, cancelaciones de los proyectos y planes.

**A4**, las técnicas institucionales para detectar deficiencias en los procesos no brindan los resultados esperados para mejorar los procesos, actualmente la **DGPOP** solo maneja una parte de reingeniería y mejora de procesos que no ha sido actualizada desde los noventas, por lo que las herramientas no han brindado los frutos adecuados debido a que en ocasiones no se tienen documentados los procesos y no se tiene un diagnostico real de las necesidades del área, por lo que se hacen mejoras sin detectar la problemática real y no se logran los resultados esperados.

**A5**, normatividad robusta, en la actualidad este aspecto impacta al momento de querer implementar acciones de mejora, ya que éstas no pueden aplicarse debido a que se contraponen con la normatividad o en diversos casos no se pueden aplicar ya que no existe fundamento jurídico para poder implementar la acción de mejora.

**A6**, deficiencias en el reclutamiento, selección y contratación del personal, actualmente no existe un adecuado sistema de reclutamiento, ya que no existen bases de datos con curriculums que cumplan con el perfil si no solamente se contrata con exámenes psicológicos, médicos y psicométricos sin existir un examen de conocimientos.

Ahora a las oportunidades se cuenta con lo siguiente:

**O1**, simplicidad normativa, emitidas por las dependencias globalizadoras, en la actual administración del Gobierno Federal tiene un concepto en práctica denominado Programa de Mejora de la Gestión el cual implica y busca acceder a un simplicidad normativa para eficientar el uso de los recursos y a su vez haga más transparentes la gestión del Gobierno Federal.

**O2**, estructura y acotación de atribuciones y facultades a las unidades administrativas, éste aspecto es uno de los más importantes para mejorar la gestión y apoya a la implementación de acciones por parte de la **DGPOP**, ya que como se tiene bien delimitada la estructura y funciones de cada una de las **UR**, es más fácil tratar de implementar acciones que impulsen la efectividad de las áreas.

**O3**, opinión y observación de las unidades administrativas de disposiciones administrativas internas, actualmente se cuenta con un Comité de Mejora Regulatoria el cual se encuentra constituido por un representante de cada **UR**, el cual este grupo multidisciplinario da su opinión respecto a todas las disposiciones normativas internas de **Profeco** y a su vez también sugiere lo que se debe actualizar o crear en materia de normatividad.

**O4**, enlace con entes para el mejor desarrollo de atribuciones, por ser la **DGPOP** una unidad que tiene las atribuciones de gestionar ante las autoridades competentes el dictamen en materia presupuestal de los movimientos a las estructuras orgánicas y funcionales de las **UA** y difundirlas, por lo que conoce las necesidades en materia orgánica, por lo que interactúa con entes como la **SHCP** y **SFP** para realizar actualizaciones la estructura orgánica de **Profeco**.

**O5**, propuesta de modificación al Estatuto Orgánico, al igual que la oportunidad **O4**, como se identifican las necesidades que requiere la sociedad en cuanto a las funciones de **Profeco** y al ser el área que tiene la facultad llevar a cabo las modificaciones del manual de organización, le permite visualizar cuando se requiere realizar modificaciones al Estatuto Orgánico que se ajuste a las necesidades en materia jurídica para dar cumplimiento a las funciones encomendadas.

**O6**, apegarse al marco jurídico de la **APF**, actualmente se han cambiado leyes que permiten tener el sustento jurídico para implementar acciones de mejoras para hacer más transparente el uso de los recursos y hacer más fácil la rendición de cuentas, por lo que esta acciones ayudan contundentemente para mejorar la disposiciones normativas que fomente la efectividad organizacional.

Una vez identificados los aspectos internos y externos, se realiza el análisis situacional del caso de estudio, obteniéndose así la matriz **FODA**, Tabla 4.3 y una serie de estrategias a seguir tabla 4.4 donde se establecerá el rumbo a seguir, primero se relacionaron las Fortalezas con Oportunidades (**FO**), Debilidades con Oportunidades (**DO**), Fortalezas con Amenazas (**FA**) y Debilidades con Amenazas (**DA**) y se asigno una estrategia en caso de existir alguna relación significativa y éstas se pueden clasificar como del tipo Ofensiva (**FO**), Adaptativa (**DO**), Defensiva (**FA**) y supervivencia (**DA**) conforme a los siguiente.

**Tabla 4.3. Matriz TOWS de la DGPOP**

Matriz TOWS		Debilidades											Fortalezas						
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	F1	F2	F3	F4	F5
Amenazas	A1	E8		E4											E1 E2 E3			E6	
	A2					E1			E5	E1 E6		E6	E6		E1 E3 E4 E6			E5	
	A3											E1 E3 E6				E11			
	A4	E3					E9 E10	E5 E9	E9				E7 E8					E7	
	A5	E12										E12						E12	
	A6	E11										E11							
Oportunidades	O1	E8															E8		
	O2		E2				E8									E10			
	O3	E3			E3							E3					E8		
	O4			E4															
	O5														E13				

**Tabla 4.4. Estrategias propuestas para la DGPOP**

Clave	Estrategia
E1	Adaptar y mejorar el Sistema Integral de Información y Procesos a las necesidades de la DGPOP a corto plazo
E2	Planear y dirigir el rumbo organizacional a través de la misión, visión, objetivos y metas, y éstos dos últimos se midan a través de indicadores
E3	Revisar permanentemente los procesos y procedimientos en materia presupuestal, con la finalidad de simplificarlos y evaluar su eficiencia, eficacia y calidad
E4	Establecer mecanismos, para conocer periódicamente, la voz de las unidades responsables, así como del personal de la DGPOP, con la finalidad de mejorar sus procesos
E5	Detectar los requerimientos de capacitación para el personal de la DGPOP y establecer los mecanismos para su evaluación
E6	Brindar capacitación a las unidades responsables sobre la normatividad y procesos competencia de la DGPOP, con el fin de mejorar su eficiencia
E7	Implementar auditorías internas con la finalidad de proponer e implementar acciones de mejora
E8	Elaborar, actualizar y difundir las disposiciones internas que permitan la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento y evaluación del presupuesto, con la finalidad de rendir cuentas del cumplimiento de metas institucionales
E9	Rotar al personal evaluando su desempeño e identificando los diversos roles de acuerdo a su desempeño
E10	Proponer proyectos a la Dirección General de Recursos Humanos donde el personal eventual forme parte de las plazas de base y confianza de la Institución
E11	Apoyar a las unidades administrativas a realizar mejoras en sus procesos
E12	Revisar y, en su caso, fortalecer sus atribuciones y facultades, con el fin de que cuente con un marco legal y reglamentario, suficiente para el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus objetivos
E13	Aumentar el conocimiento y el intercambio de experiencias con instituciones y organismos de diversas disciplinas, acerca del control y manejo del presupuesto

La debilidad **D1** y la amenaza **A1**, demanda de una estrategia **E8** que se clasifica como de supervivencia, en la que se tiene que elaborar, actualizar y difundir las disposiciones internas que permitan la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento y evaluación del presupuesto, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas institucionales y poder enfrentar la desactualización de procedimientos y elevar la cooperación de las **UR** para la implementación de las actualizaciones y la difusión de las mismas.

La debilidad **D3** y la amenaza **A1**, sugiere una estrategia **E4** cuya clasificación es de supervivencia, y esta implica establecer mecanismos, para conocer periódicamente, la voz de las unidades responsables (nivel de satisfacción) en materia presupuestal, contable financiera y organizacional, así como del personal de la **DGPOP** en el desempeño de sus funciones, con la finalidad de mejorar sus procesos, en cual en conceso de toda la **DGPOP** para estar involucrado en las mejoras ya que es en forma integral para que se brinden los servicios con mayor efectividad.

La fortaleza **F1** y la amenaza **A1**, requiere de tres estrategias **E1**, **E2** y **E3** del tipo defensiva, en el cual se busca adaptar y mejorar el Sistema Integral de Información de Procesos (**SIIP**) a las necesidades de la **DGPOP** a corto plazo; planear y dirigir el rumbo organizacional a través de la misión, visión y objetivos compartidos entre las

áreas de la **DGPOP**, en los que se establezcan metas que puedan ser medidas a través de indicadores; y revisar permanentemente los procesos y procedimientos en materia presupuestal, con la finalidad de simplificarlos y evaluar su eficiencia, eficacia y calidad de la información, todo ello para mejorar el **SIIP** y elevar la efectividad de los procesos de la **DGPOP**, con el apoyo y cooperación de las **UR** en la implementación de las estrategias de acuerdo a sus necesidades.

La fortaleza **F4** y la amenaza **A1**, necesita una estrategia **E6** del tipo defensiva, ésta busca brindar capacitación a las unidades responsables sobre la normatividad y procesos de competencia de la **DGPOP**, con el fin de mejorar su eficiencia e involucrar a las **UR** en el conocimiento de la mejoras en el proceso presupuestario.

La debilidad **D9** y la amenaza **A2**, se deben de atacar con una estrategia **E5** del tipo supervivencia, donde se requiere detectar los requerimientos de capacitación para el personal y establecer los mecanismos de evaluación que midan el impacto en los procesos de la **DGPOP**, esta capacitación abarca desde el uso del **SIIP** hasta aquellos conocimientos técnicos requeridos para el puesto.

La debilidad **D10** y la amenaza **A2**, requieren ser atendidas por 2 estrategias **E1** y **E6** del tipo supervivencia, donde se implementara: adaptar y mejorar el Sistema Integral de Información de Procesos (**SIIP**) a las necesidades de la **DGPOP** a corto plazo y brindar capacitación a las unidades responsables sobre la normatividad y procesos de competencia de la **DGPOP**, con el fin de mejorar su eficiencia, ya que los conocimientos que se tengan en el área de presupuesto, están ligados a lo que tienen que ingresar al **SIIP**, por lo que los informes que generan a través del sistema son el reflejo de un adecuado manejo de conceptos presupuestales.

Las debilidades **D12** y **D13** que son parte de la programación presupuestal y la amenaza **A2**, serán atacadas con una estrategia **E6**, del tipo supervivencia, en la cual se requiere de brindar capacitación a las unidades responsables sobre la normatividad y procesos de competencia de la **DGPOP**, con el fin de mejorar su eficiencia, por lo que con la capacitación brindada se desea obtener herramientas que impacten en el proceso de planeación del presupuesto para que este se ejecute en tiempo y forma y no sean mermados los resultados del gasto de **Profeco**.

La fortaleza **F1** y la amenaza **A2**, requieren implementar 4 estrategias **E1**, **E3**, **E4** y **E6**, éstas son del tipo defensiva respecto a: adaptar y mejorar el Sistema Integral de Información de Procesos (**SIIP**) a las necesidades de la **DGPOP** a corto plazo; revisar permanentemente los procesos y procedimientos en materia presupuestal, con la finalidad de simplificarlos y evaluar su eficiencia, eficacia y calidad de la información; establecer mecanismos, para conocer periódicamente, la voz de las unidades responsables (nivel de satisfacción) en materia presupuestal, contable financiera y organizacional, así como del personal de la **DGPOP** en el desempeño de sus funciones, con la finalidad de mejorar sus procesos; y brindar capacitación a las unidades responsables sobre la normatividad y procesos de competencia de la **DGPOP**, con el fin de mejorar su eficiencia, estas acciones están enfocadas a brindar un mejor servicio y que los sistemas de injerencia de la **DGPOP** sean de fácil acceso y manejo para que el personal, usuarios del **SIIP** estén familiarizados con la herramienta.

La fortaleza **F4** y la amenaza **A2**, necesita implementar una estrategia **E5** del tipo defensiva donde se busca, detectar los requerimientos de capacitación para el personal y establecer los mecanismos de evaluación que midan el impacto en los procesos de la **DGPOP**, ya que como se cuenta con el personal capaz de desempeñarse en el proceso organizacional y presupuestal, se busca adaptar al personal a las necesidades del área esto implica el manejo del **SIIP**.

La debilidad **D12** y la amenaza **A3**, requiere que se implementen tres estrategias **E2, E3, E6 y E8** que se orientan en: planear y dirigir el rumbo organizacional a través de la misión, visión y objetivos compartidos entre las áreas de la **DGPOP**, en los que se establezcan metas que puedan ser medidas a través de indicadores; revisar permanentemente los procesos y procedimientos en materia presupuestal, con la finalidad de simplificarlos y evaluar su eficiencia, eficacia y calidad de la información; Brindar capacitación a las unidades responsables sobre la normatividad y procesos de competencia de la **DGPOP**; y elaborar, actualizar y difundir las disposiciones internas que permitan la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento y evaluación del presupuesto, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas institucionales, con el fin de mejorar su eficiencia, estas acciones buscan establecer controles y dar seguimiento al ejercicio del presupuesto para que este se planee conforme a las necesidades reales del área y fomentar un presupuesto basado en resultados.

La fortaleza **F4** y la amenaza **A3**, necesita se realice una estrategia **E11** del tipo defensiva, donde se requiere apoyar a las unidades administrativas a realizar mejoras en sus procesos, esto implica que también exista la parte fundamental de la planeación presupuestal para que se implemente los cambios de acuerdo a las necesidades del área, lo que implica que el presupuesto de las **UR** estaría más adecuado a lo real buscando cumplir sus objetivos.

La debilidad **D1** y la amenaza **A4**, se deben de atacar con una estrategia **E3** del tipo supervivencia, en la que se busca garantizar revisar permanentemente los procesos y procedimientos en materia presupuestal, con la finalidad de simplificarlos y evaluar su eficiencia, eficacia y calidad de la información, todo ello con el fin de mantener procesos actualizados y documentados buscando los mejores elementos para implementar la estrategias presentada anteriormente.

La debilidad **D7** y la amenaza **A4**, sugiere dos estrategias **E9 y E10** cuya clasificación es de supervivencia, lo que se quiere lograr es rotar al personal de acuerdo al perfil y a los diversos roles a ocupar en la **DGPOP**, con la finalidad aumentar los niveles de desempeño; y proponer proyectos a la Dirección General de Recursos Humanos para que el personal eventual sea promovido a las plazas de base y confianza de la Institución y en algunos casos que el personal sea promovido, con la finalidad de equilibrar las responsabilidades y reajuste de salarios al personal con mayores capacidades.

La debilidad **D8** y la amenaza **A4**, necesita de tres estrategias **E5 y E9**, al igual que la anterior se identifica como una de supervivencia y tiene el objetivo de: detectar los requerimientos de capacitación para el personal y establecer los mecanismos de evaluación que midan el impacto en los procesos de la **DGPOP**; y rotar al personal de acuerdo al perfil y a los diversos roles a ocupar en la Dirección General, con la finalidad aumentar los niveles de desempeño, y tener la visión de tener personal que tenga varios perfiles y armar equipos de trabajo que equilibren las cargas laborales logrando ser multidisciplinarios y armónicos.

La debilidad **D9** y la amenaza **A4**, sugiere la estrategia **E9** en el cual como se menciono anteriormente se requiere rotar al personal de acuerdo al perfil y a los diversos roles a ocupar en la **DGPOP**, para que se amplíen sus conocimientos y cuando existan cargas de trabajo en otras áreas de la Dirección general estos se puedan apoyar para aumentar la efectividad de toda la Dirección.

Las debilidades **D12 y D13**, así como la amenaza **A4**, necesitan de la estrategia **E8** para lograr sus objetivo, lo cual implica Implementar auditorías internas con la finalidad de analizar los procedimientos de **Profeco** y contar con documentos normativos claros, eficientes y transparentes; y elaborar, actualizar y difundir las disposiciones internas

que permitan la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento y evaluación del presupuesto, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas institucionales, logrando que con los instrumentos normativos y la capacitación se pueda lograr un control de los recursos presupuestales con base a la planeación de las **UR**.

La fortaleza **F5** y la amenaza **A4**, tienen una estrategia defensiva **E7**, el cual requiere Implementar auditorías internas con la finalidad de analizar los procedimientos de **Profeco** y contar con documentos normativos claros, eficientes y transparentes, para que los recursos que se asigna puedan analizarse para una buena rendición de cuentas.

Las debilidades **D1**, **D11** y la fortaleza **F3** vinculada con la amenaza **A5**, tienen la estrategia **E12**, la cual requiere de revisar y fortalecer las atribuciones y facultades de la **DGPOP**, con el fin de que cuente con un marco legal y reglamentario suficiente para el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus objetivos, eso ton el fin de que en su casos se actualice lo que sea necesario para que las funciones que se realizan en la **DGPOP**, cuente con el sustento normativo y en su caso exigir que lo que está escrito de deba implementar.

Las debilidades **D1** y **D11** relacionada con la amenaza **A6**, están asociada a la estrategia **E11**: apoyar a las unidades administrativas a realizar mejoras en sus procesos, dado que la **DGPOP** cuenta con personal multidisciplinario y coadyuva a la actualización y elaboración de las disposiciones normativas, pueden sugerir e implementar proyectos que logren aumentar la efectividad de las **UR**.

La oportunidad **O1**, asociado a la debilidad **D1** y a la fortaleza **F3** están asociados a la estrategia **E8**, elaborar, actualizar y difundir las disposiciones internas que permitan la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento y evaluación del presupuesto, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas institucionales, lo cual implica que con la infraestructura, personal y las nuevas legislaciones que el gobierno federal ésta implementando en materia programático presupuestal, se pueden simplificar los instrumentos normativos de **Profeco**.

La oportunidad **O2** relacionada con la debilidad **D2**, requieren de una estrategia **E2** del tipo adaptativa, esta busca planear y dirigir el rumbo organizacional a través de la misión, visión y objetivos compartidos entre las áreas de la **DGPOP**, en los que se establezcan metas que puedan ser medidas a través de indicadores, por lo que con base a la estructura orgánica y al reglamento orgánico de la procuraduría se definirán funciones que logren alcanzar la misión y visión de las **UR**.

La oportunidad **O2** y la debilidad **D7**, sugieren la estrategia **E8** del tipo defensiva: elaborar, actualizar y difundir las disposiciones internas que permitan la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento y evaluación del presupuesto, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas institucionales, queriendo decir que cuando se cambia una estructura orgánica se debe actualizar su manual de organización y procedimientos donde se establecen las funciones del puesto, manteniendo un equilibrio en las responsabilidades.

La oportunidad **O2** y la fortaleza **F2**, necesita de una estrategia **E10** del tipo ofensiva el cual tiene el objetivo de proponer proyectos a la Dirección General de Recursos Humanos para que el personal eventual sea promovido a las plazas de base y confianza de la Institución, implica hacer que en su momento se asignen más responsabilidades o crear puesto nuevos utilizando recursos desaprovechados para tener los recursos presupuestales para promover al personal o crear las plazas.

La oportunidad **O3** asociado a las debilidades **D1**, **D5** y **D12** requiere de implementarse la estrategia **E3** del tipo adaptativa que requiere revisar permanentemente los procesos y procedimientos en materia presupuestal, con la finalidad de simplificarlos y evaluar su eficiencia, eficacia y calidad de la información, como los procesos actualmente son observados por el Comité de Mejora Regulatoria constantemente se sugieren hacer cambios en estos con la finalidad de eficientar el proceso de programación presupuestación.

La Oportunidad **O3** y la fortaleza **F3** se ayudaran de la estrategia **E8**, elaborar, actualizar y difundir las disposiciones internas que permitan la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento y evaluación del presupuesto, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas institucionales, con la ayuda de las herramientas con las que cuenta la **DGPOP** para implementar nuevas disposiciones normativas y con la opinión de los miembros del Comité de Mejora Regulatoria ayudará a implementar esta estrategia logrando con éxito documentos que hagan más efectivo el quehacer de **Profeco**.

La oportunidad **O4** y la debilidad **D3** tipo adaptativa implica poner en práctica la estrategia **E4** del tipo adaptativa, establecer mecanismos, para conocer periódicamente, la voz de las unidades responsables (nivel de satisfacción) en materia presupuestal, contable financiera y organizacional, así como del personal de la **DGPOP** en el desempeño de sus funciones, con la finalidad de mejorar los procesos de las **UR** conocer la voz del cliente para analizar sus necesidades y emprender acciones para la mejora de los procesos.

La oportunidad **O5** y la fortaleza **F13** necesita implementar la estrategia **E13**, gestionar el conocimiento y el intercambio de experiencias con instituciones y organismos de diversas disciplinas, a cerca del control, manejo del presupuesto y mejora de procesos, debido a que todas las dependencias mantienen una misma estructura en la parte de organización, programación y presupuestación hay dependencias que implementan herramientas que han sido exitosas en su implementación para la mejora de sus proceso, es por eso que se deriva la necesidad utilizar éste tipo de herramientas para aplicarlas en **Profeco** y se repliquen los resultados obtenidos.

De forma general para que la **DGPOP** brinde servicios con calidad, confiabilidad y rapidez de acuerdo a las necesidades de las unidades responsables y enfrentar las interrelaciones obtenidas a través de la matriz **FODA**, será necesario implementar una serie de acciones entre las que destacan las siguientes: capacitar a las unidades responsables en la planeación y manejo de los recursos presupuestales para mantener unas finanzas sanas y se ejecuten los proyectos en tiempo y forma; facilitar el control y manejo del presupuesto a través de herramientas informáticas que sean de fácil manejo por parte de los usuarios; contar con personal capacitado para atender dudas respecto al manejo del presupuesto desde el momento de su planeación hasta su registro contable; generar procesos y procedimientos en materia presupuestal con la finalidad de simplificarlos; mejorar la eficiencia en el uso de los recursos presupuestarios. Todas estas acciones encaminadas a contribuir en la rendición de cuentas para optimizar los recursos de **Profeco**.

Con los antecedentes anteriores y con la finalidad de solucionar la problemática y realizar las estrategias descritas de la matriz FODA, se propone presentar las bases para establecer el plan de trabajo para implementar un Cuadro de Mando Integral que atienda los requerimientos descritos para la **DGPOP**.

### 4.1.3. Mapa estratégico

Para formar un mapa estratégico respecto a sus 4 perspectivas, éste se realizara de acuerdo al enfoque que esta dirigido la organización o al caso de estudio a aplicar por ejemplo para Profeco por ser una organización no lucrativa, esto es, que sus ingresos provienen del erario público, su cuadro mando integral deberá colocar la perspectiva de clientes en la parte superior, seguida por la perspectiva financiera, procesos y finalmente, aprendizaje y crecimiento.

Considerando lo anterior y con base al análisis de las encuestas aplicadas a los coordinadores y encargados administrativos, así como a las estrategias obtenidas del análisis **FODA** realizado entre el Director General, los Directores de Área y los Jefes de Departamento adscritos a la **DGPOP**, se formularon en conjunto los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de la **DGPOP** a mediano y largo plazo, mediante la representación gráfica del mapa estratégico, conformado por objetivos relacionados entre sí por flechas que indican relaciones causales “fuertes”, es decir, muy claras y evidentes, como se aprecia en la figura 4.7.

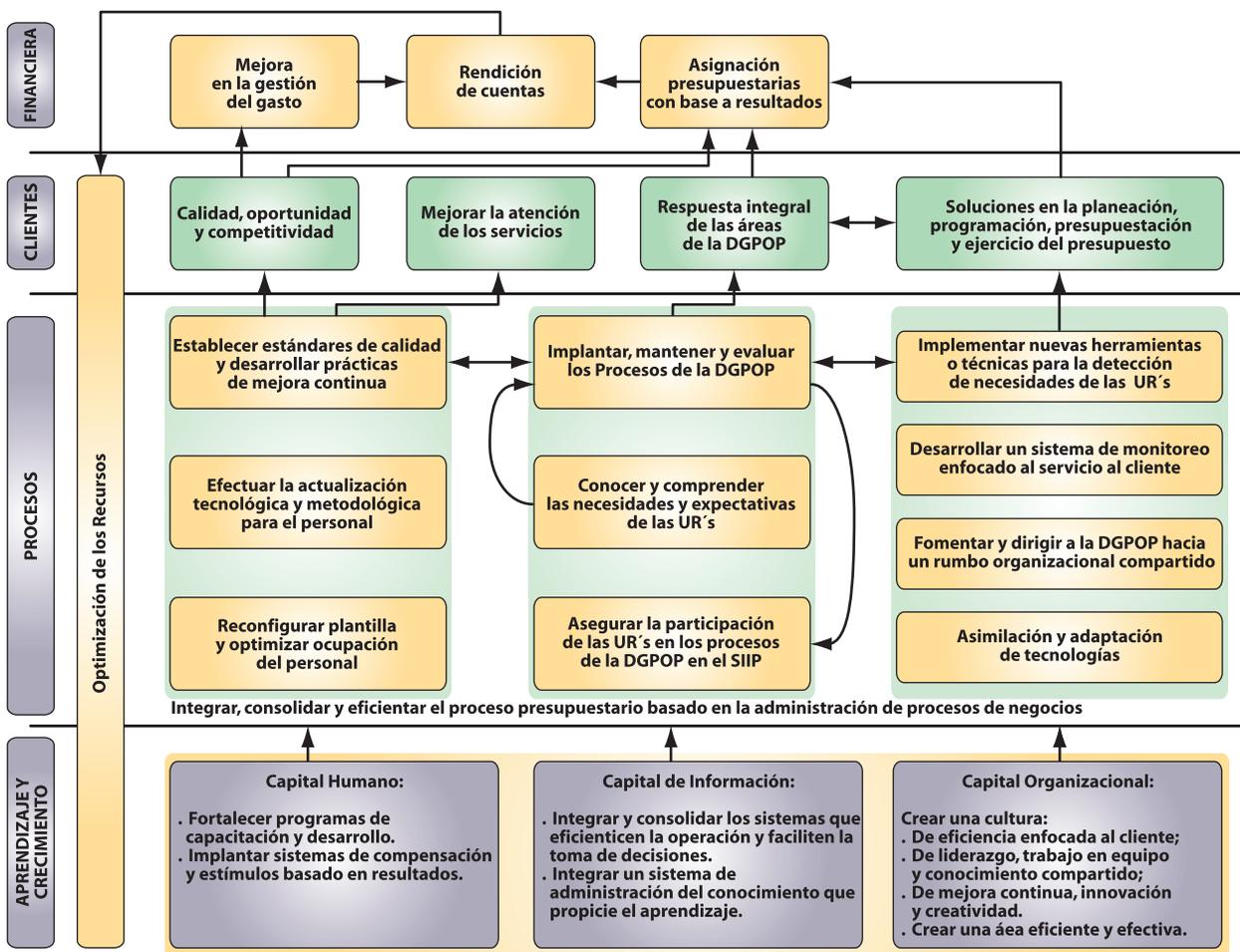


Figura 4.7. Mapa estratégico de la DGPOP.

Ahora bien, la serie de objetivos de manera general están enfocados a eliminar el enfoque administrativo sin agregar un valor a las **UR**, atacar la miopía para identificar problemas o soluciones que hagan más efectivos los procesos de la **DGPOP**; Eliminar múltiples procesos operativos aislados (por delegación, por unidades de **Profeco**) y procurar dar un cambio a las múltiples tecnologías parciales o sin foco que no pueden ser integradas, o que la relación de costo beneficio no es conveniente.

En la figura 4.7 se observa que en la iniciativa aprendizaje y crecimiento, los objetivos se encuentran dirigidos al capital humano, información y organización, crean las sinergias necesarias para que a través del fortalecimiento profesional del personal, la integración de los sistemas informáticos, además del establecimiento de un sistema de administración del conocimiento permitan retroalimentar las acciones que llevan a cabo la **DGPOP**. Asimismo, con la creación de una cultura enfocada al liderazgo y trabajo en equipo se logrará la efectividad hacia el cliente y establecerán las bases para que los procesos logren los objetivos para los cuales fueron creados.

Con respecto a la iniciativa procesos, se visualiza la necesidad de establecer estándares de calidad, enfocados a la satisfacción de clientes, asegurando la participación de clientes internos y externos en la mejora del proceso presupuestal. Esto con la finalidad de mantener actualizados los procesos de acuerdo a las necesidades y expectativas de las **UR** y manteniendo una cultura de control y seguimiento de la efectividad del actuar de la **DGPOP**.

Por lo que se refiere a la iniciativa clientes, se busca establecer servicios de calidad, oportunidad y competitividad y mejorar la atención de los servicios, todo ello orientado a brindar soluciones integrales para los clientes e identificar las necesidades de las **UR** antes de ser una exigencia.

Finalmente, en la iniciativa financiera, se deben enfocar e integrar los objetivos de los factores anteriores, con el fin de conseguir una mejor rendición de cuentas del presupuesto por parte de **Profeco**, misma que se apoya en la gestión del gasto y en la asignación presupuestal basada en resultados.

El enfoque administrativo y miopía de taller, múltiples procesos operativos aislados (por delegación, por unidades de **Profeco**) y por múltiples tecnologías parciales o sin foco que no pueden ser integradas, o que la relación de costo beneficio no es conveniente, son problemas para alcanzar los objetivos de la **DGPOP**, y alcanzar las metas planteadas.

La globalización de la herramienta aplicada a la **DGPOP**, como análisis en el **FODA** tiene inmerso factores internos y externos que se tienen que atender para cumplir los objetivos estratégicos, éstos se agruparán bajo ciertos enfoques como se muestran en el siguiente punto denominado **CMI**.

#### 4.1.4. Cuadro de Mando Integral

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente aplicada a los coordinadores y encargados administrativos, el análisis **FODA** y los objetivos del Mapa Estratégico, se formuló y la estrategia genérica para cada una de las iniciativas del Cuadro de Mando Integral en coordinación del Director General, Directores de Área y Jefes de Departamento, las cuales son:

- Iniciativa financiera. Rendición de cuentas y optimización de recursos.
- Iniciativa clientes. Generar confianza en los clientes.

- Iniciativa procesos. Atender necesidades del cliente y ofrecer nuevas soluciones.
- Iniciativa aprendizaje y crecimiento. Mejorar el ambiente de trabajo y elevar la productividad.

En la figura 4.8 se muestra el Cuadro de Mando Integral donde se liga de forma lógica la estrategia organizacional y tabla 4.5 identifican los objetivos estratégicos requeridos para alcanzar dicha estrategia y definir el rumbo de la DGPOP.

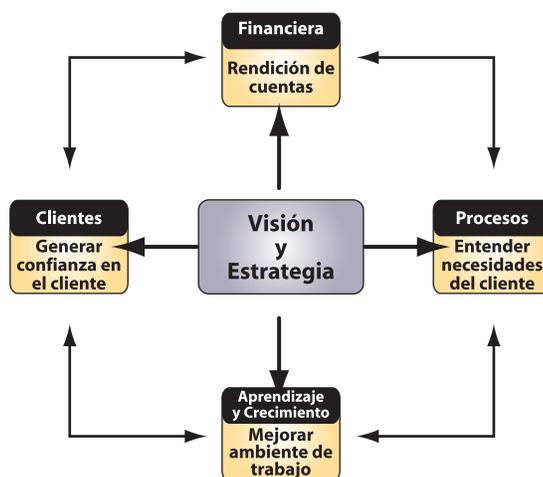


Figura 4.8. Cuadro de Mando Integral de la DGPOP.

Tabla 4.5. Iniciativas, estrategias y objetivos estratégicos de la DGPOP.

Iniciativa	Estrategia Organizacional	Objetivos Estratégicos
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar ambiente de trabajo	Crear una organización muy motivada, eficiente y productiva Atraer y retener a los empleados de alta calidad Gestionar los avances y compromisos de proyectos Proporcionar desarrollo profesional y de habilidades
Procesos	Entender necesidades del cliente	Identificar, y asimilar soluciones complementarias Brindar un servicio de alta calidad mediante las mejoras continuas Promover la confianza Pronosticar la demanda de los ingresos y egresos Mejorar las operaciones de pago a proveedores Desarrollar convenios con UR estratégicos Crear una cultura de alto desempeño
Clientes	Generar confianza en el cliente	Aumentar la eficiencia en la solución de necesidades del cliente Brindar servicios consistentes y de alta calidad Dar soporte a las necesidades de información a las UR con análisis basados en el SIIP
Financiera	Rendición de cuentas	Aumentar la eficiencia del control del gasto y la rendición de cuentas Fortalecer los controles financieros internos en torno a las decisiones operativas clave Aumentar la disciplina presupuestaria Optimizar el flujo de efectivo

Para alcanzar los objetivos estratégicos planteados de cada iniciativa, se presentan los siguientes antecedentes de la **DGPOP**:

### Aprendizaje y Crecimiento

Las encuestas realizadas para conocer el nivel de satisfacción del cliente puede llevar a la conclusión de aun realizado un análisis enfocado a las áreas responsables de la información, por ser un proceso integral la percepción del cliente afecta a toda la **DGPOP**, y de acuerdo a los resultados hay que poner énfasis en los siguientes aspectos:

- a. Manejar un lenguaje claro, sencillo e uniforme en materia organizacional, programática y presupuestal.
- b. Manejar un nivel de conocimiento que pueda ser compartido ante las **UR** y sirva para la toma de decisiones.
- c. Mejorar los tiempos de respuesta para atender los asuntos competentes de la **DGPOP**.
- d. Dar el seguimiento adecuado a los asuntos de la **DGPOP** desde el momento que llega el requerimiento hasta que se concluye.
- e. Tener los conocimientos y habilidades para manejar el **SIIP**.

Lo anterior es la parte de cómo perciben al personal de la **DGPOP** externamente ahora por otra parte se analizo mediante una lluvia de ideas, como es la percepción del personal dentro de su lugar de trabajo obteniendo lo siguiente:

- a. Existe personal desmotivado por las actitudes de los diversos Jefes de Departamento y Directores de Área, por lo que en diversas ocasiones, el personal competente busca nuevas oportunidades en materia laboral, provocando así, una rotación significativa de personal, trayendo como consecuencia que las vacantes se cubran en un término de 15 a 30 días posteriores, esto debido a disposiciones internas y externas de la organización, lo cual se refleja en retrasos, retrabajos y desmotivación del personal.
- b. Al ingresar personal de nuevo ingreso, en su periodo de adaptación y capacitación, se originan cargas desequilibradas de trabajo, sin embargo a falta de presupuesto no se pueden otorgar compensaciones a través de tiempo extraordinario.
- c. Existe poca cultura escalafonaría para plazas de confianza y mando medio, por lo que no existe una motivación, provocando que el personal de alto nivel de compromiso no quiera participar en nuevos proyectos que impulsen el desempeño de la **DGPOP** o en ciertos casos se conformen con la plaza que están ocupando.
- d. Existe una escasa visión en el desarrollo de nuevos proyectos que impulsen el crecimiento del desempeño del área, por lo que en ocasiones sólo se busca atender los requerimientos de las unidades responsables o de los diversos entes del gobierno federal.
- e. La Dirección General de Recursos Humanos programa cursos genéricos y para el caso de la **DGPOP** se requieren cursos especializados, por lo que es recomendable mejorar los programas de capacitación y por otra parte en diversas ocasiones, la capacitación que se brinda al personal, no cubre las expectativas puesto que no se aplica a las tareas sustantivas de la **DGPOP**.
- f. No existe una retroalimentación de los Jefes de Departamento de los problemas o detectados, esto origina que el personal operativo no ponga interés en los mecanismos de solución de los mismos, quedando procesos y procedimientos obsoletos.

### Procesos:

De igual forma que para el análisis para la iniciativa aprendizaje y crecimiento, se tiene que trabajar en lo siguiente de acuerdo al análisis de satisfacción del cliente obtenidas de las encuestas:

- a. Que los instrumentos para actualizar disposiciones normativas o manejar las parte programática presupuestal sean más comprensibles y amigables.
- b. Que el tiempo dedicado para elaborar disposiciones debe planearse de mejor forma para cumplir con los calendarios establecidos.
- c. Mejorar los tiempos de respuesta para la atención de los asuntos de las **UR**.
- d. Mejorar el sistema de difusión de la normatividad programática presupuestal.

Ahora por parte de la **DGPOP**, se realizó una lluvia de ideas versus con el análisis **FODA** enfocados a la iniciativa procesos, pudiendo visualizar lo siguiente:

- a. El marco normativo interno de **Profeco** en un 60% no se encuentra documentado o carece de efectividad, esto a causa de que las **UR** se resisten a sujetarse a disposiciones normativas, lo cual, según éstas, acortan o limitan sus actividades.
- b. Existe resistencia al cambio por parte del personal y en ocasiones, aún cuando haya cambiado la normatividad que dicte la forma en que se deben realizar las actividades, siguen con el método de trabajo anterior.
- c. Se está estableciendo por parte de la **DGPOP**, mecanismos más eficientes para el seguimiento y control de ingresos bancarios derivados de los servicios y productos que brinda **Profeco** mediante líneas de captura.
- d. Se iniciaron trabajos con las Subprocuradurías de Verificación, Jurídica y de Servicios para ofrecer nuevos proyectos que mejoren la calidad de los servicios, éstos enfocados a la identificación de los trámites susceptibles a eliminar, fusionar o regular y, que a su vez, tengan un alto impacto para la **Profeco**.
- e. Se está controlando el presupuesto a través de restricciones en las adecuaciones presupuestales y en el retiro de economías de los recursos que se encuentran disponibles después de un determinado tiempo.
- f. Se establecieron contactos con dependencias como el Instituto Mexicano del Petróleo (**IMP**), el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (**DIF**), **SHCP**, **SE**, **SFP**, entre otras para mejorar los procesos a través de las mejores prácticas que promuevan un mayor desempeño de las actividades encomendadas a la **DGPOP**.

### Clientes:

En relación a la perspectiva y con base a los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente se deberá tener un enfoque encaminado a resolver lo siguiente:

- a. Facilitar el acceso a la normateca interna.
- b. Difundir las actualizaciones de las disposiciones normativas de la normateca.
- c. Diseñar un portal que sea amigable a las necesidades de los usuarios.
- d. Actualizar las disposiciones normativas de acuerdo a las necesidades de las **UR**, para hacer más efectivos y transparentes el uso de los recursos que den cumplimiento a las funciones de cada unidad.
- e. Evitar que se pierda el acceso al **SIIP** debido a fallas por conexión.

- f. Diseñar para el **SIIP** una plataforma más fácil para su navegación o en su defecto recibir la capacitación para manejar adecuadamente el sistema.
- g. Desconocimiento de ciertos temas programáticos presupuestales por parte del personal de la **DGPOP**.

Por otra parte, se realizó una lluvia de ideas y se hizo un comparativo con el análisis **FODA** obteniendo las siguientes deducciones complementarias:

- a. No se han implementado adecuaciones en el módulo presupuestal del **SIIP**, que sean de utilidad para el control y ejercicio del gasto, así como para la generación de reportes que visualicen fácilmente el presupuesto ejercido por parte de las **UR**.
- b. Existen quejas por algunos responsables de llevar el presupuesto de las **UR**, debido a que en ocasiones el personal de la **DGPOP**, que es el encargado de llevar el presupuesto, desconoce las herramientas informáticas o la normatividad vigente.
- c. Los reportes que se generan en el **SIIP** requieren ser transportados a Word o Excel para poderlos visualizar e imprimir, lo cual genera pérdida de tiempo al querer consultar o validar la información.
- d. Existe personal que se dedica a realizar disposiciones normativas que carecen de conocimientos multidisciplinarios, generando que en ocasiones no comprendan las sugerencias de las **UR** respecto a sus requerimientos generando conflictos al momento de elaborar sus actualizaciones.

#### **Financiera:**

Para el enfoque del análisis de esta perspectiva se consideraron los resultados del **FODA**, por lo que se debe atender los siguientes requerimientos:

- a. Realizar una adecuada programación del presupuesto con base al Procesos Presupuestario para Resultados.
- b. Alinear los procedimientos de acuerdo a las necesidades de las **UR** y a las normatividad programática presupuestal de la **SHCP**.
- c. Optimizar los recursos financieros de la institución.
- d. Mejorar la gestión del gasto y asignar el presupuesto con base a resultados que puedan visualizar la rendición de cuentas de **Profeco**.

Considerando lo anterior se mencionan las acciones y los principales problemas que ha detectado la **DGPOP** para el seguimiento financiero:

- a. La Dirección de Presupuesto, a partir del mes de marzo del presente año, inicio el proceso para restringir las adecuaciones presupuestales (modificar el presupuesto a las diversas partidas presupuestales asignadas), ya que anteriormente se realizaba al final de cada mes una vez que ya se habían ejercido los recursos, actualmente se efectúa con cinco días previos a solicitar los recursos presupuestales, lo cual hace necesario realizar las gestiones para planear adecuadamente los recursos presupuestales que se van a comprometer para el funcionamiento de la **UR**.
- b. Las **UR**, una vez hecha la planeación y generado su pedido o solicitud de compra para el ejercicio del gasto comprometen los recursos presupuestales, sin embargo, en ocasiones pasan de uno a seis meses para que se ejerzan, debido a que se debe cumplir con la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público,

para el seguimiento del proceso de compra, provocando que en diversas ocasiones los recursos presupuestales no se puedan ocupar para otros proyectos, manteniendo una mala planeación del presupuesto.

- c. Las **UR** en diversas ocasiones ven a la **DGPOP** como si tuviera siempre recursos para atender sus necesidades, por consiguiente aun cuando no se realiza una adecuada planeación presupuestal, exigen que se favorezcan sus peticiones, sin embargo en ocasiones no es posible atender sus requerimientos por los múltiples compromisos de la **Profeco** con los proveedores o por el pago de servicios.
- d. Dada la experiencia de años anteriores respecto al ejercicio presupuestal, no se daba un adecuado seguimiento a los compromisos de las **UR**, en ocasiones, se cancelaban proyectos, provocando que los recursos se reintegraran al presupuesto de la **Profeco**, provocando que a fin de año no se pudieran reorientar los recursos oportunamente, teniendo que reintegrar el presupuesto no ejercido a la Tesorería de la Federación, lo cual genera una percepción negativa de la planeación del presupuesto de **Profeco**.

A fin de alcanzar los objetivos estratégicos de las iniciativas en relación a los antecedentes anteriores y al análisis **FODA**, se proponen una serie de proyectos estratégicos que pretenden atender los requerimientos y generar mayor confianza y percepción por parte de las **UR**.

Para el enfoque del análisis de esta perspectiva se consideraron los resultados del **FODA**, por lo que se debe atender los siguientes requerimientos:

- a. Realizar una adecuada programación del presupuesto con base al Procesos Presupuestario para Resultados.
- b. Alinear los procedimientos de acuerdo a las necesidades de las **UR** y a las normatividad programática presupuestal de la **SHCP**.
- c. Optimizar los recursos financieros de la institución.
- d. Mejorar la gestión del gasto y asignar el presupuesto con base a resultados que puedan visualizar la rendición de cuentas de **Profeco**.

Considerando lo anterior se mencionan las acciones y los principales problemas que ha detectado la **DGPOP** para el seguimiento financiero:

- a. La Dirección de Presupuesto, a partir del mes de marzo del presente año, inicio el proceso para restringir las adecuaciones presupuestales (modificar el presupuesto a las diversas partidas presupuestales asignadas), ya que anteriormente se realizaba al final de cada mes una vez que ya se habían ejercido los recursos, actualmente se efectúa con cinco días previos a solicitar los recursos presupuestales, lo cual hace necesario realizar las gestiones para planear adecuadamente los recursos presupuestales que se van a comprometer para el funcionamiento de la **UR**.
- b. Las **UR**, una vez hecha la planeación y generado su pedido o solicitud de compra para el ejercicio del gasto comprometen los recursos presupuestales, sin embargo, en ocasiones pasan de uno a seis meses para que se ejerzan, debido a que se debe cumplir con la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, para el seguimiento del proceso de compra, provocando que en diversas ocasiones los recursos presupuestales no se puedan ocupar para otros proyectos, manteniendo una mala planeación del presupuesto.
- c. Las **UR** en diversas ocasiones ven a la **DGPOP** como si tuviera siempre recursos para atender sus necesidades, por consiguiente aun cuando no se realiza una adecuada planeación presupuestal, exigen que se favorezcan sus peticiones, sin embargo en ocasiones no es posible atender sus requerimientos por los múltiples compromisos de la **Profeco** con los proveedores o por el pago de servicios.

d. Dada la experiencia de años anteriores respecto al ejercicio presupuestal, no se daba un adecuado seguimiento a los compromisos de las **UR**, en ocasiones, se cancelaban proyectos, provocando que los recursos se reintegraran al presupuesto de la **Profeco**, provocando que a fin de año no se pudieran reorientar los recursos oportunamente, teniendo que reintegrar el presupuesto no ejercido a la Tesorería de la Federación, lo cual genera una percepción negativa de la planeación del presupuesto de **Profeco**.

A fin de alcanzar los objetivos estratégicos de las iniciativas en relación a los antecedentes anteriores y al análisis **FODA**, se proponen una serie de proyectos estratégicos que pretenden atender los requerimientos y generar mayor confianza y percepción por parte de las **UR**.

#### 4.1.5. Proyectos Estratégicos

Después de haber definido las estrategias en el análisis **FODA** y una vez transformadas éstas en objetivos estratégicos plasmados en el mapa estratégico y al cuadro de mando integral, se organizó una reunión con los mandos medios y superiores de la **DGPOP**, en el cual se exhortó proponer proyectos y herramientas que atendieran necesidades de la Dirección.

Para esta etapa se buscó en dependencias como la **SHCP, SE, SFP, DIF** y el **IMP**, las herramientas que han ayudado a fortalecer su mejora de los procesos organizacionales, programáticos y presupuestales, así mismo se hizo una búsqueda en internet de foros enfocados a la mejora de la gestión gubernamental.

No obstante durante la búsqueda de herramientas y metodologías se orientó el trabajo para ligar estas a una alineación organizacional, basada en actualizar, elaborar y simplificar los procesos y tecnologías que se deriven en la una optimización de los recursos y rendición de cuentas.

Así pues, para el caso de estudio se proponen nueve proyectos denominados: Adaptación y mejoramiento del sistema informático, plan estratégico del área, alineación de procesos y procedimientos, implementación de mecanismos para conocer la voz del cliente, competencia del personal, implementación estratégica del **CMI**, promover proyectos sinérgicos a las **UA**, comunicación interna y externa y la administración del conocimiento.

Por otra parte de los proyectos propuesto, se tomó al de la implementación estratégica del **CMI**, como la base para la implementación de todos los proyectos, puesto que es una herramienta globalizadora y servirá para dar seguimiento a todos los proyectos.

El objetivo particular de los proyectos y su relación con las estrategias planteadas en el análisis **FODA** son las siguientes:

a. Implementación estratégica del **CMI**: El proyecto implementará las acciones para proporcionar un marco que permita describir y comunicar la estrategia de la **DGPOP**, así como brindar los elementos para medir el desempeño de la misma y en su caso, establecer las acciones a seguir para ofrecer servicios con calidad y optimizar los recursos a través de la rendición de cuentas, por tener este enfoque permitirá a la **DGPOP** al coadyuvar al logro de las 13 estrategias establecidas en el análisis foda.

- b. Plan estratégico del área: Este proyecto pretende crear una perspectiva del futuro deseado, estableciendo los objetivos estratégicos, sin embargo ya se formuló dicha información, por lo que se debe difundir al personal adscrito a la Dirección con la finalidad de que todos sigan el mismo rumbo organizacional, por lo que está ligado al cumplimiento de las estrategias:
- Planear y dirigir el rumbo organizacional a través de la misión, visión y objetivos compartidos entre las áreas de la **DGPOP**, en los que se establezcan metas que puedan ser medidas a través de indicadores.
  - Elaborar, actualizar y difundir las disposiciones internas que permitan la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento y evaluación del presupuesto, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas institucionales.
- c. Adaptación y mejoramiento del sistema informático: Este proyecto busca fortalecer el módulo presupuestal del **SIIP**, para el control, seguimiento y optimización del presupuesto asignado a las **UR**, con el fin de atender los requerimientos en tiempo y forma, lo cual se busca atender la estrategia:
- Adaptar y mejorar el Sistema Integral de Información de Procesos (**SIIP**) a las necesidades de la **DGPOP** a corto plazo.
- d. Alineación de procesos y procedimientos: Este proyecto en particular busca alinear los procesos y procedimientos de la **DGPOP** conforme al proceso presupuestario para resultados y posteriormente, iniciar aquellos procesos y procedimientos susceptibles a eliminar, fusionar o regular que sean de alto impacto para la Profeco, por lo que en su caso estará inmerso en las siguientes estrategias:
- Revisar permanentemente los procesos y procedimientos en materia presupuestal, con la finalidad de simplificarlos y evaluar su eficiencia, eficacia y calidad de la información.
  - Establecer mecanismos, para conocer periódicamente, la voz de las unidades responsables (nivel de satisfacción) en materia presupuestal, contable financiera y organizacional, así como del personal de la **DGPOP** en el desempeño de sus funciones, con la finalidad de mejorar sus procesos.
  - Implementar auditorías internas con la finalidad de analizar los procedimientos de Profeco y contar con documentos normativos claros, eficientes y transparentes.
  - Elaborar, actualizar y difundir las disposiciones internas que permitan la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento y evaluación del presupuesto, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas institucionales.
- e. Implementación de mecanismos para conocer la voz del cliente: El proyecto consiste en comprender las necesidades potenciales o actuales de las **UR**, respecto a lo que deben ser los requerimientos de servicio y traducirlas en acciones que impacte la eficiencia de los procesos, los cuales estarán dirigidos a cubrir las siguientes estrategias:
- Establecer mecanismos, para conocer periódicamente, la voz de las unidades responsables (nivel de satisfacción) en materia presupuestal, contable financiera y organizacional, así como del personal de la **DGPOP** en el desempeño de sus funciones, con la finalidad de mejorar sus procesos.
  - Implementar auditorías internas con la finalidad de analizar los procedimientos de **Profeco** y contar con documentos normativos claros, eficientes y transparentes.
- f. Competencia del personal: El proyecto intenta realizar acciones que impulsen el desarrollo del personal adscrito la **DGPOP** referente a sus actitudes y aptitudes, desarrollo de habilidades de liderazgo y formación técnica, con la finalidad de fortalecer sus conocimientos y habilidades, además se verá reflejado en un servicio de calidad, por lo que está dirigido a las siguientes estrategias:
- Detectar los requerimientos de capacitación para el personal y establecer los mecanismos de evaluación que midan el impacto en los procesos de la **DGPOP**.

- Rotar al personal de acuerdo al perfil y a los diversos roles a ocupar en la **DGPOP**, con la finalidad aumentar los niveles de desempeño.
  - Brindar capacitación a las unidades responsables sobre la normatividad y procesos de competencia de la **DGPOP**, con el fin de mejorar su eficiencia.
  - Proponer proyectos a la Dirección General de Recursos Humanos para que el personal eventual sea promovido a las plazas de base y confianza de la Institución.
- g. Promover proyectos sinérgicos a las **UR**: Este proyecto a pesar de todo es uno de los proyectos que se considera más vulnerables, ya que cuando se detectan las necesidades por las áreas por compromisos o falta de interés no le dan el seguimiento correspondiente, lo cual la **DGPOP** solo juega el papel de aportar soluciones. No obstante se considera de relevancia la ejecución de este proyecto así se pueden brindar servicios con calidad en tiempo y forma de acuerdo a las necesidades de la sociedad o de las **UR**, y estas acciones dirigirán el rumbo de la estrategia:
- Apoyar a las unidades administrativas a realizar mejoras en sus procesos.
  - Revisar y fortalecer las atribuciones y facultades de la **DGPOP**, con el fin de que cuente con un marco legal y reglamentario suficiente para el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus objetivos.
- h. Comunicación interna y externa: En relación a este proyecto, es considerado otro de los proyectos relevantes, puesto que dará pauta a que se conozcan los avances de cada uno de los proyectos que encaminarán las acciones de la **DGPOP**, sin embargo hay que establecer los canales de comunicación más idóneos para que la información no sufra distorsiones y así brindar los avances de cada uno de los objetivos estratégicos, por lo que está dirigido a cubrir la siguiente estrategia:
- Establecer mecanismos, para conocer periódicamente, la voz de las unidades responsables (nivel de satisfacción) en materia presupuestal, contable financiera y organizacional, así como del personal de la **DGPOP** en el desempeño de sus funciones, con la finalidad de mejorar sus procesos.
  - Elaborar, actualizar y difundir las disposiciones internas que permitan la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento y evaluación del presupuesto, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas institucionales.
- i. Administración del conocimiento: Finalmente, este proyecto es una de las partes sustantivas de la metodología del **CMI**, ya que con ello se pretende formar una base del conocimiento que permita la toma de decisiones, ya que en ella se registrarán las acciones que han impactado favorablemente o desfavorablemente y para así ser tomadas en cuenta para acciones posteriores, sin embargo en éste proyecto se deberá exigir la colaboración de todas las direcciones que conforman la **DGPOP**, ya que las acciones de cualquier área influyen en el desarrollo de otras, por lo que está dirigido al cumplimiento de la siguiente estrategia:
- Gestionar el conocimiento y el intercambio de experiencias con instituciones y organismos de diversas disciplinas, a cerca del control, manejo del presupuesto y mejora de procesos.
  - Ahora bien, en la figura 4.9, se presenta la relación de objetivos definidos en el mapa estratégico y el **CMI** contra los proyectos (iniciativas) en las que la **DGPOP** se centrará para su mejoramiento operacional.

Impacto de las Iniciativas en los objetivos estratégicos		Adaptación y mejoramiento del sistema informático	Plan estratégico del área	Alineación de procesos y procedimientos	Implementación de mecanismos para conocer la voz del cliente	Competencia del personal	Implementación estratégica del CMI	Promover proyectos sinérgicos a las UA's	Comunicación interna y externa	Administración del conocimiento
		Mapa proyectos/objetivos								
Aprendizaje y Crecimiento	Crear una organización muy motivada, eficiente y productiva		Impacto positivo medio	Impacto positivo bajo		Impacto negativo medio			Impacto negativo alto	
	Atraer y retener a los empleados de alta calidad		Impacto positivo medio			Impacto negativo medio			Impacto negativo alto	
	Gestionar los avances y compromisos de proyectos					Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio		
	Proporcionar desarrollo profesional y de habilidades		Impacto positivo medio			Impacto negativo medio	Impacto positivo bajo			Impacto negativo alto
Procesos	Identificar, y asimilar soluciones complementarias	Impacto negativo alto			Impacto negativo medio		Impacto positivo bajo	Impacto negativo alto		
	Brindar un servicio de alta calidad mediante las mejoras continuas	Impacto negativo alto		Impacto negativo medio			Impacto positivo bajo			
	Promover la confianza			Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio		Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	
	Pronosticar la demanda de los ingresos y egresos				Impacto positivo medio				Impacto positivo medio	
	Mejorar las operaciones de pago a proveedores						Impacto positivo bajo		Impacto positivo medio	
	Desarrollar convenios con UR's estratégicos		Impacto positivo medio		Impacto positivo bajo		Impacto positivo medio	Impacto negativo alto		
	Crear una cultura de alto desempeño	Impacto positivo medio	Impacto negativo alto	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto negativo alto	Impacto positivo medio	Impacto negativo alto	Impacto positivo medio
Cliente	Aumentar la eficiencia en la solución de necesidades del cliente	Impacto negativo alto	Impacto negativo alto	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio		Impacto positivo medio	Impacto positivo medio
	Brindar servicios consistentes y de alta calidad	Impacto positivo medio		Impacto negativo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo medio	Impacto positivo bajo		Impacto positivo medio	Impacto positivo bajo
	Dar soporte a las necesidades de información a las UR's con análisis basados en el SIIP.	Impacto negativo alto							Impacto positivo bajo	
Financiero	Aumentar la eficiencia del control del gasto y la rendición de cuentas	Impacto negativo alto		Impacto positivo medio	Impacto positivo medio		Impacto positivo medio		Impacto positivo medio	
	Fortalecer los controles financieros internos en torno a las decisiones operativas clave	Impacto negativo alto	Impacto positivo medio	Impacto positivo bajo			Impacto positivo medio		Impacto positivo medio	
	Aumentar la disciplina presupuestaria	Impacto negativo alto	Impacto negativo alto	Impacto negativo alto		Impacto positivo bajo	Impacto positivo medio		Impacto positivo medio	
	Optimizar el flujo de efectivo		Impacto positivo medio	Impacto positivo medio		Impacto positivo bajo	Impacto positivo bajo		Impacto positivo bajo	

Figura 4.9. Relación de Objetivos Estratégicos vs Iniciativas.

Como se puede visualizar de los 9 proyectos y los 18 objetivos estratégicos, se tiene mayor impacto en los siguientes:

Adaptación y mejoramiento del sistema informático, este proyecto tiene un impacto alto en 7 de los objetivos estratégicos: identificar, asimilar soluciones complementarias; brindar un servicio de alta calidad mediante las mejoras continuas; aumentar la eficiencia en la solución de necesidades del cliente; dar soporte a las necesidades de información a las UR con análisis basados en el SIIP; aumentar la eficiencia del control del gasto y rendición

de cuentas; fortalecer los controles financieros internos en torno a las decisiones operativas clave; aumentar la disciplina presupuestaria y en 2 de impacto positivo medio: crear una cultura de alto desempeño; brindar servicios consistentes y de alta calidad. Por lo que se ha visto en las encuestas de satisfacción al cliente y al análisis **FODA**, la problemática del **SIIP** requiere del impulso de un proyecto como este para poder impactar en los servicios de la **DGPOP**.

Plan estratégico del área, el proyecto tienen un impacto alto en 3 objetivos: crear una cultura de alto desempeño; aumentar la eficiencia del control del gasto y rendición de cuentas; aumentar la disciplina presupuestaria, así como en 6 objetivos de impacto positivo medio: crear una organización muy motivada, eficiente y productiva; atraer y retener a los empleados de alta calidad; proporcionar desarrollo profesional y de habilidades; desarrollar convenios con **UR** estratégicos; fortalecer los controles financieros internos en torno a las decisiones operativas claves; y optimizar el flujo de efectivo. Como se puede ver este dirigirá el rumbo estratégico de la **DGPOP**, ya que estará asociado a las etapas del **CMI**, que es el proyecto rector de la tesis.

Alineación de los procesos y procedimientos, en relación al impacto del proyecto a este se asignaron 4 impactos positivos altos: brindar un servicio de alta calidad mediante las mejoras continuas; crear una cultura de alto desempeño; brindar servicios consistentes y de alta calidad; y aumentar la disciplina presupuestaria, así como 4 de impacto positivo medio: promover la confianza; aumentar la eficiencia del control del gasto y rendición de cuentas; brindar servicios consistentes y de alta calidad; y optimizar el flujo de efectivo. Otra de las partes observadas al igual que para el caso del **SIIP**, es el mejoramiento de procesos acorde a las necesidades de las **UR**, por lo que también tiene un impacto para el desempeño de la **DGPOP**.

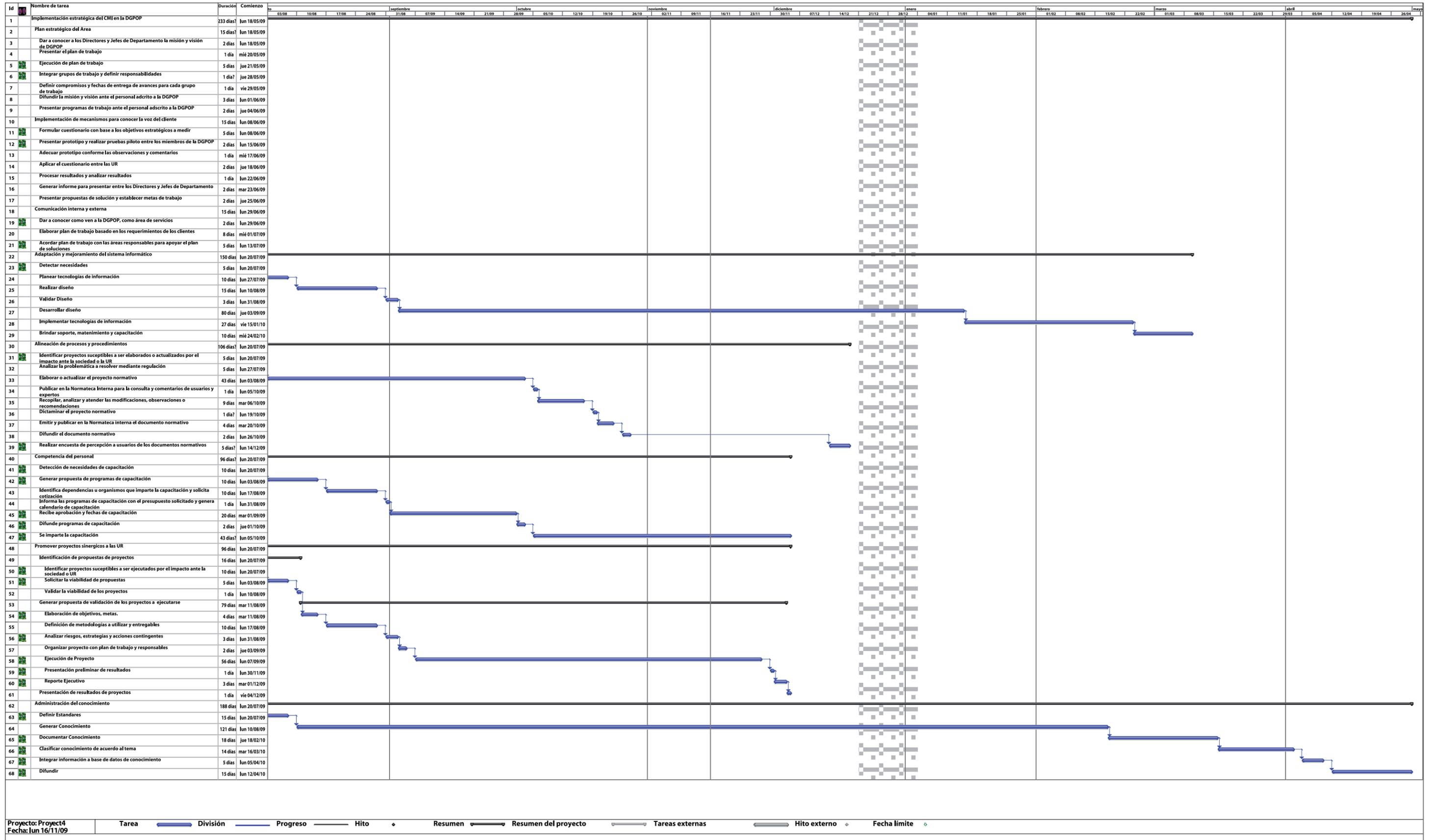
Los tres proyectos anteriores además de tener un impacto para el desempeño de la **DGPOP**, son parte esencial para las funciones encomendadas a través del Reglamento de la Procuraduría Federal del Consumidor.<sup>10</sup>

No hay que omitir que 6 proyectos restantes son importantes, sin embargo hay que poner énfasis en los que se tengan mayor número de impactos positivos muy altos y que a su vez se puedan implementar a la brevedad.

Para todos los proyectos se va a requerir de esfuerzos y compromisos de todo el personal de la **DGPOP**, ya que los éxitos o fracasos de los proyectos serán créditos para todo el personal.

### 4.1.6. Ejecución

En la figura 4.10, se documentan las 8 etapas requeridas para el desarrollo de los proyectos propuestos con el fin de alcanzar la estrategia organizacional, como se describe a continuación:



Proyecto: Project4  
 Fecha: lun 16/11/09

Tarea División Progreso Hito Resumen Resumen del proyecto Tareas externas Hito externo Fecha límite

Figura 4.10. Plan de trabajo para la implantación del proyecto de CMI.

a. Plan estratégico del área, para llevar a cabo esta etapa requieren de 15 días, en el cual se deberán realizar las siguientes actividades:

- Dar a conocer a los Directores y Jefes de Departamento la misión y visión de **DGPOP**.
- Presentar el plan de trabajo.
- Ejecución de plan de trabajo.
- Integrar grupos de trabajo y definir responsabilidades.
- Definir compromisos y fechas de entrega de avances para cada grupo de trabajo.
- Difundir la misión y visión ante el personal adscrito a la **DGPOP**.
- Presentar programas de trabajo ante el personal adscrito a la **DGPOP**.

Esta etapa es de suma importancia ya que es un proyecto que tiene un impacto positivo muy alto y a su vez se sabe que va a repercutir a todos ya que a partir de aquí, se define el rumbo de la **DGPOP**, por lo que se debe tener cuidado para comunicar el rumbo organizacional, para que todo el personal tenga la misma perspectiva a seguir y así todos los esfuerzos estén dirigidos a un mismo fin.

b. Implementación de mecanismos para conocer la voz del cliente, el proyecto tiene una duración de 15 días y para llevarlo a cabo se requieren de las siguientes actividades:

- Formular cuestionario con base a los objetivos estratégicos a medir.
- Presentar prototipo y realizar pruebas piloto entre los miembros de la **DGPOP**.
- Adecuar prototipo conforme las observaciones y comentarios.
- Aplicar el cuestionario entre las **UR**.
- Procesar resultados y analizar resultados.
- Generar informe para presentar entre los Directores y Jefes de Departamento.
- Presentar propuestas de solución y establecer metas de trabajo.

Las encuestas que se van a desarrollar serán aplicadas a los Coordinadores Generales, Subprocuradores, Directores Generales, y al personal de la **DGPOP** y tienen la finalidad de conocer las necesidades del personal de la Dirección General e identificar los proyectos que requieren las UR en los que se pueda impulsar con el personal adscrito.

Posteriormente se deberá dar seguimiento para conocer la voz del personal adscrito a la **DGPOP** y los involucrados en los procesos para identificar si los cambios impulsados en la presente tesis aportan valor al desempeño de la organización y si éste rumbo es el correcto.

No hay que omitir que con base al último cuestionario aplicado por parte de la **DGPOP**, se tiene la experiencia que se debe tener cuidado para obtener la información que sea relevante para la toma de decisiones ya que quienes lo requisitan no exponen sus puntos de vista reales para no afectar al personal o no le dan la importancia adecuada, lo cual origina no atender los requerimientos reales de la organización.

c. Comunicación interna y externa, el proyecto tiene una duración de 15 días y tiene que obtenerse a través de las actividades que se mencionan a continuación:

- Dar a conocer cómo ven a la **DGPOP**, como área de servicios.
- Elaborar plan de trabajo basado en los requerimientos de los clientes.
- Acordar plan de trabajo con las áreas responsables para apoyar el plan de soluciones.

De la etapa del proyecto anterior “implementar mecanismos para conocer la voz del cliente”, se deberá de comunicar al personal como ven el exterior a la **DGPOP**, y que planes se tienen que hacer para atender los requerimientos y fortalecer los medios de comunicación internos y externos.

d. Adaptación y mejoramiento del sistema informático, el proyecto como tal tiene una duración de 150 días y se encuentra constituido por las siguientes actividades que se encuentran documentadas en el manual de procedimientos de la Dirección General de Informática<sup>65</sup>:

- Detectar necesidades.
- Planear tecnologías de información.
- Realizar diseño.
- Validar Diseño.
- Desarrollar diseño.
- Implementar tecnologías de información.
- Brindar soporte, mantenimiento y capacitación.
- Implantar las adecuaciones pertinentes a los procedimientos y ofrecer servicios con mayor calidad.

Este proyecto busca atender los requerimientos básicos del problema que se tiene con el **SIIP**, en cuanto al diseño para que sea una herramienta efectiva para generar los reportes financieros, fácil acceso y fácil navegación. La parte de conectividad se esta atendiendo por parte **DGI**, mejorando así los sistemas de conectividad.

El proyecto requiere del patrocinio de la **DGI** para ser implementado, por lo que el tiempo de ejecución planeado puede ser modificado ajustándose a la serie de requerimiento contraídos por la Dirección, existe el compromiso de llevarse a cabo pero se están analizando la serie de implicaciones que tendrían que hacerse al sistema actual para ver los logros planteados e iniciar con la etapa de plantear tecnologías de información.

e. Alineación de Procesos y Procedimientos, el proyecto requiere de que se efectúen las siguientes acciones en un tiempo de<sup>106</sup>:

- Identificar proyectos susceptibles a ser elaborados o actualizados por el impacto ante la sociedad o la **UR**.
- Analizar la problemática a resolver mediante regulación.
- Elaborar o actualizar el proyecto normativo.
- Publicar en la Normateca Interna para la consulta y comentarios de usuarios y expertos.
- Recopilar, analizar y atender las modificaciones, observaciones o recomendaciones.
- Dictaminar el proyecto normativo.
- Emitir y publicar en la Normateca interna el documento normativo.
- Difundir el documento normativo.
- Realizar encuesta de percepción a usuarios de los documentos normativos.

De la serie de proyectos que se van a generar o actualizar de las disposiciones normativas, lo primero se debe realizar es identificar el impacto que va a tener el documento para posteriormente proponerlo y buscar el patrocinio del responsable de emitir la disposición, con la finalidad de que sea asignado un enlace que colabora con la **DGPOP** y así hacer más fácil el procedimiento de para efectuar la actualización.

El tiempo contemplado para la alineación de procesos y procedimientos, puede ser modificado de acuerdo al número de disposiciones sugeridas a actualización, sin embargo para el tiempo establecido se consideraron entre 6 y 9 disposiciones modificadas o nuevas.

f. Competencia de Personal, el presente proyecto está programado a realizarse en 96 días y estarán involucradas las siguientes actividades:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Generar propuesta de programas de capacitación.
- Identifica dependencias u organismos que imparte la capacitación y solicita cotización.
- Informa los programas de capacitación con el presupuesto solicitado y genera calendario de capacitación.
- Recibe aprobación y fechas de capacitación.
- Difunde programas de capacitación.
- Se imparte la capacitación.

Para implementar el proyecto, se requieren de recursos presupuestales que serán administrados por Dirección General de Recursos Humanos, por lo que con base a los requerimientos se deberá proponer en el proyecto de presupuesto de egresos los recursos necesarios para que se lleve a cabo la capacitación correspondiente, es por ello que este proyecto puede ser detenido en un periodo y ser reanudado posteriormente cuando se liberen los recursos, por lo que su tiempo de ejecución no es estático.

No obstante cuando existan algún curso en los que no se tengan los recursos presupuestales y que por necesidades del área requieran de ser impartidos, se podrá requerir el apoyo de Directores y Jefes de Departamento para que se lleven a cabo, con la finalidad de enriquecer los conocimientos del área.

g. Promover proyectos sinérgicos, el proyecto como tal consta de las siguientes actividades que están divididas en tres etapas: identificación de propuestas de proyectos, generar propuesta de validación de los proyectos a ejecutar y presentar los resultados las cuales serán efectuadas a lo largo de 96 días:

- Promover proyectos sinérgicos a las **UR**.
  - Identificación de propuestas de proyectos.
  - Identificar proyectos susceptibles a ser ejecutados por el impacto ante la sociedad o **UR**.
  - Solicitar la viabilidad de propuestas.
  - Validar la viabilidad de los proyectos.
- Generar propuesta de validación de los proyectos a ejecutarse.
  - Elaboración de objetivos, metas.
  - Definición de metodologías a utilizar y entregables.
  - Analizar riesgos, estrategias y acciones contingentes.
  - Organizar proyecto con plan de trabajo y responsables.
  - Ejecución de proyecto.
  - Presentación preliminar de resultados.
  - Reporte ejecutivo.
- Presentación de resultados de proyectos.

Este proyecto es básico dentro de la implementación del **CMI**, sin embargo de acuerdo a las necesidades de las **UR** se deberán analizar las herramientas para poder hacer frente a las soluciones propuestas, motivo por el cual el tiempo de ejecución puede ser modificado con base a los requerimientos.

h. Administración del conocimiento, el último proyecto es integrador de todas las experiencias obtenidas de todos los proyectos, tiene una duración de 188 días y se realizará conforme a lo siguiente:

- Definir Estándares.
- Generar Conocimiento.
- Documentar Conocimiento.
- Clasificar conocimiento de acuerdo al tema.
- Integrar información a base de datos de conocimiento.
- Difundir.

La duración del presente proyecto estará en función de los resultados obtenidos de la serie de proyecto implementados, ya que la finalidad de éste, es recabar la información y entregables de los proyectos para que sus antecedentes sirva en la toma de decisiones o en la generación de nuevos proyectos.

Resumiendo el plan de trabajo para la implantación del proyecto **CMI** se tienen 233 días hábiles para que la **DGPOP** lleve a cabo las actividades descritas anteriormente, conforme el diagrama de redes obtenido a través del método de la ruta crítica figura 4.11.

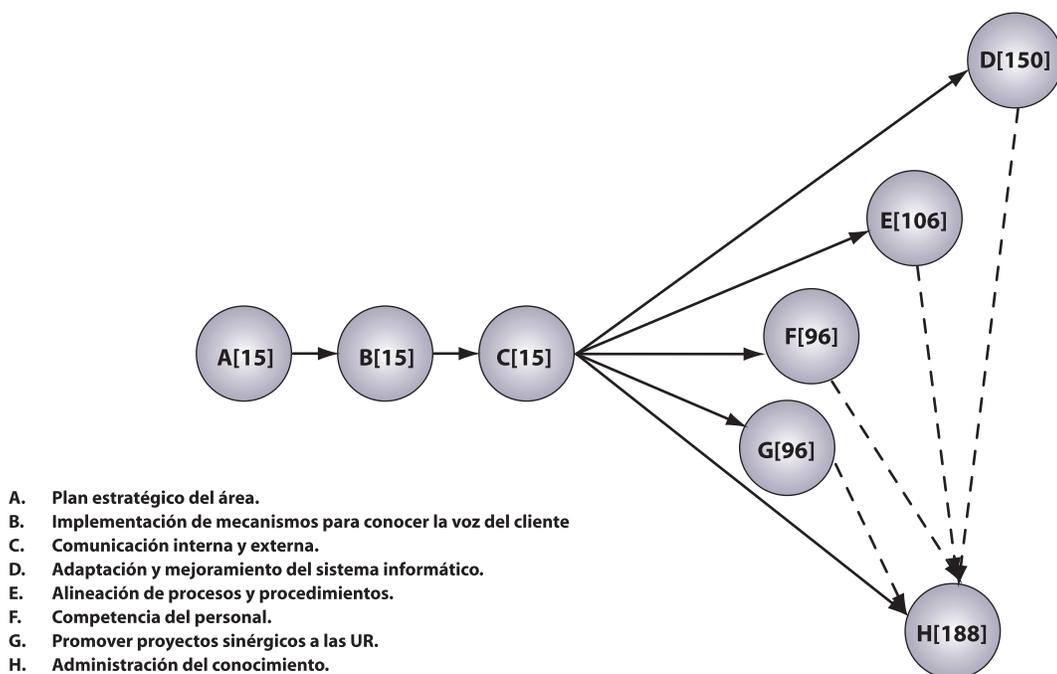


Figura 4.11. Diagrama de redes de los proyectos de la DGPOP.

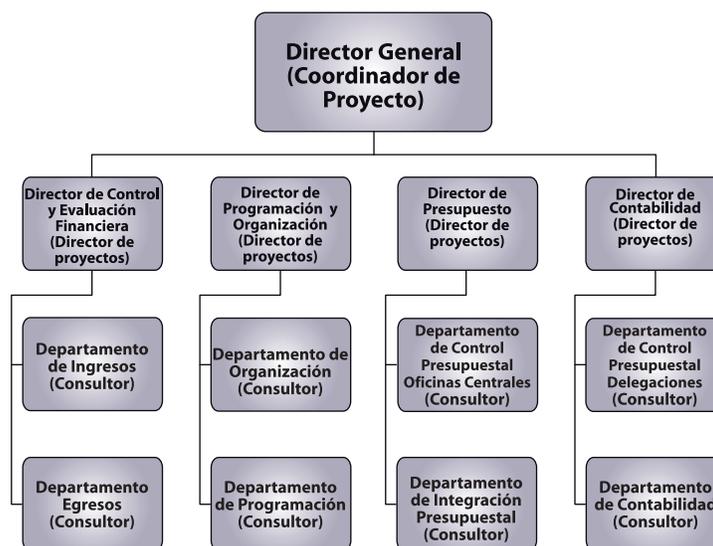
Como se establece en la figura anterior, para llevar a cabo la implementación del plan de trabajo del proyecto **CMI**, se requieren de 8 actividades: Plan estratégico del área, implementación de mecanismos para conocer la voz del cliente, comunicación interna y externa, alineación de procesos y procedimientos, competencia del personal, promover proyectos sinérgicos a las **UR**, y la administración del conocimiento, las cuales se les designa una letra de

la A a la H, como se muestra en la tabla 4.6, donde a su vez se establecen sus actividades predecesoras inmediatas y su tiempo requerido para implementarse, que es el resumen de la figura 4.11.

**Tabla 4.6. Ruta crítica para el plan de trabajo para la implantación del proyecto CMI**

Actividad	Designación	Predecesoras Inmediatas	Tiempo en días hábiles
Plan estratégico del área	A	-	15
Implementación de mecanismos para conocer la voz del cliente	B	A	15
Adaptación y mejoramiento del sistema informático	C	B	15
Comunicación interna y externa	D	C	150
Alineación de procesos y procedimientos	E	C	106
Competencia del personal	F	C	96
Promover proyectos sinérgicos a las UR	G	C	96
Administración del conocimiento	H	C, D, E, F, G	188

Para la implementación de los proyectos de la **DGPOP** se mantendrá la estructura organizacional de la figura 4.12, con la finalidad de implementar adecuadamente los proyectos.



**Figura 4.12. Estructura Organizacional para la implementación de los proyectos de la DGPOP.**

De acuerdo a la estructura anterior, las responsabilidades de cada uno serán las siguientes:

### **Coordinador de Proyectos:**

Será el encargado de autorizar y asegurar la calidad de los proyectos de la **DGPOP**, así como el responsable frente a los Directores de Proyecto para el seguimiento de los mismos y comunicar al Coordinador General de Administración el avance de los proyectos en los acuerdos que se tienen mensualmente.

### **Director del Proyecto:**

Liderar la planeación del proyecto, coordina interacciones con los involucrados en desarrollo de los proyectos, verifica y valida la información obtenida del desarrollo del mismo y conserva el equipo del proyecto enfocado en alcanzar los objetivos del proyecto.

### **Consultor:**

Preparar, recopila, organiza y da seguimiento a la información requerida para el desarrollo de los proyectos, redacta la información relativa a los avances y coordina con los analistas los requerimientos para el buen funcionamiento de los proyectos.

### **Analistas:**

Son los responsables de ejecutar los requerimientos de los consultores para la implementación de los proyectos, así como los que brindarán la información para la presentación de los informes respectivos. Caber señalar que de acuerdo a la estructura anterior se deberán mantener las siguientes consideraciones:

1. Se deberá presentar un informe mensual al Director General para que informe al Coordinador General de Administración de los avances de los proyectos a cargo de la **DGPOP**.
2. Cada Director de Área mantendrá juntas con sus Jefes de departamento cada quince días, para verificar los avances de los proyectos y en caso de que existan problemas que pongan en riesgo los proyectos, proponer las adecuaciones correspondientes.
3. Cada Jefe de Departamento se reunirá con los operativos a su cargo cada semana, para supervisar los avances de los proyectos e identificar los posibles problemas para la ejecución del mismo.

### **4.1.7. Monitoreo y Ajuste**

Por lo que se refiere al monitoreo y ajuste, la DGPOP no se cuenta con adecuados mecanismos de medición, por lo que hasta el momento que se pongan en marcha los proyectos se iniciará con el seguimiento del desempeño de los indicadores realizados conforme al ciclo básico del proceso de indicadores de desempeño analizado en el capítulo 3, las propuestas se pueden visualizar en la tabla 4.7, cada indicador y meta fue establecida en conjunto con el Director General, los Directores y los Jefes de Departamento, para ser utilizados como instrumentos para la toma de decisiones.

**Tabla 4.7. Indicadores estratégicos de la DGPOP.**

Iniciativa	Estrategia Organizacional	Objetivos Estratégicos	Indicador a medir	Fórmula o elemento	Metas
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una organización muy motivada, eficiente y productiva</li> <li>Atraer y retener a los empleados de alta calidad</li> <li>Gestionar los avances y compromisos de proyectos</li> <li>Proporcionar desarrollo profesional y de habilidades</li> </ul>	<p>Fomento de colaboración y trabajo en equipo</p> <p>Rotación del personal</p> <p>Capacitación y desarrollo</p> <p>Rendimiento de los cursos impartidos (Cursos con calificación promedio <math>\leq</math> 8)</p> <p>Calidad de vida laboral</p> <p>Proyectos de cambio en aprendizaje y crecimiento</p> <p>Eficiencia del personal</p>	<p>Número de proyectos realizados en equipo / número de proyectos planeados en equipo</p> <p>Número de renuncias por semestre.</p> <p>Número de cursos impartidos / Número de cursos planeados</p> <p>Número de cursos aprobados / Número de cursos impartidos</p> <p>Calificación promedio de encuesta de clima laboral</p> <p>Proyectos concluidos enfocados a aprendizaje y crecimiento / Proyectos planeados enfocados a aprendizaje y crecimiento</p> <p>Promedio de las evaluaciones de las aptitudes y actitudes del personal</p>	<p>Alcanzar un 90% en el desarrollo de proyectos en equipo</p> <p>Tener un nivel menor a 4 renuncias por año.</p> <p>Alcanzar un 90% del programa de capacitación anual</p> <p>Que el 95% de los cursos impartidos sean aprobados con calificación mayor o igual a 8.</p> <p>Obtener un promedio de 8,5 en la encuesta de clima organizacional que se efectúa anualmente.</p> <p>Concluir con el 85% de los proyectos planeados.</p> <p>Obtener un 8,5 en el promedio general del personal entre sus aptitudes y actitudes</p>
Procesos	<p>Entender necesidades del cliente</p> <p>Nuevas necesidades detectadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, y asimilar soluciones complementarias</li> <li>Brindar un servicio de alta calidad mediante las mejoras continuas</li> <li>Promover la confianza entre las UA</li> <li>Pronosticar la demanda de los ingresos y egresos</li> <li>Mejorar las operaciones de pago a proveedores</li> <li>Desarrollar convenios estratégicos con las distintas UR</li> <li>Crear una cultura de alto desempeño</li> </ul>	<p>Creación o actualización de procesos</p> <p>Calidad de los servicios ofrecidos por DGPOP</p> <p>Eficiencia del presupuesto</p> <p>Proyectos de mejora continua</p> <p>Tiempo de respuesta</p> <p>Reducción de costos de los procesos</p>	<p>Número procesos nuevos o actualizados / Número de procesos detectados para crear o actualizar</p> <p>Promedio de las calificaciones de la encuesta de la calidad de servicio que ofrece la DGPOP</p> <p>Presupuesto Ejercido / Presupuesto Programado</p> <p>Número de proyectos realizados entre las UA/ número de proyectos planeados o solicitados con las UA</p> <p>Solicitudes atendidas en tiempo / Solicitudes recibidas por parte de la ventanilla única</p> <p>Costos del proceso anterior versus costo del nuevo proceso</p>	<p>Innovar o actualizar el 90% de los procesos programados.</p> <p>Alcanzar un 90% en la calidad de los servicios de la DGPOP</p> <p>Alcanzar un 95 % entre el presupuesto ejercido con respecto al programado</p> <p>Realizar el 83% de los proyectos anuales planeados.</p> <p>Atender en tiempo el 97% de las solicitudes recibidas mensualmente por la DGPOP</p> <p>Reducir en un 10% los costos del proceso actual de la DGPOP.</p>
Clientes	Generar confianza en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la eficiencia en la solución de necesidades del cliente</li> <li>Brindar servicios consistentes y de alta calidad</li> <li>Dar soporte a las necesidades de información a las UR's con análisis basados en el SIIP</li> </ul>	<p>Satisfacción del Cliente</p> <p>Informes Sistematizados</p> <p>Capacitación y desarrollo en materia presupuestal</p> <p>Actualización de la información del SIIP</p>	<p>Calificación promedio de la encuesta de satisfacción del cliente</p> <p>Número de informes sistematizados a través del SIIP / número de informes planeados a sistematizar a través del SIIP</p> <p>Número de cursos impartidos / Número de cursos planeados</p> <p>Presupuesto Ejercido / Presupuesto Programado</p>	<p>Alcanzar un promedio mínimo de 9 en la evaluación semestral de satisfacción del cliente</p> <p>Obtener mínimo el 80% de los informes sistematizados propuestos</p> <p>Alcanzar un 90% del programa de capacitación en materia presupuestal anual</p> <p>Que el 100% del presupuesto esté reflejado de acuerdo a los compromisos de las UA 24 h después de realizar modificaciones en el mismo</p>
Financiera	Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la eficiencia del control del gasto y la rendición de cuentas</li> <li>Fortalecer los controles financieros internos en torno a las decisiones operativas clave</li> <li>Aumentar la disciplina presupuestaria</li> <li>Optimizar el flujo de efectivo</li> </ul>	<p>Mejora de procesos financieros</p> <p>Disciplina presupuestaria de la ministración mensual</p> <p>Presupuesto reprogramado ejercido</p> <p>Reducción de cargas financieras</p>	<p>Número de soluciones realizadas / Número de necesidades detectadas</p> <p>Presupuesto Ejercido / Presupuesto Programado</p> <p>Presupuesto reprogramado para nuevos proyectos / Presupuesto no ejercido</p> <p>Número de solicitudes de cargas financieras</p>	<p>Realizar el 90% de los proyectos realizados</p> <p>Que el 100% del presupuesto ejercido se gaste conforme a lo programado mensual</p> <p>Lograr un mínimo del 95% del gasto de los recursos no ejercidos en proyectos justificados y con un fin para la profeco o la sociedad</p> <p>Eliminar en un 100% el número de cargas financieras solicitadas a las UA</p>

No obstante, cada indicador está asociado a una iniciativa, estrategia y objetivos estratégicos, por lo que se hay que hacer hincapié del seguimiento a los elementos de la fórmula, ya que serán la base para obtener los resultados de las metas de cada indicador.

Hay que hacer notar que no se debe olvidar el seguimiento de los indicadores para arrojar resultados reales y estar en condiciones de implementar acciones que realmente corrija la falla o mejore la calidad de los servicios de la **DGPOP**.

La iniciativa aprendizaje y crecimiento, busca medir las estrategias implantadas a través de indicadores que midan el fomento de la colaboración y trabajo en equipo, rotación de personal, capacitación y desarrollo, rendimiento de los cursos impartidos, calidad de vida laboral, proyectos de cambio en el aprendizaje y crecimiento y la eficiencia del personal, con ello pretende alcanzar un ambiente laboran más agradable, así como buscar que el personal operativo tenga el mismo nivel de conocimiento y criterio para atender los asuntos que llegan a la **DGPOP**, disminuir el nivel de rotación del personal, eliminar el tiempo extraordinario innecesario, equilibrar las cargas de trabajo del personal y poner a disposición de personal aquellas personas que no se encuentren comprometidas

En relación a la iniciativa procesos se trata de examinar la creación o actualización de procesos, la calidad de los servicios ofrecidos por la **DGPOP**, eficiencia del presupuesto, el número de proyectos de mejora continua implementados, el tiempo de respuesta y la reducción de costos de los procesos, por los que se pretender dar seguimiento a las acciones que impulsen procedimientos documentados, para dar pauta a que estos puedan ser medidos y actualizados de acuerdo a las necesidades de las **UR** y optimizar la administración de los recursos financieros de la Institución evitando procesos que provoquen cargas económicas altas derivadas a retrabajos, entre otros.

Respecto a la perspectiva Clientes se desea medir el nivel de satisfacción del cliente, el número de informes sistematizados, la capacitación y desarrollo en materia presupuestal y la actualización de la información del SIIP, con los cuales se intentara mejorar la percepción del cliente respecto a los servicios que ofrece la **DGPOP**, reduciendo el tiempo para generar reportes a través del sistema de información y mantener actualizado el estatus financiero de las **UR**, brindando así informes a los Coordinadores y Enlaces Administrativos que serán de utilidad a los mandos superiores para la toma de decisiones.

Finalmente la perspectiva Financiera, busca tener métricas ligadas a la mejora de procesos financieros, incrementar la disciplina presupuestal en la ministración mensual, un presupuesto reprogramado ejercido y reducción de cargas financieras; con lo anterior se busca traducir los resultados en una adecuada rendición de cuentas y optimización de los recursos asignados mensualmente a cada **UR** para la satisfacción de sus requerimientos, así como fortalecer la planeación del presupuesto generado a través del Proyecto de Presupuesto de la Federación, con la finalidad de evitar adecuaciones presupuestales o cambios de calendario en el presupuesto que origine impactos negativos en el rendimiento de la administración del mismo.

En lo referente al ajuste de indicadores, como no se ha implementado un sistema de medición real, se buscará primero poner en marcha los indicadores establecidos en la tabla 4.7, y conforme a su rendimiento poder modificar las metas de un acuerdo a un análisis y con previa autorización del Director General.

Hay que hacer notar que actualmente en la **DGPOP** no existen mecanismos de medición adecuados, sin embargo de acuerdo a información de otras áreas o a la percepción misma, se tienen los siguientes antecedentes y recomendaciones:

En el mes de octubre del 2008 se realizó la encuesta de clima organizacional, donde se evaluaron los siguientes criterios: identidad institucional; colaboración y trabajo en equipo; equidad y género; liderazgo y participación; comunicación, capacitación y desarrollo; balance trabajo – familia; recompensas y reconocimientos; calidad de vida laboral, y disponibilidad de recursos, obteniéndose un valor promedio de 6.80 para la **DGPOP**. Sin embargo, se considera que puesto en marcha la serie de proyectos para el presente caso se mejorará la imagen de la **DGPOP** y aumentará su desempeño.

Las evaluaciones de desempeño para obtener las recompensas y reconocimientos para el personal, el mecanismo de evaluación es ambiguo, ya que los Jefes de Departamento y Directores no tienen una uniformidad en los criterios a evaluar, existiendo un descontento del personal. Por lo que se refiere a este aspecto, se deberá modificar el procedimiento para la evaluación de desempeño, estableciendo criterios que sean medibles equitativamente respecto a los resultados de cada servidor público.

Existe personal que no cubre las expectativas para el puesto o realizan actividades diferentes para el cual han sido contratadas. En el caso de la **DGPOP**, se deberá proponer que el personal operativo que no cubra las expectativas para el puesto, se le deberá de poner a disposición de personal o rescindir el contrato, basado en las disposiciones legales aplicables a la materia y por otra parte, las vacantes disponibles deben ser sometidas a concurso de oposición y contar con su respectivo perfil de puesto, con la finalidad de fomentar la incorporación de personal competente.

Existe personal que cubre las expectativas del puesto, sin embargo, tiene muchos tiempos muertos durante su jornada laboral por lo que se tienen que asignar en ocasiones tiempo extraordinario para que se concluyan con las actividades encomendadas. En relación a lo anterior, se propone asignar tareas bajo objetivos que deberán ser medidos constantemente y, en su caso, reasignar tareas y otorgar tiempo extraordinario para los casos que por su naturaleza así lo requieran.

El personal de mando medio, por lo regular, tiene tiempos muertos, esto debido a que está acostumbrado a llegar tarde y dedicar más tiempo de lo acostumbrado su horario de comida, motivo por el cual el personal operativo tiene que adecuarse a los horarios de los jefes para entregar los requerimientos solicitados, por lo que se recomienda que los horarios de los mandos medios sean modificados, conforme a los horarios del personal operativo, esto impactaría a reducir los insumos de energía, tiempo extraordinario, entre otros.

Por otra parte, el último informe presentado por la **DGPOP** del presupuesto real contra el ejercido, se tiene una modificación de un 23.66%, y como se ha comentado durante el presente capítulo existe áreas que comprometen recursos que al final del ejercicio fiscal no son ejercidos y son retirados mediante economías, lo cual indica que no existe una adecuada programación, provocando el recorte presupuestal.

No obstante, con la serie de proyectos propuestos, se busca la rendición de cuentas y la optimización de recursos para alcanzar la estrategia y lograr los objetivos estratégicos por lo que se deben basar los esfuerzos de la **DGPOP** en: aumentar la eficiencia del control del gasto y rendición de cuentas; fortalecer los controles financieros internos en torno a las decisiones operativos clave; aumentar la disciplina presupuestaria y optimizar el flujo de efectivo.

### 4.1.8. Implementación de Mejoras

En lo que concierne a la implementación de mejoras de acuerdo a los resultados de satisfacción al cliente en el aspecto de la normateca, existe recomendaciones relativas a que el diseño del portan no es tan amigable para realizar una consulta, como se visualiza en la figura 4.13,

**Profeco**  
 PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR  
 INICIO MAPA DEL SITIO CONTACTO DIRECTORIO SE  
 México D.F., Enero 29 de 2009 www.profeco.gob.mx

¿Qué es la Normateca? Disposiciones Vigentes Consulta de Disposiciones Proyectos Normatividad Acciones y Medas

Inicio » «Quiénes somos?» » Normateca Interna » Disposiciones Vigentes »  
 Coordinación General de Administración

**Coordinación General de Administración**

Nombre	Año
Bases Generales para el Registro, Afectación, Disposición Final y Baja de Bienes Muebles de la Procuraduría Federal del Consumidor	2008
Guía para la Elaboración del Programa Interno de Protección Civil de la Procuraduría Federal del Consumidor	2008
Guía Técnica para Elaborar o Actualizar Lineamientos	2007
Guía Técnica para Elaborar o Actualizar Manuales de Procedimientos	2008
Guía Técnica para Elaborar o Actualizar Manuales Específicos de Organización	2007
Lineamientos de Operación de la Normateca Interna de la Profeco	2007
Lineamientos para el Ejercicio y Control del Gasto de las Delegaciones y Subdelegaciones "Circular 01/2008"	2008
Lineamientos para el Ejercicio y Control del Gasto de las Oficinas Centrales "Circular 01/2008"	2008
Lineamientos para Emitir Disposiciones Normativas	2007
Lineamientos para Establecer y Mantener el Control Interno Institucional	2007
Manual de Políticas y Procedimientos de la Dirección de Contabilidad	2006
Manual de Procedimientos de la Dirección General de Informática	2008
Manual de Procedimientos de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto	2008
Manual de Procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos	2008
Manual de Procedimientos de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales	2008
Manual de Procedimientos del área de Apoyo Técnico	2000
Manual Específico de Organización de la Coordinación General de Administración	2007
Manual Específico de Organización de la Dirección General de Informática	2007
Manual Específico de Organización de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto	2007
Manual Específico de Organización de la Dirección General de Recursos Humanos	2007
Manual Específico de Organización de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales	2007
Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos de Bienes Muebles y Prestación de Servicios de la Procuraduría Federal del Consumidor	2008
Políticas, bases y lineamientos en materia de Obra pública y servicios relacionados con las mismas de la Procuraduría Federal del Consumidor	2007

¿Dudas? Imprimir Recomienda esta página

Última actualización  
 Viernes, 14-Nov-2008 18:31

Av. José Vasconcelos 208 Col. Condesa, Del. Cuauhtémoc, México, D.F. 06140  
 Tel. (55)5625 6700, webmaster@profeco.gob.mx

Tel. del Consumidor  
 D.F. y Área Metropolitana 5568-8722  
 Int. República 01-800-468-8722

4.13 Disposiciones normativas de la CGA, formato anterior

En la figura anterior se puede visualizar que no existen filtros para identificar la información las guías, lineamientos, manuales y políticas, por lo que hace difícil la búsqueda de información.

Ahora bien, dando seguimiento a la problemática anterior, se implemento con el área de informática una nueva versión de consulta de la normateca como se visualiza en la figura 4.14.

The screenshot shows the Profeco website interface. At the top, there is a navigation bar with the Profeco logo, the text 'PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR', and menu items: INICIO, MAPA DEL SITIO, CONTACTO, DIRECTORIO, ENGLISH, and a 'SE' button. Below this is a date 'México D.F., Enero 29 de 2009' and the website URL 'www.profeco.gob.mx'.

The main content area is titled 'Disposiciones normativas vigentes por área'. It features a 'MENÚ PRINCIPAL' on the left with categories like '¿QUIÉNES SOMOS?', 'CONSUMIDORES', 'PROVEEDORES', 'PROFECO COMUNICA', and 'SERVICIOS'. A search bar is located on the right with the text 'Buscar' and a search icon.

The central content area displays a list of search results under the heading 'Resultados'. The results are organized into a table with columns for 'Denominación', 'Año', and 'Materia o Tema'. The results include:

Denominación	Año	Materia o Tema
Guía Técnica para Elaborar o Actualizar Lineamientos	2007	Otros
Guía Técnica para Elaborar o Actualizar Manuales Específicos de Organización	2007	Otros
Guía Técnica para Elaborar o Actualizar Manuales de Procedimientos	2008	Otros
Guía para la Elaboración del Programa Interno de Protección Civil de la Procuraduría Federal del Consumidor	2008	Rec. Financieros

4.14 Disposiciones normativas de la CGA, formato actual

La nueva versión se tienen cuatro filtros o categorías denominados: guías, lineamientos, manuales y oficios, en el cual se encuentra clasificada toda la información por ejemplo para el caso de la Coordinación General de Administración se tienen 4 guías: Guía técnica para elaborar o actualizar lineamientos, guía técnica para elaborar o actualizar manuales específicos de organización, guía técnica para elaborar o actualizar manuales de procedimientos y la guía para la elaboración del programa interno de protección civil de la Procuraduría Federal del Consumidor.

Con la actualización anterior se puede hacer más fácil la búsqueda de información y entender la estructura del marco normativo de las UR.

## Capítulo 5. Conclusiones

---

Una vez realizado el análisis situacional a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (**DGPOP**), se puede identificar que se tienen problemas de tipo global y particular, en relación a los primeros, se identifica que no se tiene establecida una estrategia enfocada, como es una misión y visión, otro aspecto es que carece de un sistema de métricas que evalúe el nivel de desempeño y aporten resultados para la toma de decisiones, asimismo, falta de planeación presupuestal para los recursos asignados a la Procuraduría Federal del Consumidor (**Profeco**).

En este sentido, en los problemas particulares observados se tiene la situación de la actualización de disposiciones normativas lo cual afecta directamente al desempeño de la **DGPOP**, asimismo, falta actualizar la estructura organizacional y redefinir actividades, puesto que existe duplicidad de funciones y cargas desequilibradas de trabajo, se requiere reforzar los canales de comunicación internos y fortalecer los conocimientos del personal adscrito a la Dirección General, por citar los más importantes.

Dada la problemática se plantea que a través de los Modelos de Administración de Negocios (**MAN**) en sinergia con el Cuadro de Mando Integral (**CMI**), se pueda enfrentar la problemática y establecer acciones que generen soluciones, con lo anterior se establecen las bases de la presente tesis.

Los **MAN** en sinergia con el **CMI**, así como las diversas herramientas presentadas en la presente tesis, pretenden formar las bases para impulsar a la **DGPOP** como una Unidad Responsable enfocada a optimizar los recursos presupuestales de la Profeco mediante la rendición de cuentas y crear una organización motivada, eficiente y productiva.

El concepto de Administración de Procesos de Negocio (**APN**) y el **CMI** se aplicaban, anteriormente, a organizaciones lucrativas, sin embargo, y de acuerdo a la investigación documental, la metodología se ha empezado a aplicar en las organizaciones sin ánimo de lucro, como el caso que nos ocupa, o empresas sociales, donde el fin inherente es el beneficio a mediano y largo plazo para la comunidad y la sociedad, mismo fin que tiene la **Profeco**.

Actualmente, el Instituto Mexicano del Petróleo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Sistema Nacional para el Desarrollo de la Familia, entre otras dependencias y entidades del Gobierno Federal han implementado "buenas prácticas", las cuales son las actividades más exitosas que se llevan a cabo en alguna dependencia o entidad, que pueden ser replicadas en otra institución a nivel nacional e internacional, éstas incluyen metodologías para el fortalecimiento de sus procesos, lo anterior, dio pauta para implementar el modelo a fin de que este modelo pueda considerarse como una "buena práctica".

El modelo propuesto para implementar el **CMI** para la **DGPOP**, consiste en desarrollar una misión y visión definida, que será compartida a todos los trabajadores de esta unidad, una vez establecido el rumbo organizacional, se realizó un análisis estratégico que derivó en una serie de estrategias a realizar, para ello se utilizó la planeación estratégica brindando las bases para la implantación del **CMI**.

Con base a lo anterior, se establecieron objetivos que se ligaron a un mapa estratégico y traducido en estrategias plasmadas en el **CMI**, para obtener lo anterior se generaron a su vez nueve proyectos que serán el motor para lograr los resultados planteados y serán medidas a través de indicadores de desempeño que se proponen en el presente documento.

Cabe mencionar, que el presente trabajo de tesis abarca hasta el desarrollo de los puntos anteriores, esto debido a que el proyecto incumbe al próximo ejercicio fiscal en cuanto a su implementación y seguimiento.

La concepción y realización del proyecto de las etapas anteriores, se planearon para diez meses, sin embargo la implementación estará en función del presupuesto asignado a la **DGPOP**, del involucramiento del personal, del apoyo de las distintas áreas implicadas en el desarrollo de los proyectos y al patrocinio de parte de los mandos superiores de la **Profeco**.

La etapa de monitoreo y ajuste, dará seguimiento a la serie de proyectos propuestos, a través de los indicadores que medirán el desempeño de las estrategias, para esta fase no se tienen ningún antecedente, puesto que se requiere poner en marcha los proyectos para dar seguimiento a lo implantado.

La metodología del **CMI** aplicada a la **DGPOP** a través de sus cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y la parte financiera, se orientan para lograr mejorar el ambiente de trabajo, entender las necesidades y generar confianza en los clientes y fortalecer la rendición de cuentas.

De acuerdo al trabajo expuesto para implementar la **APN** y el **CMI** dentro de una organización en el Sector Público, se debe tener un enfoque basado en resultados, actualmente con los cambios en la Administración Pública Federal se ha tratado de implementar este tipo de herramientas, por lo que se está impulsando una filosofía para mejorar la regulación, la gestión y los procesos, con la finalidad de optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos.

Del trabajo presentado se espera alcanzar una organización que se adapte a los constantes cambios que la actualidad requiere, impulsando herramientas integrales que ayuden a detectar las necesidades de las Unidades Responsables, fortalecer el sistema de desempeño del presupuesto basado en resultados y optimizar los recursos a través de la rendición de cuentas.

Algunas recomendaciones importantes para el desarrollo de la presente tesis son:

- Establecer metas a cada miembro de la organización que puedan ser medidas y traducidas en indicadores, la cual será más justa para medir su rendimiento.
- Implementar equipos de trabajo, en donde haya constante competencia que impulse nuevos proyectos de mejora en la **DGPOP**.
- Dejar que el personal operativo participe en las propuestas de proyectos y que a su vez se involucre en el desarrollo de las soluciones.
- Evitar abandonar los proyectos propuestos que se encuentran en desarrollo, derivado a que no generan los resultados esperados, sin antes haber realizado un análisis o implementado acciones para corregir la situación.
- Implementar acciones correctivas cuando el proyecto se salga de control antes de que se produzca un problema más grave.

La actual crisis del país que afecta al Gobierno Federal para la implantación de proyectos por el recorte presupuestal, debe generar conciencia en el personal adscrito a la **DGPOP**, para implementar los proyectos que fortalecerán la optimización de recursos, motivo por el cual se espera sea de utilidad la presente tesis para iniciar las acciones que fortalezcan la mejora de la gestión y el crecimiento organizacional a través de la rendición de cuentas.

# Anexo 1 “Alineación de Procesos y Procedimientos”

---

En el ambiente corporativo actual, la búsqueda por generar más clientes o cubrir es una constante; con esta premisa, las empresas preocupadas por la calidad, han creado la consigna de mejorar continuamente el desempeño y resultado de sus procesos con el fin de satisfacer y exceder las expectativas de su mercado.

Si orientamos nuestra visión a mejorar el desempeño y resultados de la empresa, podemos empezar por ver nuestras actividades como parte de un proceso; que por definición, es una serie de actividades orientadas hacia un fin común, generando un bien o servicio para el cliente (interno o externo). A partir de esta definición, es posible considerar cualquier operación como parte de un proceso; por lo que también se puede establecer el inicio y final de esta función, pues se requieren insumos (información, material, productos) para iniciar y al final se obtiene un resultado.

Una vez que hemos conceptualizado nuestro accionar como un proceso (o parte de él), tenemos las bases para entrar en la mejora del mismo. La regla de oro para la mejora dice: “Si un proceso no se puede medir, no se puede mejorar”; la regla de oro del control dice: “Si un proceso no se puede medir, no se puede controlar” y finalmente “Si un proceso no se puede controlar, no se puede asegurar la satisfacción del cliente”; por estos argumentos, podemos visualizar la importancia de medir nuestras actividades y el proceso en general.

Así mismo durante el análisis de un proceso, existe el riesgo de obtener tres versiones totalmente diferentes del mismo proceso:

1. La versión como la persona “cree” que es el proceso.
2. La versión como a la persona “le gustaría” que fuera el proceso.
3. La versión como “es” el proceso realmente.

Las opciones mencionadas pueden generar polémica al momento de verificar los mapas con el resto del equipo, generando re-trabajos innecesarios además de verificaciones continuas.

Los beneficios de utilizar una representación gráfica a diferencia de una descripción narrativa en un proceso, son:

- a. Determina la secuencia de los eventos.
- b. Muestra la complejidad, cuellos de botella, redundancias, re-trabajos y puntos de control del proceso.
- c. Identifica desperdicios.
- d. Determina actividades que impactan en el desempeño del proceso.
- e. Visualiza fuentes de información y actividades donde se pueden medir los datos.

Todo proceso inicia y termina con el cliente en su nivel más general, bajo esta filosofía es que se inicia el mapeo de procesos. Como primer paso, es necesario identificar al cliente del proceso y el resultado que se entrega al mismo, así se determina la salida del proceso principal; la entrada es algo tangible que inicia el proceso y sin ella no tienen sentido las actividades posteriores.

Los mapas de proceso pueden ser tan complejos que sólo el creador sea capaz de descifrar su representación, sin embargo, el objetivo debe ser que cualquier persona conozca las actividades realizadas para obtener el bien o servicio; bajo este concepto, se busca hacer una representación sencilla de seguir y leer en todo momento.

Así pues, si arreglamos las actividades por niveles de detalle en vez de una línea continua, se obtiene legibilidad y comprensión para cualquier persona aún no relacionada con el proceso. Bajo este concepto, podemos entonces visualizar a cada proceso como una serie de subprocesos o actividades más detalladas y estos subprocesos o actividades a su vez, se pueden observar como otros subprocesos o actividades, como se observa en la figura A1.1.<sup>47</sup>

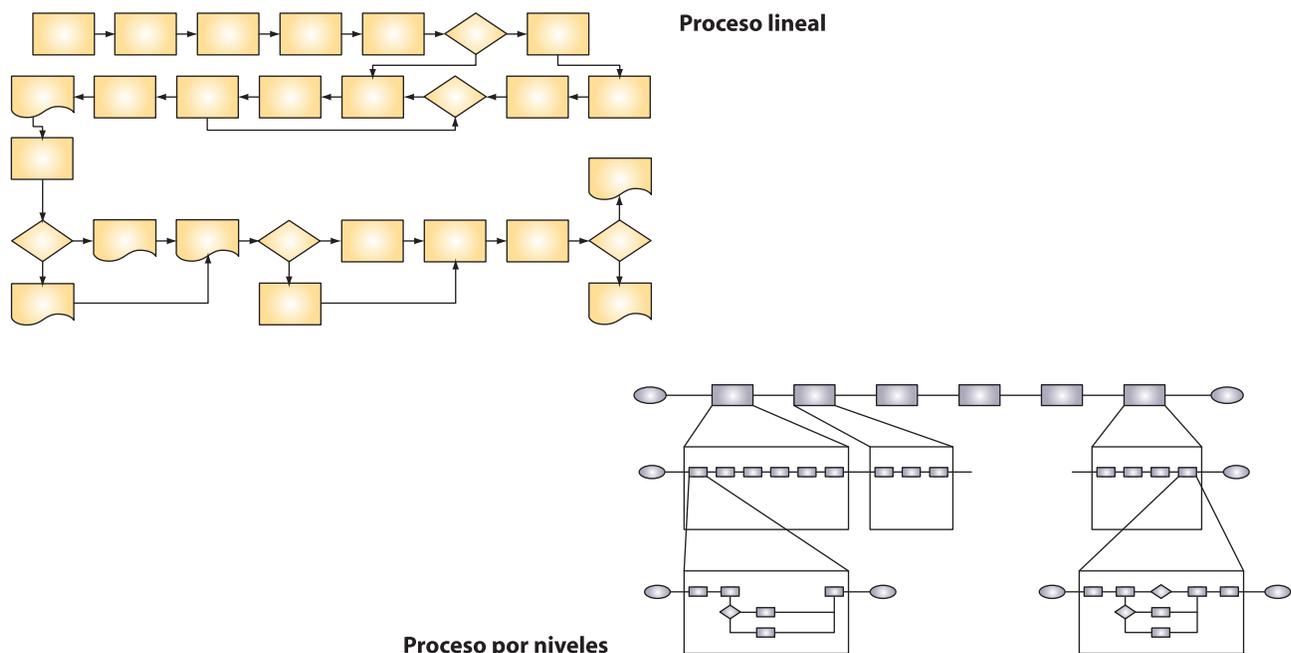


Figura A1.1. Estructura de los procesos

## CADENA DE VALOR

La cadena de valor en cualquier empresa, Institución o área, es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de insumos con proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.[48]

También puede entenderse como el uso explícito, formal y consciente de la información de costos y de valor en el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible para la empresa o Institución, visualizando los procesos mediante los cuales se hace llegar un satisfactor a los clientes.

Michael Porter dio origen a este concepto al considerar que la ventaja competitiva se deriva de la forma como las empresas estructuran y llevan a cabo sus procesos, los cuales contribuyen a acrecentar el valor de los productos o servicios para sus clientes. De acuerdo con Porter, el examen sistemático de los modos que tiene un negocio

para lograr una ventaja competitiva duradera, no puede realizarse a nivel de la firma como un todo. Es necesario reconocer las actividades de la unidad de negocios, separándolas en etapas estratégicamente relevantes. Para hacerlo, los procesos se dividen en tres grupos, como muestra la figura A1.2, que es la forma como Porter representó la cadena de valor típica de las empresas.

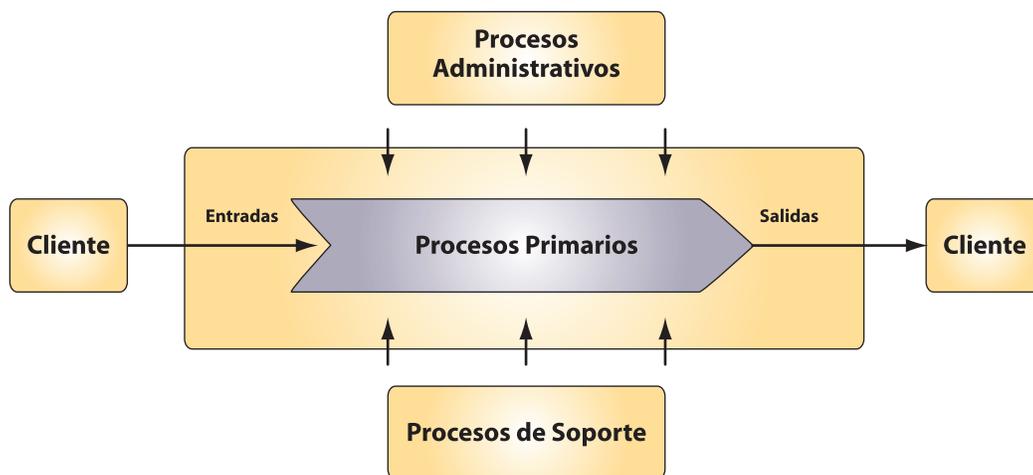


Figura A1.2. Procesos de la Cadena de Valor

**Procesos Primarios:** Son aquellos que constituyen la razón de ser de la empresa, son de su naturaleza y se realizan directamente para cumplir con su misión. Fundamentalmente son aquellos procesos implicados en el movimiento físico de materias primas y productos terminados, en la producción de bienes y servicios; en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios de los productos.

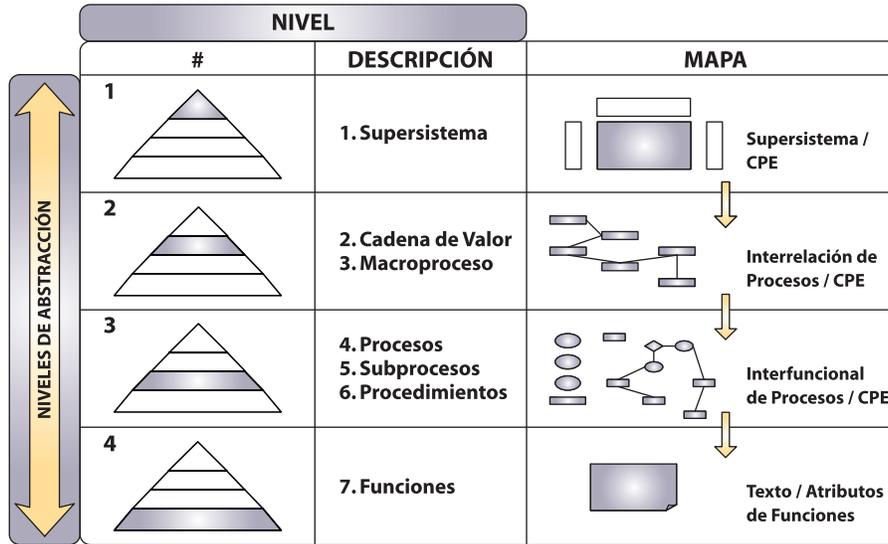
**Procesos Administrativos y de Soporte.** Estos sustentan a los procesos primarios y además, se sustentan entre sí. En términos generales, están compuestos por la infraestructura de gestión, el manejo de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y los suministros, entre otros.

La definición y conformación de los procesos primarios y de apoyo pueden ser diferentes, según el tipo de empresa o Institución; esto quiere decir que los procesos de una empresa manufacturera, serán diferentes de los de una empresa de servicios. No obstante, a pesar de las diferencias, siempre existirán los procesos primarios y de apoyo como las grandes divisiones y ellos, a su vez, en conjunto conformarán la cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional.

## NIVELES DE AGREGACIÓN DE PROCESOS

Los niveles para la documentación de procesos de negocio, se detallan de acuerdo al nivel de abstracción y éstos estarán en función de las necesidades de cada proyecto, como se aprecia en la figura A1.3.



CPE: Cadena de Procesos Dirigida a Eventos

Figura A1.3 Niveles de Documentación de los Procesos de Negocio

## Anexo 2 “Encuesta sobre el proceso de asesoría y apoyo para la elaboración o actualización de disposiciones normativas”.

		ESCALA DE CALIFICACIÓN									
<b>1</b>	<b>En una escala de 1 al 10 usted cómo calificaría al personal de disposiciones normativas en los siguientes temas desde que tiene el primer contacto hasta que termina la disposición normativa:</b>										
	Amabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Puntualidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Resolución de planteamientos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Toma de decisiones	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Aclaración de dudas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Manejo de información	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Lenguaje claro y sencillo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Interés o atención brindada	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Responsabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Compromiso	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Tiempo dedicado	Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )			
<b>2</b>	<b>En una escala de 1 al 10 usted cómo calificaría el proceso para la integración (desde el primer contacto hasta su validación) de la disposición normativa:</b>										
	Coordinación del personal de la DGPOP	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Utilidad de la(s) Guía(s) Técnicas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Facilidad de comprensión de la(s) Guía(s) Técnicas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Comunicación con el enlace y analista	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Tiempo dedicado	Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )			
<b>3</b>	<b>¿Conoce usted la Normateca Interna?</b> Si ( )    No ( )    (Pase a la pregunta 6)										
<b>4</b>	<b>En una escala de 1 al 10 usted cómo calificaría a la Normateca Interna en cuanto a:</b>										
	Acceso	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Utilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Difusión	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Diseño del portal	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Actualización	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Certeza	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
<b>5</b>	<b>¿Qué comentarios o sugerencias daría usted a la normateca interna para mejorar su uso y servicio?</b>										
<b>6</b>	<b>¿Qué características, conocimientos y habilidades debería tener el personal, para proporcionar un mejor servicio?</b>										
<b>7</b>	<b>¿Qué características, conocimientos y habilidades debería tener el personal, para proporcionar un mejor servicio?</b>										
<b>8</b>	<b>¿Qué comentarios o sugerencias daría usted para mejorar las Guías Técnicas utilizadas?</b>										

# Anexo 3 “Encuesta sobre el servicio que proporciona la dirección general de programación, organización y presupuesto”.

		<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>										
<b>1</b>	<b>En una escala de 1 al 10 usted cómo calificaría al personal en los siguientes temas:</b>											
	Conocimiento del tema	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Atención brindada	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Lenguaje claro y sencillo	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Mostró interés en el seguimiento del asunto	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Aclaración de dudas	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Finanzas		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
Contabilidad		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
Mostró seguridad al momento de atenderle	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
	Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
	Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
Manejo del SIIP	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
	Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
	Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
Tiempo de respuesta	Presupuesto	Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )				
	Finanzas	Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )				
	Contabilidad	Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )				
<b>2</b>	<b>En una escala de 1 al 10 usted cómo calificaría los procesos de la DGPOP en los siguientes rubros:</b>											
	Normatividad clara y sencilla (Circular 01, lineamientos)	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Definición de responsabilidades y funciones	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Manual de procedimientos	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Capacitación en la normatividad y manejo del SIIP en el módulo de la DGPOP	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Formatos adecuados	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Finanzas		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
Contabilidad		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
Veracidad de información proporcionada	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
	Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
	Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
Facilidad para efectuar trámites o servicios	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
	Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
	Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
Tiempo de respuesta	Presupuesto	Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )				
	Finanzas	Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )				
	Contabilidad	Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )				
<b>3</b>	<b>En una escala de 1 al 10 usted cómo calificaría el módulo (contable, financiero y presupuestal) de la DGPOP en el SIIP:</b>											
	Tiempo de respuesta	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Conectividad (conexión permanente)	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Soporte técnico	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Facilidad de navegación	Presupuesto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Finanzas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		Contabilidad	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Capacitación	Presupuesto	Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )			
Finanzas		Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )				
Contabilidad		Adecuado ( )			Suficiente ( )			Insuficiente ( )				

**Anexo 3 “Encuesta sobre el servicio que proporciona  
la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto”.**

<b>6</b>	<b>¿Qué características, conocimientos y habilidades debería tener el personal, para proporcionar un mejor servicio?</b>
<b>7</b>	<b>¿Qué comentarios o sugerencias daría usted para mejorar los procesos de la DGPOP?</b>
<b>8</b>	<b>¿Qué modificaciones realizaría al SIIP, para que fuera una herramienta más amigable y adaptable a sus necesidades?</b>

**Cadena de Valor.** Es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de insumos con proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor.<sup>66</sup>

**Competitividad.** Capacidad para disponer de algún(os) atributo(s) que le permiten un desempeño organizacional superior y le otorga(n) cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor.<sup>67</sup>

**Diagnóstico.** Es el proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo.<sup>68</sup>

**Estrategia.** Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio la organización está o quiere estar y qué clase es o quiere ser.<sup>69</sup>

**Entrada.** Es la información, los materiales y los recursos necesarios para crear productos o servicios. Los requisitos de las entradas deben estar definidos y se debe verificar que las entradas los satisfacen. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.<sup>70</sup>

**Eficacia.** Es el grado en el cual una organización como sistema realiza sus objetivos sin incapacitar sus medios y recursos, así como, no someter a gran esfuerzo entre sus integrantes.<sup>71</sup>

**Eficiencia.** Es la expresión que mide la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos, en otras palabras es hacer bien las cosas con los recursos mínimos.<sup>71</sup>

**Flexibilidad.** Capacidad de ajustarse a las necesidades del cliente.<sup>72</sup>

**Indicador.** Es la medida utilizada para cuantificar su eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso.<sup>73</sup>

**Innovación.** Es el proceso de convertir las ideas en una forma fabricable y comercializable.<sup>74</sup>

**Mejora Continua.** Compromiso para no dejar de buscar mejores formas de hacer las cosas, con el propósito de aumentar la eficiencia y mejorar la calidad.<sup>75</sup>

**Mejores prácticas.** Conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que en contextos similares, rindan resultados parecidos.<sup>13</sup>

**Misión.** Define la identidad organizacional y es una declaración de todos los objetivos de la organización que describe el propósito fundamental, el interés básico, filosofía y códigos de conducta.<sup>41</sup>

**Proceso.** Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.<sup>76</sup>

**Procesos administrativos.** Son aquellos procesos necesarios para la gestión interna de la Institución. No se relacionan directamente con los productos o servicios ofrecidos a la comunidad, por lo que sus clientes o usuarios son internos a la Institución. Están relacionados con la administración de recursos humanos, materiales y financieros. Contribuyen de manera indirecta al cumplimiento de los objetivos estratégicos.<sup>77</sup>

**Proceso de Negocio.** Es la forma concreta de ordenar un conjunto de actividades, no acotadas por barreras organizativas, con un principio y un final, coordinadas y orientadas a la consecución de un producto o servicio que genera valor para el cliente final o intermedio.<sup>78</sup>

**Procesos sustantivos.** Son aquellos procesos de los que dependen el cumplimiento de misión y objetivos estratégicos de la Institución. Se identifican a partir de su contribución a la consecución de dichos objetivos. Se relacionan directamente con los productos o servicios ofrecidos a la comunidad por lo que sus clientes o usuarios son externos a la Institución.<sup>77</sup>

**Presupuesto.** Es la expresión en términos monetarios de los planes de acción que una organización tiene previsto llevar a cabo en un periodo de tiempo determinado. Por lo tanto no es un pronóstico de lo que ocurrirá, sino un conjunto de decisiones que se plasmarán en planes de acción.<sup>79</sup>

**Salida.** Es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por la Institución, normatividad vigente y otros), y se debe verificar que las salidas los satisfacen. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario, mientras otros contienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.<sup>70</sup>

**Valor.** Es todo aquello que se aprecia o se estima por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad). Así que el concepto de valor no es absoluto sino relativo.<sup>75</sup>

**Visión.** Es aquella idea o conjunto de ideas que tienen en la organización a futuro.<sup>80</sup>

1. *Glosario de Términos más Usuales en la Administración Pública Federal*. Secretaria de Hacienda y Crédito Público, 2001.
2. *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, Diario Oficial de la Federación, 29/12/1976.
3. **Ralph F.** "Business Process Management and the Balanced Scorecard, using Process as strategic drivers", Wiley, 2007.
4. *Plan Nacional de Desarrollo*, Diario Oficial de la Federación, 31/05/2007.
5. **Van Gigch J.** "Teoría General de Sistemas", Trillas, 2003.
6. **Ludwig K.** "Teoría General de Sistemas", Petrópolis, 1976.
7. **Lorenzón E.** "La Ingeniería de Sistemas y los Sistemas Informáticos", Universidad de Nacional de la Plata, 2004.
8. **Barrera J.C.** "Tecnología para Docentes", Quipu, 2000.
9. *Ley Federal de Protección al Consumidor*, Diario Oficial de la Federación, 24/12/1992 y sus últimas modificaciones, 06/06/2006.
10. *Reglamento de la Procuraduría Federal del Consumidor*, Diario Oficial de la Federación, 16/07/2004.
11. *Manual General de Organización de la Procuraduría Federal del Consumidor*, <http://www.profeco.gob.mx/juridico/normateca.asp?tipo3=4>, 13/12/2007.
12. *Manual Específico de Organización de la Coordinación General de Administración*, <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/CGA/Manuales/MO-600.pdf>, 9/11/2007.
13. *Manual Específico de Organización de la Dirección General de Programación Organización y Presupuesto*, <http://www.profeco.gob.mx/juridico/normateca.asp?tipo=4>, 9/11/2007.
14. *Estatuto Orgánico de la Procuraduría Federal del Consumidor*, Diario Oficial de la Federación, 10/07/2006.
15. *Reglamento de la Ley Federal de Protección al Consumidor*, Diario Oficial de la Federación, 3/08/2006.
16. *Informe Anual Procuraduría Federal del Consumidor*, 2007.

17. *Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*, Diario Oficial de la Federación, 31/03/2007.
18. *Manual Específico de Organización de la Subprocuraduría de Servicios*, <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/SSC/MO-200.pdf>, 9/11/2007.
19. *Manual Específico de Organización de la Subprocuraduría de Verificación*, <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/SSC/MO-200.pdf>, 09/11/2007.
20. *Manual Específico de Organización de la Coordinación General de Educación y Divulgación*, <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/CGED/Manuales/MO-500.pdf>, 13/12/2007.
21. *Manual Específico de Organización de la Coordinación General de Planeación*, <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/Planeacion/manuales/MO-700.pdf>, 9/11/2007.
22. *Manual Específico de Organización de la Subprocuraduría Jurídica*, <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/SJ/MO/MO-400/MO-400.pdf>, 9/11/2007.
23. *Manual Específico de Organización de la Coordinación General de Administración*, <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/CGA/Manuales/MO-600.pdf>, 9/11/2007.
24. **García F.** "El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario", Limusa, 2009.
25. **Jacques J.** "Marketing Estratégico", Esic, 2003.
26. **Hellriegel D, Jackson S. y Slocum J.** "Administración: Un enfoque basado en competencias", Thomson, 2005.
27. **Champy J. y Hammer M.** "Reingeniería", Norma, 1994.
28. **Garimella K, Lees M. y Williams Bruce.** "Introducción a BMP para Dummies", Wiley, 2008.
29. **Garimella K.** "The Power of Process: Unleashing the Source of Competitive Advantage", Meghan-Kiffer Press, 2006.
30. **Harmon P.** "Business Proces Change". Editorial Morgan Kaufman, 2007.
31. **Burlton R.** "Business Process Management: Profiting From Process", Sams, 2001.
32. **Sánchez L.** "Business Process Management (BPM): articulando estrategia, procesos y tecnología", ([http://www.degerencia.com/articulo/business\\_process\\_management\\_bpm\\_articulando\\_estrategia\\_procesos\\_y\\_tecnologia](http://www.degerencia.com/articulo/business_process_management_bpm_articulando_estrategia_procesos_y_tecnologia))
33. **Kiechel W.** "Corporate Strategist for the 1990s", Fortune, Vol. 117 No. 5, pp 34-40, 1988.

34. **Farías A.** "CMI Un análisis del Modelo", Revista Contabilidad y Sistemas, Vol. 1 No. 2, pp. 3-7, 2005.
35. **Kaplan R y Norton D.** "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment". Harvard Business School Press, 2000.
36. **Kaplan R y Norton D.** "Alignment: Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard", Gestión 2000, 2007.
37. **Senge P.** "The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization". Doubleday, 1990.
38. **Dávila A.** "Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral", Revista de antiguos alumnos IESE, Universidad de Navarra, 1999.
39. **Arreola Luis.** "Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos", Politécnica Valencia, 2005.
40. **Montelongo R.** "BPM: Administración de Procesos de Negocio", 2005. [http://www.pyhozweb.com/timogo/articulos/administracion\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio.pdf](http://www.pyhozweb.com/timogo/articulos/administracion_de_procesos_de_negocio.pdf)
41. **Retamozo P.** "Planificación estratégica de la automatización de procesos administrativos", Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2003.
42. **Rivas M.** "Análisis Foda y Balanced Scorecard", Universidad de Nueva York, 2009.
43. **Orlich J.** "Planificación Estratégica", University for International Cooperation, 2005.
44. **Sánchez G.** "Técnicas Participativas para la Planeación: procesos leves de intervención", Fundación ICA, 2003.
45. **Kaplan R. y Norton D.** "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", Harvard Business Review, 2000.
46. **Kaplan R. y Norton D.** "Building Startegy Maps", Harvard Business School Press, 2001.
47. **Kaplan R. y Norton D.** "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, 1992. Vol. 70, No. 1, pp.71-79.
49. **Barona L.** "Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard", El Emprendedor Salesiano, 2007. Edición 2.
50. **Ferrer M. y León R.** "Mejores Practicas", Revista Gestión 2000, 2004.
51. **Martínez D. y Milla A.** "La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral", Díaz de Santos, 2005.
52. **Kaplan R. y Norton D.** "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000, 2002.

53. **Fernández A.** "El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia"; Instituto de Estudios Superiores del Estado, 2001.
54. **Baca G.** "Evaluación de Proyectos"; McGraw-Hill, 2005.
55. **Marion M.** "Qué es la Administración de Procesos de Negocio"; Sagesse, 2005.
56. **Westland Jason.** "Project Management Guidebook"; Method 123, 2000.
57. **Acosta W.** "Redes y PERT / CPM: Método del camino crítico"; Universidad Nacional Abierta de Venezuela, 2000.
58. **Everett E y Ronald J.** "Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento"; Prentice Hall, 2004.
59. **Chase R., Jacobs R. y Aquilano N.** "Operations Management"; McGraw-Hill, 2006.
60. **Winston W.** "Investigación de Operaciones: aplicaciones y algoritmos"; Thomson, México 2005.
61. **Bonnefoy J. y Armijos.** "Indicadores de Desempeño en el Sector Público"; Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2005.
62. **Niven P.** "El Cuadro de Mando Integral paso a paso"; Gestión 2000, 2004.
63. *Guía Práctica para la Elaboración del Cuadro de Mando Integrado*, Dirección Distrital del Desarrollo Institucional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá 2007.
64. *Sistema de Evaluación del Desempeño*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2008.
65. *Manual de Procedimientos de la Dirección General de Informática*, <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/CGA/Manuales/MP-640/MP-640.pdf>, 15/08/2008.
66. **Shank J. y Govindarajan V.** "Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage"; The free Press, 1993.
67. **Morales M.A. y Pech J.** "Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los resultados". Revista Contaduría y Administración, UNAM, No. 197 abril-junio 2000.
68. **Vidal E.** "Diagnóstico Organizacional. Evaluación Sistémica del desempeño empresarial en la era digital". Ecoe Ediciones, 2005.
69. **Carrión J.** "Estrategia. De la visión a la acción". ESIC, 2007.
70. **Fernández M. y Sánchez J.** "Eficacia Organizacional. Concepto, Desarrollo y Evaluación"; Díaz de Santos, 1997.

71. **Chang R. y Fisher O.** "Mejora Continua de Procesos", Granica, 1996.
72. **López C.** "Qué es ser flexible, el Kanban como herramienta para la flexibilidad productiva": <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%202/kanban.htm>
73. **Heredia J.** "Sistema de indicadores para la mejora y control integrado de la calidad de los procesos", Universitat Jaume I, 2001.
74. **Humphrey W.** "Managing for innovation", Ediciones Díaz de Santos, 1989.
75. **Lawrence J. y MacDaniel C.** "The future of Business", Cengage Learning, 2007.
76. **Pérez J.A.** "Gestión por Procesos", Esic, 2007.
77. **Arce B. y Calves S.** "La Evaluación de las Cadenas de Valor como Estrategia para la Competitividad de las PYMES", Tecsiscatl, 2008.
78. **Arjona M.** "Dirección estratégica. Un enfoque práctico", Ediciones Díaz de Santos, 1999.
79. *Control de Gestión*, Vértice, 2008.
80. **Corona R.** "Estrategia: El cambio en la proyección del pensamiento empresarial", SICCO, 1998.