



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGON**

**DIAGNOSTICO DE DESEMPEÑO DE LA DIVISIÓN DE MARINA  
MERCANTE**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA:

CARLOS DE ANTUÑANO ROMÁN.



DIRECTOR: DR. ÁLVARO AYALA RUIZ.

CIUDAD NEZAHUALCOYOTL, EDO. DE MÉXICO 2016.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

Pág.

### INTRODUCCION

#### CAPÍTULO I. ANTECEDENTES SOBRE LA PLANEACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO

1.1 INTRODUCCIÓN.....	6
1.2 LA PLANEACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.....	7
1.2.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.....	7
1.2.2 TIPOS DE PLANEACIÓN.....	9
1.2.3 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN.....	9
1.3 MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO COMO ENLACE ENTRE LA PLANEACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	15
1.3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (CPEUM).....	16
1.3.2 LEY DE PLANEACIÓN (LP).....	18
1.3.3 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND).....	19
1.3.4 LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA (LFPRH).....	20
1.3.5 REGLAMENTO DE LA LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA (RLFPRH).....	22
1.3.6 LEY DE INGRESOS DE LA FEDERACIÓN (LIF).....	22
1.3.7 PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN (PEF).....	23
1.4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	25
1.4.1 GESTIÓN Y PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (GpR y PBR) ..	25
1.4.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (SED).....	27
1.4.3 METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO.....	29
1.4.4 INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	34

#### CAPITULO II DIAGNÓSTICO SOBRE LA PLANEACIÓN Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE MARINA MERCANTE.

2.1 INTRODUCCIÓN.....	35
2.2 LA SCT Y LA DGMM.....	36
2.2.1 ATRIBUCIONES DE LA SCT EN MATERIA DE TRANSPORTE MARÍTIMO	36

<b>2.2.2 MISIÓN DE LA DGMM .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.3 INTRODUCCIÓN OBJETIVOS GENERALES DE LA DGMM .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.4 ORGANIGRAMA DE LA DGMM.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3 LA PLANEACIÓN EN LA DGMM .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND).....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.2 PLAN SECTORIAL DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES (PSCT) .....</b>	<b>46</b>
<b>2.3.3 PROGRAMA DE TRABAJO DEL SECTOR COMUNICACIONES Y TRANSPORTES (PTSCT) .....</b>	<b>46</b>
<b>2.4. DIAGNÓSTICO AL DESEMPEÑO DE LA DGMM.....</b>	<b>46</b>
<b>2.4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRUCTURA DEL DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>46</b>
<b>2.4.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>2.4.3. REVISIÓN DOCUMENTAL DEL PND (2007-2012) Y DIAGNÓSTICO AL DESEMPEÑO DE SUS ESTRATEGIAS EN LA DGMM.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.4. REVISIÓN DOCUMENTAL DEL PSCT (2007-2012) Y DIAGNÓSTICO AL DESEMPEÑO DE SUS ESTRATEGIAS EN LA DGMM.....</b>	<b>51</b>
<b>2.4.5. REVISIÓN DOCUMENTAL DEL PTSCT (2007-2012) Y DIAGNÓSTICO AL DESEMPEÑO DE SUS ESTRATEGIAS EN LA DGMM .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPITULO III RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2 ANÁLISIS AL DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO DE LA DGMM.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.1 LÍNEAS DE ACCIÓN CON ACTIVIDADES PROPUESTAS Y EJECUTADAS .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.2 LÍNEAS DE ACCIÓN CON ACTIVIDADES PROPUESTAS PERO NO EJECUTADAS .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.3 LÍNEAS DE ACCIÓN SIN ACTIVIDADES PROPUESTAS.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3 PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>62</b>
<b>3.4 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDAD .....</b>	<b>63</b>
<b>3.5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>67</b>
<b>APENDICE A .....</b>	<b>70</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>77</b>

## INTRODUCCIÓN.

De las diecinueve Secretarías de Estado en México, La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) tiene, entre muchas otras, la facultad de formular y conducir programas para el desarrollo del transporte marítimo a través de la Dirección General de Marina Mercante (DGMM).

Anualmente la DGMM efectúa la integración de su programa de trabajo alineándolo a los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Plan Sectorial de Comunicaciones y Transportes (PSCT), interviniendo así, en programas de señalamiento marítimo y de supervisión, inspección, verificación del transporte por agua.

La participación de la DGMM en dichos programas debería cumplir de manera natural con su misión, sin embargo no es así, ya que existe diversos programa en materia de transporte marítimo que no se han atendido, tal es el caso del fortalecimiento del cabotaje, lo que provoca pérdida de competitividad e ingresos.

Además, actualmente todas las unidades de la Administración Pública Federal (APF) deben trabajar bajo el enfoque de Gestión para Resultados (GpR), donde el método para asignación de recursos, está en función de indicadores de desempeño, esto es, hay presupuesto por programa inscrito y el apoyo continúa sólo si existen resultados medibles a favor.

Con la idea de contar con elementos para determinar el por qué los indicadores de desempeño no son del todo efectivos en las estrategias y actividades de la DGMM, se propone como objetivo realizar un diagnóstico de desempeño de la División General de Marina Mercante, el cual está enfocado a mejorar las actividades a realizar y a proponerlas, así como líneas de acción, de las estrategias que no cuentan con ellas.

Como resultado del diagnóstico se puede observar que para el fortalecimiento del cabotaje, de 2007 a 2011 el PND y PSCT ha establecido un total de 25 posibles estrategias y sus líneas de acción, la DGMM ha integrado sólo 15 líneas de acción en su programa de trabajo, alcanzando 6 actividades efectivas en 5 años. Cabe señalar que estos resultados no son reportados ni medidos como parte de un programa específico en materia de transporte marítimo. Aunado a lo anterior se identifica que algunos de los indicadores reportados para otros programas, no miden los resultados sino únicamente la gestión.

El no contar con estos indicadores de desempeño repercute por un lado en la disminución del presupuesto asignado y por el otro, empobrece el proceso de

planeación que a partir de bibliografía revisada en este trabajo se ha definido como: la determinación de actividades a realizar para lograr objetivos trazados.

Para cumplir con el objetivo anteriormente propuesto el presente trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

En el capítulo I se abarcan los antecedentes sobre planeación y evaluación de desempeño en el sector público. En el capítulo II se delimita el alcance, elaborando un diagnóstico sobre la planeación y la evaluación del desempeño específicamente para la DGMM; en el capítulo III se establecen los indicadores y las actividades afines que contribuyen a fortalecer el cabotaje. Para la redacción de actividades se revisaron y eligieron sólo las etapas sustantivas de los procedimientos actuales de integración de trabajo y seguimiento de la DGMM, para definir un proceso que integrará la plantación y la evaluación de desempeño con menor número de etapas.

Finalmente se desarrollan las conclusiones del trabajo y las observaciones de mejora, se realizan los resultados de igual manera, se realiza el análisis al diagnóstico

## **CAPÍTULO I.**

### **ANTECEDENTES SOBRE LA PLANEACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO.**

#### **1.1 INTRODUCCIÓN.**

En este capítulo se revisará el concepto de planeación y sus diferentes tipos como lo son, la planeación estratégica, la planeación táctica, y la planeación operativa. Así mismo se mencionan algunas de sus limitaciones. Se incluye además, como ejemplo la Metodología de la Planeación Estratégica, utilizada ampliamente en el sector público a nivel federal.

La planeación en el sector público busca poder elaborar programas para el desarrollo de México, los cuales presenten resultados medibles para que puedan mejorarse.

La planeación a nivel federal busca para la interrelación en sus programas, la conexión entre comunidades apartadas y por consiguiente una mejor calidad de vida, ya que se refleja en mejores oportunidades de crecimiento, mejores empleos, mejor educación, con esto el país tiene un crecimiento desde lo económico y mayor bienestar para los ciudadanos.

Se hace mención del marco jurídico y normativo que se ha establecido para que en el sector público se pueda asegurar la ejecución de la planeación estratégica y de los mecanismos que se han servido para su seguimiento mediante la evaluación del desempeño.

Se citarán por este motivo los lineamientos que para éste fin son establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), Ley de Planeación (LP), el Plan Nacional de Desarrollo (PND), la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), el Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (RLFPRH) y, la Ley de Ingresos de la Federación (LIF).

Se explicará cómo a partir de los lineamientos mencionados la Gestión Para Resultados y Presupuesto Basado en Resultados (GpR y PbR) del sector público, proponen que en la elaboración del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) tenga como principal fuente los resultados de la evaluación de desempeño, es decir, el establecimiento del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) y de los Indicadores Estratégicos y de Gestión, que constituyen la base de su funcionamiento.

Todos estos lineamientos ayudarán a comprender el fundamento de las restricciones del sistema en el cual está inmersa la organización para la cual se realizará el diagnóstico a su desempeño, producto innegable del proceso de planeación, pero también en gran medida de sus mecanismos de seguimiento.

Se piensa que el objetivo principal de la planeación y su seguimiento mediante la evaluación, es la competitividad internacional, dónde presentar resultados no es suficiente.

## **1.2 LA PLANEACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.**

### **1.2.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.**

La planeación es la determinación de las actividades a realizar para lograr objetivos o metas trazadas, dentro de las mismas tenemos que tomar en cuenta, la redacción de programas, establecer políticas durante el proceso, definir métodos específicos, procedimientos, establecer células de trabajo y la implementación de normas.

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". (Reyes, 2004).

"Es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y como ha de hacerse". (Rodríguez, 1998).

"Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización". (Stephen, 2005).

"Es un proceso de diagnóstico y de diseño de planes con un enfoque participativo, que permite orientar a una institución, a partir de su misión, el cumplimiento de sus objetivos, definiendo estrategias y proyectos que permitan el logro de los mismos". (García, 1997).

El artículo 3 de la Ley de Planeación señala: "Para los efectos de esta Ley se entiende por planeación nacional de desarrollo, la ordenación racional y sistemática de acciones que, con base en el ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal, en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de

conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen. Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados”.

Así, la planeación debe entenderse como un marco indicativo de la actividad de los órganos estatales.

### **1.2.2 TIPOS DE PLANEACIÓN.**

Hay tres tipos de planeación:

- A) Planeación estratégica
- B) Planeación táctica y,
- C) Planeación operativa (Fred, 1990).

#### **A. La planeación estratégica en el sector público.**

Es comprensiva, a largo plazo y relativamente general. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años.

El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro. Por ejemplo, puede establecer como finalidad la supremacía a nivel mundial en sus áreas específicas de producto, fijando como meta a alcanzar la de introducirse en nuevos mercados basándose en el trabajo de investigación y desarrollo realizado, teniendo como objetivo al cliente.

Cada organización necesita tomar decisiones que van desde el tipo general hasta las más específicas, una de las herramientas que se puede utilizar para lograr un crecimiento sustentable, es la planeación estratégica.

"La Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". (Donnelly, 1997).

La Planeación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planeación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

El proceso de planeación estratégica (PE) y específicamente su metodología, en conjunto con otros aportes e instrumentos como son el Presupuesto Basado en Resultados (PbR), la Metodología de Marco Lógico (MML), la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y los Sistemas de Seguimiento y de Evaluación del Desempeño constituyen el sustento conceptual y las herramientas prácticas para fortalecer la estrategia que la Administración Pública Federal (APF) ha impulsado en la administración: Gestión Pública para Resultados (GPR).

Su propósito es lograr los objetivos trazados y obtener los resultados esperados para su población y para el país mismo, ambos aspectos consignados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el cual busca alcanzar un desarrollo humano sustentable para la población mexicana, mediante la ejecución de los diversos programas sectoriales, institucionales, especiales y regionales que lo integran.

La planeación de carácter estratégico, bajo el marco de un enfoque de Gestión para Resultados (GpR) se considera a un mismo tiempo brújula y timón, en tanto se constituye como herramienta imprescindible para que, por un lado, una institución tenga rumbo, y por el otro, que las acciones emprendidas la conduzcan a la generación y logro de resultados. En ese sentido, resulta importante identificar el propósito y contenido de cada una de las etapas y componentes de un proceso de PE.

### **1.2.3 Metodología de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica se debe de visualizar como un proceso que implica una serie de acciones o tareas específicas que se van desarrollando o aconteciendo en el tiempo que no cesan del todo y que su cumplimiento, en términos de actividades, de finalización de alguna de sus etapas o del proceso mismo, remite a una revaloración de las acciones realizadas y de los resultados obtenidos así como al planteamiento de nuevos desafíos y demandas que la entidad organizativa busca atender. En ese sentido debe considerarse un proceso continuo que requiere una constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias instrumentadas basadas fundamentalmente en los resultados que se obtienen.

En el marco de la perspectiva del proceso de PE, se presenta a continuación las etapas de este proceso representado como un recorrido o camino a seguir, el cual a

su vez implica la realización de ciertas tareas y la elaboración de ciertos productos; cabe advertir que este proceso debe ser visto como un ciclo, un círculo con un mismo punto de partida y de llegada. A partir del cierre del círculo se eleva el nivel de análisis y complejidad en tanto se cuenta con más elementos (los resultados obtenidos y las acciones que se realizaron para su consecución), así como con nuevos desafíos que afrontar y la propuesta de innovaciones para mejorarlos.

En el siguiente esquema (Figura 1) se presenta un modelo que reúne las principales etapas y componentes de cada una de ellas, en él se distinguen ocho etapas del proceso de PE.



**Figura 1. Etapas del proceso de la planeación estratégica.**

#### 1) Declaración de la misión y visión.

La denominada misión de las instituciones constituye uno de los elementos más importantes del proceso de planeación y de la gestión misma. El término misión describe sintéticamente la identidad de la institución al hacer explícita su razón de ser y dar cuenta de su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que genera, las principales funciones que la distinguen y la justificación social de su existencia.

La declaración de la visión de una entidad organizativa proporciona una descripción o imagen de la situación futura que se quiere alcanzar en un plazo de tiempo determinado (regularmente se consideran plazos largos: un futuro deseable a quince, veinte o incluso más años).

## 2) Elaboración del diagnóstico.

La elaboración del diagnóstico de la realidad actual implica dos acciones, por un lado nos permite verificar si el propósito institucional (misión), y la imagen objetivo trazada (visión), atienden y satisfacen adecuadamente las necesidades e intereses de los usuarios o beneficiarios de los bienes y servicios que genera la entidad; y por el otro, contribuye a clarificar la situación problemática del sector, así como ubicar los actores que en ella participan.

## 3) Diseño de escenarios: escenarios de futuro.

El diseño de escenarios constituye una herramienta de análisis que apoya la exploración de imágenes futuras de la entidad organizativa en términos del cumplimiento de su misión, de los servicios o bienes que genera, así como de los recursos con que cuenta. Los escenarios de futuro que resultan de esta actividad conformarán los telones de fondo para la definición de las estrategias y la puesta en marcha de programas de trabajo y líneas de acción que emprenda la entidad y sus actores, con el propósito de dar cumplimiento a su misión institucional.

## 4) Formulación de objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico de una entidad pública expresa el estado o situación deseable que se espera lograr en un plazo determinado para cumplir con la tarea encomendada y asumida a su vez en su declaración de misión.

Los objetivos establecen aquello que la entidad u organismo quiere lograr y que dará pauta a determinar posteriormente las estrategias o medios para su realización. Recordemos que un proceso de planeación remite a varios niveles: estratégico, táctico y operativo, al conjunto de estos niveles se le ha denominado planeación en cascada, en donde pueden ubicarse a su vez los objetivos de cada nivel de manera ordenada, en función de su importancia, desde los estratégicos situados en los niveles superiores hasta los de naturaleza más operativa que se ubican en los inferiores.

## 5) Análisis de alternativas.

Arriba se mencionó que los objetivos estratégicos expresan aquello que se quiere lograr; las estrategias en cambio abordan las posibles maneras o acciones “el cómo” para conseguirlo. En ese sentido las estrategias son las acciones globales, temporales y permanentes que se emprenderán para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo.

El análisis de alternativas consiste en la selección de una estrategia que se aplicará para alcanzar los objetivos propuestos. Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para el logro de los objetivos.

- Determinación de los criterios precisos que permitan elegir una estrategia de entre las propuestas.
- La selección de la estrategia aplicable.

Todas las alternativas propuestas deben cumplir con el propósito y fines planteados en el objetivo estratégico, asimismo se recomienda seleccionar la estrategia no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también la más pertinente, eficiente y eficaz, para lo cual se hace necesario desarrollar una serie de técnicas y estudios que permiten aplicar estructuradamente los criterios de selección como son la adecuación a la misión de la entidad, el costo, el plazo temporal previsto para el logro de los objetivos, el impacto sobre la calidad de vida de los destinatarios, los riesgos que implican su realización, entre otras.

#### 6) Definición de estrategias y líneas de acción.

La estrategia comprende el conjunto integrado de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a movilizar (recursos humanos, materiales y económicos) que se realizan en respuesta a una problemática planteada; asimismo las estrategias buscan producir cambios deliberados en la realidad para cumplir con los objetivos de la entidad organizativa.

##### Líneas de acción

Las estrategias como directrices para la acción ayudan a elegir las actividades concretas que propone la entidad organizativa para atender y satisfacer la demanda planteada en los objetivos estratégicos. El conjunto de las acciones que se contempla realizar, los recursos susceptibles de movilizar (capacidad operativa de la entidad), las metas que se proponen, los indicadores que cuantificarán el desempeño y determinarán el grado de avance y cumplimiento de las tareas, así como la definición de los responsables de su puesta en marcha se le conoce como líneas o planes de acción.

#### 7) Implementación de políticas.

La implementación de las políticas en el marco de la PE, aplicada a las acciones de gobierno, constituye la puesta en marcha de las estrategias mediante la operación de las líneas o planes de acción encaminados a dar solución, atender y/o satisfacer las demandas planteadas en el diagnóstico del sector y plasmadas en los propósitos consignados en los objetivos estratégicos.

La elaboración de un plan estratégico como documento, no cuenta con vida propia por bien formulado que se haya realizado y por más soluciones innovadoras que proponga. En ese sentido su existencia por sí misma no asegura ni el ejercicio de la planeación ni la promoción del desarrollo. Aspectos esenciales de un proceso de planeación son la instrumentación, el seguimiento y la evaluación de sus acciones.

La implementación consiste entonces en poner en operación las líneas de acción contenidas en el plan, es decir, la movilización de recursos y desarrollo de acciones para transformar la realidad.

El manejo secuencial y gradual de las acciones desarrolladas permite no perder el control de las intervenciones puestas en operación, asimismo reduce riesgos de posibles fracasos al posibilitar la corrección de errores o proponer ajustes que atiendan las omisiones o faltas cometidas.

Finalmente, la implementación de las políticas mediante la ejecución de los programas y líneas de acción del plan estratégico exige la realización de dos tareas:

- La primera es establecer una secuencia clara de las acciones en los proyectos y programas a realizar, lo que supondrá ciertas oportunidades de mejora inmediata, otras se obtendrán a un mediano plazo y para otras más, por su trascendencia y extensión, sus efectos serán percibidos a largo plazo: logro de la visión o escenario futuro.
- La segunda tarea requerida es definir con claridad los actores clave de los procesos puestos en operación, esto implica determinar quiénes serán las unidades responsables de cada etapa del plan con el fin de no duplicar esfuerzos o desatender alguna fase.

#### 8) Mecanismos de seguimiento y evaluación.

El proceso de planeación incorpora tareas continuas de control y seguimiento de la ejecución, con el fin de detectar desviaciones con relación a lo planeado y realizar consecuentemente las modificaciones y correcciones oportunas.

A partir de la evaluación del logro o no de los resultados y de los objetivos propuestos, es factible obtener conclusiones y recomendaciones que se incorporan al nuevo ciclo de planeación en un enfoque de mejora continua del proceso mismo.

Los conceptos de seguimiento (o monitoreo) y evaluación comparten ambos una función de control, la diferencia fundamental radica en que el seguimiento enfoca su atención a los aspectos más operativos (actividades, recursos, plazos, costos, y los resultados más inmediatos en forma de productos o servicios), mientras que la evaluación se ocupa preferentemente de la esfera de la consecución o no de los objetivos más amplios, aquéllos de carácter estratégico.

En ese sentido, un plan estratégico debe incorporar en su diseño cómo se prevé desarrollar el seguimiento y evaluar los resultados que se obtienen mediante la ejecución de los programas y proyectos que lo integran, para lo cual necesita contar con un sistema de información apropiado, así como con un conjunto de indicadores básicos.

Un sistema de información constituye un conjunto de medios o fuentes de verificación que en forma de registros, memorias, directorios, bases de datos, o de la realización de mediciones directas con la población objetivo (encuestas, entrevistas), valide tanto la realización de las acciones como el avance en el cumplimiento de los objetivos trazados y el logro de las metas propuestas.

En cuanto a los indicadores, conviene recordar que los objetivos son formulaciones cualitativas de lo que se quiere lograr en un determinado ámbito.

En ese contexto los indicadores son las variables que se utilizan para medir el logro hacia esos objetivos, van a “traducir” los objetivos y resultados del plan a términos medibles, expresando el nivel de logro en su consecución e intentando responder a la pregunta de si se está produciendo un avance y en qué medida, comparando los resultados reales con los previstos y proporcionando así una base para la toma de decisiones.

En ese orden de ideas, los indicadores son unidades de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de un proceso, son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.

## **B. La planeación táctica en el sector público.**

Se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planeación estratégica y de la planeación operativa. Es más limitada, específica y a mediano plazo en comparación con la planeación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

## **C. La planeación operativa en el sector público.**

Se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la realización del objetivo establecido. La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planeación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos en la solución de problemas y en la realización de los objetivos establecidos.

Como puede apreciarse, el tipo de proceso de planeación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan.

Los objetivos más generales y a largo plazo requieren la planeación estratégica; los objetivos precisos y a corto plazo son propios de la planeación operativa.

## **LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN.**

1. *Medio ambiente diferente al esperado.* Como la planeación esta basada en predicciones, estas pueden cambiar de manera inesperada.
2. *Resistencia al cambio.* Dentro de las instituciones existen procedimientos tradicionales para realizar diferentes actividades, es decir, son arraigadas aunque la mayoría de las veces no sean las adecuadas.
3. *Costo de la planeación.* Se requiere de un esfuerzo significativo, ya que se tendrán que realizar actividades adicionales a las acostumbradas, se tendrá que realizar una evaluación del COSTO- BENEFICIO, para ver si es rentable solventar los gastos de esta actividad.
4. *Dificultad para planear.* La planeación es una actividad que requiere de imaginación, capacidad analítica, selectiva, tiempo y alto grado para llevarla a cabo.
5. *Tiempo.* Es importante tener en cuenta al factor tiempo por ser quien determina el inicio y final de algún propósito. Este periodo puede ser programado por el personal involucrado, considerando las actividades y necesidades de la organización.

### **1.3 MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO COMO ENLACE ENTRE LA PLANEACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO.**

El marco jurídico y normativo del Estado Mexicano, establece las disposiciones que regulan los criterios, metodologías e instrumentos para que se administren eficientemente los recursos económicos de que dispongan para satisfacer los objetivos planeados, es decir, fortalece la vinculación entre: planeación (programación, presupuesto) ejercicio y seguimiento (evaluación, rendición de cuentas).

Tiene su fundamento jurídico en los siguientes ordenamientos legales del gobierno mexicano:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM).
- Ley de Planeación (LP).
- Plan Nacional de Desarrollo (PND).
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH).
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (RLFPRH).

- Ley de Ingresos de la Federación (LIF).
- Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).

### **1.3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (CPEUM).**

El Estado es una sociedad humana asentada, de manera permanente, en el territorio que le corresponde; sujeta a un poder soberano que crea, define y aplica un orden jurídico, el cual, estructura la sociedad estatal para obtener el bien público.

El Estado, a través de sus instituciones, y porque lo establece la Constitución, tiene la obligación de realizar determinadas acciones, que tienen como fin, en primer orden, cumplir los propósitos que establece la Constitución.

En la parte programática o capítulo económico de la CPEUM, que comprende los artículos 25, 26 y 73, queda sustentado que la planeación del desarrollo y las finanzas públicas corresponden al Estado.

Artículo 25:

“Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable [...] planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional...”.

Artículo 26:

“El Estado organizará un sistema de planeación democrático del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía...”.

Artículo 73

“El Congreso tiene facultad: [...] Para expedir leyes sobre planeación nacional del desarrollo económico y social...”.

En esta parte de la CPEUM se delinea la principal obligación del Estado de dirigir la planeación de un desarrollo nacional.

Partiendo del artículo 26, se decretó, la Ley de Planeación (LP). Con base en ella, el titular del Ejecutivo debe diseñar el Plan Nacional de Desarrollo (PND) correspondiente a cada sexenio y las actividades de la Administración Pública Federal (APF), así como las relaciones de coordinación regional con las entidades federativas.

El artículo 3 de la misma LP señala: “Para los efectos de esta Ley se entiende por planeación nacional de desarrollo, la ordenación racional y sistemática de acciones que, con base en el ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal, en materia

de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen. Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados”.

Así, la planeación debe entenderse como un marco indicativo de la actividad de los órganos estatales.

Para la planeación se requiere contemplar los derechos sociales y económicos que dicta la CPEUM.

Para ejecutar la planeación se requiere de servidores públicos que desempeñen sus funciones apegadas al marco jurídico según lo establece el Artículo 108.

Artículo 108:

“Toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión, así como a los servidores públicos [...] quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones...”.

La Constitución Política establece la forma de gobierno democrática y representativa. De igual forma, delinea el grado de intervención del Estado en la economía e identifica diversos núcleos sociales, a los que se les tiene que dar un trato diferenciado.

Asimismo, las actividades que realiza el Estado, a través del poder público, que tradicionalmente se divide en tres para su ejercicio -legislativo, ejecutivo y judicial-, que a su vez constituyen en el sentido más amplio el gobierno, sólo pueden desarrollarse con base y apego a la Constitución Política, así como sus leyes reglamentarias y el orden normativo secundario, de donde se desprende la existencia de un régimen de responsabilidades.

En los últimos años, el Gobierno Federal ha presentado iniciativas de reforma al Sector Público encaminadas a mejorar la gestión pública. Entre éstas se encuentra la Reforma Constitucional en materia de gasto público y fiscalización, la cual destaca la adopción de un Sistema de Evaluación del Desempeño que, para su correcta aplicación, se acompañará de diversas herramientas, mismas que permiten que las decisiones de asignación del presupuesto consideren los resultados de la aplicación de los recursos públicos.

Para ello, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) permite que la asignación y ejecución de los recursos públicos se sustente en los resultados.

Es así que en el Artículo 134 se establece que: “Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los

órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior...”.

### **1.3.2 LEY DE PLANEACIÓN (LP).**

La ley de planeación (LP) es el conjunto de normas de orden público e interés social, que tiene por objeto establecer los principios básicos conforme a los cuales se llevará al cabo la planeación nacional del desarrollo y encauzar, en función de éstas, las actividades de la APF.

La LP en su Capítulo Primero, artículo 1, establece las disposiciones generales para su funcionamiento:

Artículo 1.-

Tiene por objeto establecer:

1. Las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo...
2. Las bases de integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática...
3. Las bases para que el Ejecutivo Federal coordine sus actividades de planeación con las entidades federativas, conforme a la legislación aplicable...
4. Las bases para que las acciones de los particulares contribuyan a alcanzar los objetivos y prioridades del plan y los programas...

En el artículo 3 de la mencionada ley se establecen los propósitos de la planeación:

Artículo 3.-

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

La planeación deberá llevarse al cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país, y deberá atender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales,

culturales y económicos contenidos en la CPEUM; por esa razón estará basada en los siguientes principios:

En el Capítulo Segundo, Sistema Nacional de Planeación Democrática, artículo 14 de la misma ley expresa las atribuciones que la SHCP tendrá, con el propósito de homogeneizar las actividades de planeación de los distintos entes públicos.

Los programas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y las mediciones del Sistema Nacional de Indicadores deberán proporcionar los elementos para analizar la estructura y los procesos de cada una de ellas e implantar un proceso de mejoramiento continuo, en el que la justificación de cada puesto y cada proceso debe reflejar su contribución al logro de los objetivos de su entidad.

### **1.3.3. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND).**

El desarrollo nacional asume como propósito principal “el Desarrollo Humano Sustentable al crear una atmósfera en la que todos puedan aumentar su capacidad y las oportunidades puedan ampliarse para las generaciones presentes y futuras”.

El PND considera a la persona, sus derechos y la ampliación de sus capacidades, como la columna vertebral para la toma de decisiones y la definición de las políticas públicas.

Hay cinco grandes ejes nacionales en los que está basada la estrategia integral propuesta en el PND, lo cual le deberá permitir avanzar hacia el Desarrollo Humano Sustentable, estos son:

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

Expresados en forma general, los objetivos nacionales del PND son los siguientes:

- 1) Garantizar la seguridad nacional.
- 2) Garantizar la vigencia plena del Estado de Derecho.
- 3) Alcanzar un crecimiento económico sostenido.
- 4) Tener una economía competitiva.
- 5) Reducir la pobreza extrema.

- 6) Reducir las brechas sociales, económicas y culturales persistentes en la sociedad.
- 7) Garantizar que los mexicanos cuenten con oportunidades efectivas.
- 8) Asegurar la sustentabilidad ambiental.
- 9) Consolidar un régimen democrático.
- 10) Aprovechar los beneficios de un mundo globalizado para impulsar el desarrollo.

Los objetivos, estrategias y líneas de acción de cada programa del PND constituirán la base para la formulación de los objetivos, indicadores y metas de los programas.

Como establecen los Lineamientos Generales para el Proceso de Programación y Presupuesto, y en el marco del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), las dependencias definirán sus objetivos estratégicos de acuerdo al ramo presupuestario que les corresponda y los vincularán con su programa sectorial, a través de los objetivos del mismo.

#### **1.3.4. LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA (LFPRH).**

Para cumplir con los objetivos planeados el gobierno realiza gastos de conformidad con documentos legislativos que lo autorizan, para ello cuenta con herramientas como Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) y su reglamento (RLFPRH) que marca el calendario para la programación y liberación de presupuesto, para cumplir con sus objetivos debe también, coordinar la elaboración y aprobación de la Ley de Ingresos de la Federación (LIF) y el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).

La Ley se decretó con la finalidad de reglamentar al Presupuesto de Egresos de la Federación y a los ejecutores del mismo. En el Capítulo I de la LFPRH queda establecida la definición y objeto de la misma, quedando inscrito en el Artículo 1 lo siguiente:

Artículo 1.-

“La presente Ley [...] tiene por objeto reglamentar los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 de la Constitución [...] en materia de programación, presupuesto, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales. Los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta Ley deberán observar que la administración de los recursos públicos federales se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género”.

Los ejecutores del gasto están obligados a rendir cuentas por la administración de los recursos públicos, y se identificará, entre otros, como tales a las dependencias.

Se entenderá como gasto público federal a las erogaciones por concepto de gasto corriente, incluyendo los pagos de pasivo de la deuda pública, inversión física, inversión financiera, así como la responsabilidad patrimonial que realizan los ejecutores del gasto; los cuales contarán con una unidad de administración encargada de planear, programar, presupuestar, controlar y evaluar sus actividades respecto al gasto público.

La presente Ley en sus artículos 24, 25-III, 27 y 28 establecen el procedimiento a seguir al momento de llevar a cabo la programación y presupuesto del gasto público.

También, enumera los componentes que son importantes definir para llevar a cabo este proceso, bajo la metodología del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED). Los lineamientos a considerar son las políticas del Plan Nacional de Desarrollo (PND), entre los más importantes.

Artículo 24.-

“Las actividades que deberán realizar las dependencias y entidades para dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas con base en indicadores de desempeño, contenidos en los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo y, en su caso, de las directrices que el Ejecutivo Federal expida, en tanto se elabore dicho Plan, en los términos de la Ley de Planeación...”.

Artículo 25.-

“III. La evaluación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño, las metas y avances físicos y financieros del ejercicio fiscal anterior y los pretendidos para el ejercicio siguiente...”.

Artículo 27.-

“La estructura programática facilitará la vinculación de la programación de los ejecutores con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas, y deberá incluir indicadores de desempeño con sus correspondientes metas anuales [...] Dichos indicadores de desempeño corresponderán a un índice, medida, cociente o fórmula [...] expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad. Estos indicadores serán la base para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño...”.

Artículo 110.-

“La Evaluación del Desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de

gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales...”.

Por otra parte, dentro del extenso contenido de la LFPRH, destaca la institucionalización del presupuesto programático, puesto que la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos de la Federación se elaboran, ahora, con base en objetivos cuantificables acompañados de indicadores de desempeño que guarden congruencia con el PND.

### **1.3.5 REGLAMENTO DE LA LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA (RLFPRH).**

Este ordenamiento tiene por objeto reglamentar la LFPRH, estableciendo el calendario de los procedimientos para la liberación del presupuesto de entrada para la planeación.

También en este reglamento se sustenta el concepto, metodología y objetivo del Sistema de Evaluación del Desempeño, definiéndolo como el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos (art. 303 RLFPRH).

Los indicadores del desempeño referidos en el artículo 25, fracción IV de este Reglamento, son la base del funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño y deberán estar expresados en los elementos de la clasificación funcional programática. Éste será obligatorio para los ejecutores del gasto, los cuales lo aplicarán con base en este Reglamento y las disposiciones que emitan la Secretaría y la Función Pública en el ámbito de sus respectivas competencias.

### **1.3.6. LEY DE INGRESOS DE LA FEDERACIÓN (LIF).**

La Ley de Ingresos de la Federación establece anualmente los rubros bajo los cuales es dable percibir al gobierno federal sus ingresos para el desempeño de sus funciones.

En la ley de ingresos se establecen las metas en materia de recaudación, las tasas aplicables para los distintos impuestos, los estímulos fiscales, así como los plazos y criterios de pago.

La ley de ingresos únicamente realiza una enumeración de las materias sobre las cuales se puede cobrar impuesto, pero no especifica las cuotas, los sujetos del

impuesto, la manera de cobrarse, etc., sino que estos aspectos están contenidos en las leyes específicas.

### **1.3.7. PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN (PEF).**

El Estado prevé, en términos de cantidades de dinero, los gastos que habrá de hacer en determinado periodo y los ingresos que serán necesarios para cubrirlos. A la totalidad de egresos incluidos en el presupuesto se le denomina Gasto Neto Total.

#### **Calendario de liberación de presupuesto.**

De enero a marzo: formulación de escenarios de gasto y de programas prioritarios.

De enero a junio: etapa de programación.

De abril al 15 de junio: integración del informe del avance físico y financiero de los programas presupuestarios del Presupuesto de Egresos.

De junio a julio: etapa de presupuesto.

De junio a agosto: elaboración e integración del proyecto de Presupuesto de:

Egresos y elaboración de la exposición de motivos, proyecto de decreto, anexos, tomos y apartados específicos establecidos en la ley, así como del proyecto de Ley de Ingresos y de los Criterios Generales de Política Económica. A más tardar el 8 de septiembre: Envío del Ejecutivo Federal a la Cámara de Diputados el proyecto de Presupuesto de Egresos, así como los Criterios Generales de Política Económica, la iniciativa de Ley de Ingresos y, en su caso, las iniciativas de reformas legales relativas a las fuentes de ingresos para el siguiente ejercicio fiscal.

A partir de la fecha de aprobación del Presupuesto de Egresos por la Cámara de Diputados, durante los 20 días naturales siguientes, la publicación del Decreto de Presupuesto de Egresos y sus anexos en el Diario Oficial de la Federación.

A partir de la fecha de publicación del Decreto de Presupuesto de Egresos:

Dentro de los 10 días hábiles posteriores.

1. Elaboración y envío por parte de las dependencias y entidades de sus proyectos de calendarios de presupuesto, en los términos del artículo 61 de este Reglamento.
2. Comunicación de la Secretaría a las dependencias y entidades de los calendarios de presupuesto autorizados.

3. Publicación en el Diario Oficial de la Federación por parte de la Secretaría, de los calendarios de presupuesto autorizados por ramo y entidades de control directo que integran el gasto neto total.
4. Comunicación de la Secretaría a las dependencias y entidades de la distribución de sus presupuestos aprobados por unidad responsable, conforme al nivel de desagregación en términos de los artículos 29 y 30 de este Reglamento.
5. Durante los 20 días naturales posteriores, la Secretaría integrará el presupuesto aprobado conforme a lo siguiente:
6. Envío de los tomos del Presupuesto de Egresos a la Cámara de Diputados.
7. Divulgación al público de los tomos del Presupuesto de Egresos a través de medios de comunicación electrónica, en apego a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
8. Dentro de los 15 días hábiles posteriores: publicación en el Diario Oficial de la Federación, por parte de la Secretaría, del monto y la calendarización del gasto federalizado.
9. Dentro de los 5 días hábiles después de recibir de la Secretaría la comunicación los calendarios de presupuesto autorizados:
10. Comunicación por parte de la dependencia coordinadora de sector a sus unidades responsables de los calendarios de presupuesto autorizados.
11. Publicación en el Diario Oficial de la Federación, por parte de las dependencias y entidades, en su caso a través de la dependencia coordinadora de sector, de los calendarios de presupuesto autorizados por unidad responsable y, en su caso, por programa.
12. Dentro de los 20 días naturales posteriores a la comunicación de los calendarios de presupuesto autorizados a los ejecutores de gasto, acciones y actividades para el comienzo del ejercicio presupuestario del gasto público.

La Secretaría deberá llevar el seguimiento presupuestario y sobre la rentabilidad de los proyectos de infraestructura productiva de largo plazo, debiendo verificar que se apeguen a los términos y condiciones autorizados en el Presupuesto de Egresos.

Las entidades, por conducto de las dependencias coordinadoras de sector, deberán informar a la Secretaría sobre el desarrollo de los proyectos de infraestructura productiva de largo plazo, incluyendo su avance físico y financiero, la fecha de entrega y de entrada en operación de los proyectos, la evolución de los compromisos y los flujos de ingresos y gastos de cada proyecto. Adicionalmente, la Secretaría solicitará a las instancias correspondientes los informes necesarios para integrarlos en la Cuenta Pública.

Los registros presupuestarios deberán identificar dentro de la contabilidad de cada proyecto los ingresos asociados, todos los egresos atribuibles al mismo, es decir, inversión física y costo financiero, gastos de operación y mantenimiento, y demás gastos asociados, así como el flujo neto anual y las obligaciones fiscales.

Las dependencias y entidades serán responsables de dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas previstos en los convenios de coordinación en materia de reasignación, así como de evaluar los avances que se registren, conforme al modelo de convenio que emitan la Secretaría y la Función Pública. Para efectos de la transparencia y rendición de cuentas, las dependencias y entidades deberán incluir en la Cuenta Pública y en los demás informes sobre el ejercicio del gasto público, la información relativa a la aplicación de los recursos transferidos a las entidades federativas, en el marco de los convenios de coordinación en materia de descentralización o reasignación.

## **1.4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO.**

### **1.4.1 GESTIÓN Y PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (GpR y PbR).**

El término Gestión para Resultados ha recorrido un largo camino y es una de las variantes de la Dirección por Objetivos. En sus inicios, la GpR se usó principalmente en el sector privado; por los Estados Unidos, durante la presidencia de Nixon. Esta nueva filosofía sugiere el paso de una gestión burocrática a una de tipo gerencial.

De estas nuevas ideas, el Estado tuvo que replantear su papel en base a:

1. Mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos.
2. Y optimizar el desempeño de los empleados públicos y de las organizaciones en las que trabajaban.

Si bien existen muchos documentos que tratan sobre la GpR, no hay una definición única. Se trata, por tanto, de un concepto de uso, interpretación y definición muy amplios. Los países implementan la GpR según su propia perspectiva, e igualmente la utilizan en los mismos términos con sentidos distintos (Proulx y Machiavelli, 2005).

La gestión pública para resultados requiere la implementación de sistemas de monitoreo, medición y control, que permitan un adecuado control y la toma de decisiones.

El objeto de trabajo de la GpR comprende el conjunto de componentes, interacciones, factores y agentes que forman parte del proceso de creación del valor público:

1. El PND en el que se definen los objetivos de gobierno;
2. El PEF que es la asignación de recursos al proceso de creación de valor; los costos de producción; y los bienes y servicios que se producen.

Con esta nueva herramienta se pretende obtener los siguientes resultados de la gestión de la administración pública:

1. Mayor bienestar ciudadano.
2. Aumento en la eficiencia y mejor desempeño de la gestión pública.
3. Fortalecimiento de la transparencia.
4. Rendición de cuentas.
5. Calidad del gasto público.

Entre los países que han incluido la GpR en sus políticas, mediante la publicación de manuales o informes para su implantación, podemos mencionar a los Estados Unidos, Francia, Canadá, Australia, suiza y México.

En México, la definición aceptada por la SHCP, establece que la Gestión para Resultados (GpR) es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público.

También algunos organismos internacionales han contribuido para impulsar la GpR a través de la difusión de publicaciones, (manuales, informes, guías de implementación), con el fin de proponer mejoras en la gestión de los organismos federales; entre los que podemos mencionar a:

1. OCDE: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
2. PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
3. BM: El Banco Mundial.
4. CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
5. CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
6. GAO: Global Accounting Office.

La mejor motivación para transitar hacia el presupuesto basado en resultados es la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la asignación, aplicación y uso de recursos públicos. Desde el año 2000, más del 75% de los países miembros de OCDE reportaban utilizar información sobre desempeño en los procesos presupuestarios.

En el caso de Chile se presenta un proceso ordenado y planificado, complementando con programas de capacitación de funcionarios públicos, la modernización de las políticas y sistemas de administración de recursos humanos, consultas a usuarios y el desarrollo de sistemas de incentivos.

Contrario a lo sucedido en otros países de la región, su inicio no se sustenta en reformas Integrales del sistema de presupuesto, sino más bien en decisiones políticas, en una estrecha coordinación interministerial y en el diseño de instrumentos para su implementación; lo anterior ha permitido ejecutar un ejercicio de aprendizaje flexible, cuyos avances registrados y resultados obtenidos han servido de parámetro para identificar futuras reformas legales que se ajusten a las necesidades del proceso y garanticen su consolidación.

Chile cuenta con un Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.

En Canadá, la función de evaluación se institucionalizó en 1977 bajo la coordinación del Consejo del Tesoro, órgano responsable de dictar las políticas, directrices y normas que orientan el sistema de evaluación de programas públicos, además de supervisar su aplicación en todos los niveles de la administración pública. Este proceso se realiza en coordinación con la oficina del auditor general, que depende del poder legislativo. Evitando duplicidades, definiendo claramente las competencias de cada una y estableciendo mecanismos de coordinación y cooperación entre ellas. Pero a principios de los noventa se determina que el limitado enfoque hacia los resultados, constituía una de sus principales debilidades y se impulsa un esfuerzo adicional que centra la atención en: el servicio y la disposición para atender las necesidades del cliente, la calidad y no la cantidad, la movilización de recursos del sector privado al sector público, los resultados y no los recursos-insumos, la descentralización y delegación de la autoridad, anticipar problemas mediante el seguimiento de la ejecución, y la prevención. El nuevo enfoque de resultados busca alcanzar metas de desarrollo, evaluando el progreso y revisando en forma permanente y sistemática los objetivos propuestos.

#### **1.4.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (SED).**

En el marco del Presupuesto basado en Resultados se genera el SED a fin de incidir en la programación, presupuestación y ejercicio de los recursos. Lo anterior se lleva al cabo por medio del análisis de las Matrices de Indicadores (MIR) y el análisis correspondiente de la calidad del gasto.

En la matriz de indicadores las dependencias y entidades capturarán los indicadores de desempeño, estratégicos y de gestión, que formarán parte del SED y serán la base para evaluar el desempeño de las políticas públicas y los programas presupuestarios en el logro de los resultados.

El SED se orienta a identificar la eficiencia, economía, eficacia, oportunidad y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público.

### **Concepto.**

El SED es definido en el artículo 2, fracción LI, de la Ley de Presupuesto, como: "...el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión...", para:

1. Conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales y el impacto social de los programas y de los proyectos.
2. Identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la APF.
3. Aplicar las medidas adecuadas, enfatizando en la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción del ciudadano, y el cumplimiento de los criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.

Los indicadores del SED deberán formar parte del PEF, incorporar sus resultados en la Cuenta Pública y ser considerados para efectos de la programación, presupuesto y ejercicio de los recursos.

### **Componentes.**

El esquema general del SED considera dos componentes principales:

1. Una evaluación objetiva de los programas presupuestarios, a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos y orientar futuras asignaciones presupuestarias.
2. Una evaluación permanente del funcionamiento y resultados de las instituciones que permita que el sector público eleve sustancialmente su eficiencia y eficacia, a través de una serie de acciones que modernicen y mejoren la prestación de los servicios públicos, promuevan la productividad en el desempeño de las funciones de las dependencias y entidades y reduzcan gastos de operación.

### **Enfoque.**

La implementación del SED se guiará por un enfoque de gradualidad y priorización, a través del cual este sistema pueda adoptarse como una práctica común en la

APF, permitiendo que la cultura de la evaluación del desempeño logre arraigarse entre los servidores públicos.

### **Seguimiento.**

La Secretaría establecerá de manera gradual el sistema de monitoreo y evaluación para resultados (SIMER), tomando como referencia experiencias exitosas nacionales e internacionales que se encuentren vigentes. El SIMER permitirá la retroalimentación del SED, derivado del seguimiento a los indicadores y los resultados de las evaluaciones, lo que generará insumos para la toma de decisiones.

### **Tipos de evaluación del SED.**

Evaluación de los Programas: consideran varios tipos, de acuerdo con los propósitos de la información a obtener y de las decisiones a tomar en función de la misma:

1. De Consistencia: analiza el diseño y desempeño global de los programas para mejorar su gestión y medir el logro de resultados.
2. De Procesos e indicadores: analiza, mediante trabajo de campo, la gestión y los indicadores.
3. De Impacto: con metodologías rigurosas identifica los cambios logrado en la población objetivo y en los indicadores estratégicos.
4. Específica: analiza aspectos o situaciones prioritarias de los programas.
5. Evaluación Estratégica: se analizan estrategias, políticas, gestión institucional o un conjunto de programas federales con similares propósitos, población objetivo e intervenciones.
6. Evaluación Complementaria: las consideradas como necesarias por las dependencias y entidades, sin redundar en otras realizadas.

### **1.4.3 METODOLOGIA DE MARCO LÓGICO (MML).**

La MML facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas. El uso de la MML es generalizado como una herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas, pues con base en ella, es posible presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas (Figura 2).



**Figura 2. Etapas de la MML.**

**A). Definición de problema.**

Establecer de manera clara, objetiva, concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental. Establecer, cuál es la población objetivo o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en qué magnitud. Se trata de identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la prioritaria, que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción gubernamental, y que está alineada con los objetivos del PND y sus programas derivados (sectoriales). Una vez definido el problema, se identifica la población o área de enfoque que lo enfrenta y en qué magnitud.

**B). Identificación de involucrados.**

Proporcionar un panorama de cada una de las persona, grupos, organizaciones, instituciones, autoridades, etc., que están involucrados en la ejecución e impacto del programa, así como de sus roles de intervención. Contribuye a identificar los supuestos de la intervención gubernamental, los cuales pueden ser el comportamiento esperado de alguno de los involucrados. Se trata de reconocer quienes intervienen en la ejecución de un programa, así como los posibles afectados por la ejecución del mismo, se analizan las relaciones que cada uno mantiene, y que forman parte del entorno y la situación específica sobre la que se intervendrá a través del programa.

**C). Análisis del problema.**

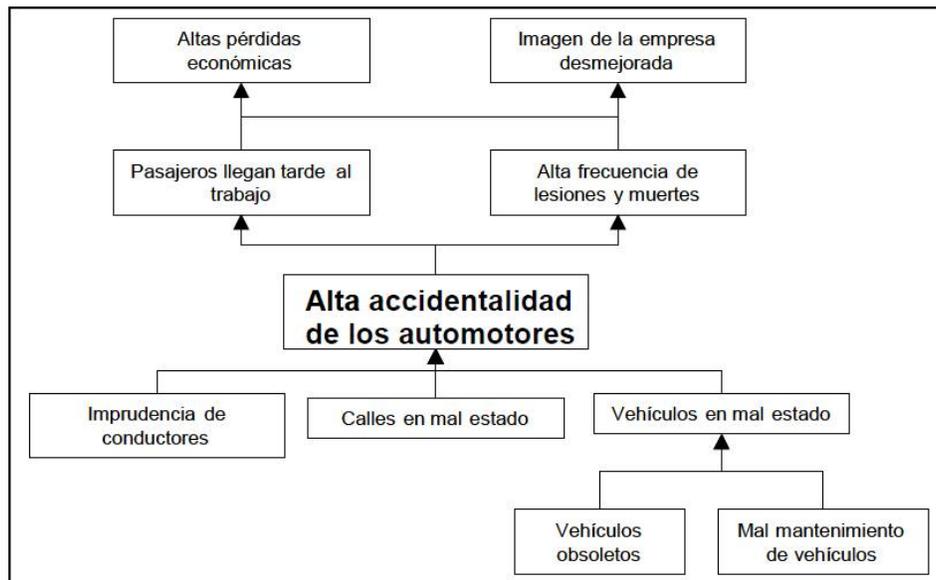
A partir del problema definido, se trata de analizar su origen, comportamiento y consecuencias, a fin de establecer las diversas causas y sus dinámicas, así

como sus efectos, y tendencias de cambio. Consiste en el ordenamiento de las causas y los efectos detectados en un esquema tipo 'árbol', donde el problema definido es el punto de partida, las causas son las raíces y los efectos la copa.

Deben relacionarse entre sí estableciendo causas directas e indirectas. En el árbol del problema se deben identificar los problemas vinculados al problema central, los cuales permitirán crear perspectivas transversales del programa y/o relación con otros programas.

Se utiliza para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitirá resolverlo estableciendo las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan.

A manera de ejemplo ilustrativo se puede apreciar el árbol de problemas (Figura 3), producto del análisis de una empresa de transporte, cuyo problema central es la alta accidentalidad de sus automotores. El árbol refleja las causas y consecuencias de dicho problema.



**Figura 3. Árbol de problemas.**

#### D). Definición del objetivo.

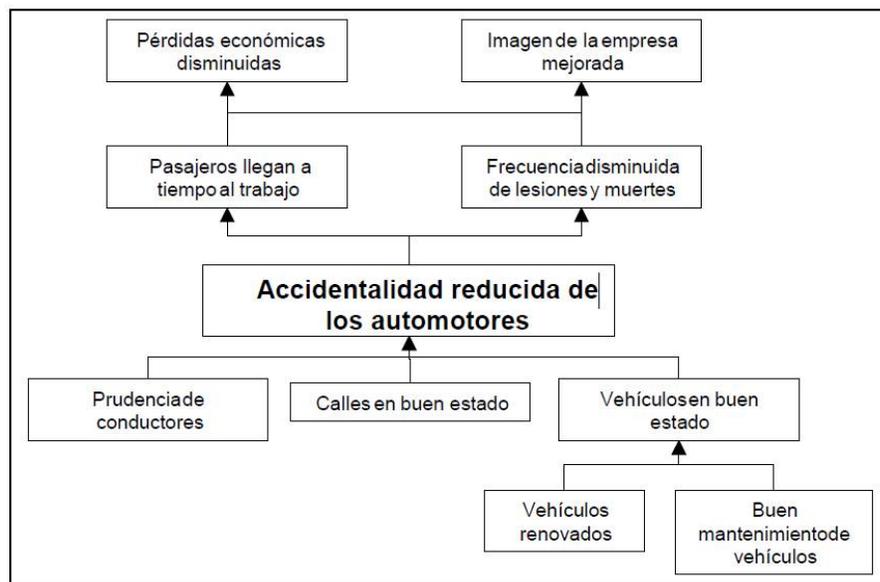
Definir la situación futura a lograr que solvente las necesidades o problemas identificados en el árbol del problema. Establece los estados de cambio que presentan las soluciones que se construirán. Consiste en la traducción de causas-efectos en medios-fines.

El árbol de problemas se convierte en el árbol de objetivos. Los problemas enunciados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas de futuro estados alcanzados. Una vez convertidas las fichas-problema en

fichas-objetivo, se elabora un árbol de objetivos, donde la relación causa-efecto de los problemas se transforma en una relación medios-fines en los objetivos.

Se utiliza para identificar medios de solución a la problemática detectada. Identificar los impactos que se alcanzarán de lograrse el objetivo central. Fortalecer la vinculación entre los medios y fines. Ordenar la secuencia de esta vinculación (que permitirá estructurar la intervención gubernamental).

Consecuente con el ejemplo anterior, tenemos ahora el revelado que es el árbol de objetivos que ilustra a continuación y cuyo objetivo principal es la Accidentalidad Reducida de los automotores (Figura 4).



**Figura 4. Arbol de objetivos.**

#### E). Selección de alternativas.

Determinar las medidas que constituirán la intervención gubernamental (programa). Consiste en analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados. Seleccionar, dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria. Se utiliza para determinar las actividades y medios que integran la estructura del programa.

#### F). Elaboración de la MIR.

El objetivo es sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental. Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.

Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación. Consiste en establecer y estructurar los medios y fines del árbol de objetivos, en un programa y generar indicadores para medir los resultados, definir los medios que permitirán verificar esos resultados y describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa (Figura 5).



Figura 5 Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

#### 1.4.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO.

Los indicadores, con sus respectivas metas, corresponden a un índice, medida, cociente o fórmula que permite establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr, expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad.

Los indicadores deben permitir medir resultados:

1. La calidad, no sólo la cantidad, de los bienes y servicios provistos.
2. La eficiencia de las actividades desempeñadas por las dependencias.
3. La consistencia de los procesos.
4. El impacto social y económico de la acción gubernamental.
5. Los efectos de la implantación de mejores prácticas en la APF.

Derivado de la alineación del proceso presupuestario con la planeación nacional, la dependencia y su programa presupuestario, cuentan con indicadores estratégicos y de gestión, para evaluar su desempeño:

1. *Estratégicos*. Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios; y, contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos; y,
2. *De gestión*. Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados.

Los indicadores que se incluyan en la matriz de indicadores serán los que se utilicen para monitorear y evaluar el nivel de logro de los objetivos del programa. Si la medición de un indicador es muy compleja y de costo muy alto, podrá buscarse un indicador aproximado.

Al seleccionar un indicador es importante verificar que cumpla con los criterios que a continuación se describen:

- a) Claridad: el indicador deberá ser preciso e inequívoco.
- b) Relevancia: el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.
- c) Economía: la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable.
- d) Monitoreable: el indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente.

## **CAPITULO II.**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA PLANEACIÓN Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE MARINA MERCANTE.**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN.**

En el capítulo I se menciona que la planeación y la evaluación del desempeño para el sector público en nuestro país, se encuentran vinculadas por un marco normativo y jurídico, que busca que lo planeado sea ejecutado.

En el capítulo II se elabora el diagnóstico sobre la planeación y la evaluación del desempeño de las diecinueve Secretarías de Estado en México, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) que tiene, entre muchas otras, la facultad de formular y conducir programas para el desarrollo del transporte marítimo a través de la Dirección General de Marina Mercante (DGMM).

Por esta razón se hace una descripción general de la SCT y su relación con la DGMM así como de su misión, objetivos generales y estructura orgánica, a manera de establecer las características generales del caso de estudio.

Posteriormente se describe su proceso de planeación. La DGMM busca incrementar la seguridad y eficiencia del transporte marítimo, en beneficio de la actividad económica nacional, con este propósito, anualmente establece diversas líneas de acción, atendiendo los objetivos y estrategias establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Plan Sectorial de Comunicaciones y Transportes (PSCT) y el Programa de Trabajo del Sector Comunicaciones y Transportes (PTSCT).

Por esta razón en este capítulo se muestra el resultado del diagnóstico acerca del PND, el PSCT y el PTSCT, primero de manera general y después atendiendo aquellas estrategias y líneas de acción en las que interviene directamente la DGMM.

De manera general el PND, el PSCT y el PTSCT, están enfocados al crecimiento del país en cuanto a la actividad económica, política y social del mismo, para poder integrar a todas las regiones en un sólo entorno económico ya que las comunicaciones y transportes es lo que hacen, poner en contacto la información de la economía local e internacional.

El diagnóstico permitirá conocer la situación de la planeación y la evaluación de su desempeño.

Al final del capítulo se elaboran las conclusiones al diagnóstico elaborado, material que se retoma en el capítulo III para desarrollar las recomendaciones para que la

planeación y la evaluación del desempeño cumplan con el marco normativo, al mismo tiempo que logren contribuir al logro del objetivo de estudio.

## **2.2 LA SCT Y LA DGMM.**

### **2.2.1 Atribuciones de la SCT en materia de transporte marítimo.**

La SCT, es la Secretaría de Estado para la cual la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su Artículo 36 establece, en materia de transporte marítimo, las siguientes atribuciones:

- 1) Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte de acuerdo a las necesidades del país.
- 2) Fijar normas técnicas del funcionamiento y operación de los servicios públicos de transporte y las tarifas para el cobro de los mismos, así como otorgar concesiones y permisos y fijar las tarifas y reglas de aplicación de todas las maniobras y servicios marítimos.
- 3) Fomentar la organización de sociedades cooperativas cuyo objeto sea la prestación de servicios de transporte.
- 4) Regular, promover y organizar la marina mercante
- 5) Establecer los requisitos que deban satisfacer el personal técnico de la marina mercante, así como conceder las licencias y autorizaciones respectivas.
- 6) Regular los transportes por agua.
- 7) Inspeccionar los servicios de la marina mercante.
- 8) Construir, reconstruir y conservar las obras marítimas, instalar el señalamiento marítimo y proporcionar los servicios de información y seguridad para la navegación marítima.
- 9) Adjudicar y otorgar contratos, concesiones y permisos para el establecimiento y explotación de servicios relacionados con las comunicaciones por agua; así como coordinar en los puertos marítimos y fluviales las actividades de servicios marítimos, los medios de transporte que operen en ellos y los servicios principales, auxiliares y conexos de las vías generales de comunicación para su eficiente operación y funcionamiento, salvo los asignados a la Secretaría de Marina.
- 10) Administrar los puertos centralizados y coordinar los de la administración paraestatal, y otorgar concesiones y permisos para la ocupación de las zonas federales dentro de los recintos portuarios.
- 11) Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte de acuerdo a las necesidades del país; Construir, reconstruir y conservar las obras marítimas, portuarias y de dragado, instalar el

señalamiento marítimo y proporcionar los servicios de información y seguridad para la navegación marítima.

### **2.2.2. Misión de la DGMM.**

La misión de DGMM es “Instrumentar las políticas que promuevan la suficiencia y seguridad del transporte marítimo y el desarrollo de la marina mercante nacional en un marco de eficiencia y competitividad para beneficio de las actividades económicas del país, de acuerdo con las tendencias internacionales y la situación nacional”.

### **2.2.3 Objetivos generales de la DGMM.**

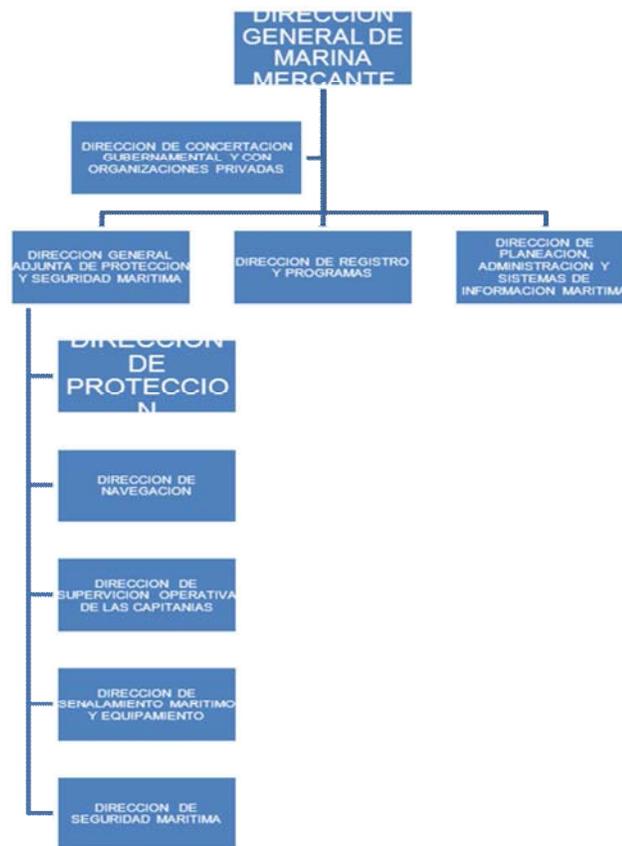
Los objetivos estratégicos de la DGMM son cuatro básicamente:

1. Promover el desarrollo de la industria marítima.
  - Con servicios de cabotaje costa afuera, con buques de bandera mexicana, a través de acuerdos y medidas específicas con PEMEX y acuerdos entre navieros mexicanos y exportadores e importadores nacionales.
  - Contribuir en la renovación de la flota pesquera.
  - Incrementar la seguridad en el transporte marítimo.
  - Ampliar la cobertura y elevar la calidad de los servicios de inspección naval.
  - Emitir las Normas Oficiales Mexicanas que regulen los aspectos de seguridad.
2. Modernizar los sistemas de operación y supervisión del sistema nacional de señalamiento marítimo.
  - Fortalecer las medidas de organización y control del tráfico marítimo.
3. Modernizar los sistemas de registro y control de accidentes marítimos.
  - Fortalecer la educación marítima mercante conforme a estándares internacionales.
  - Resolver con oportunidad y eficacia, los planteamientos en cuanto a trámites, permisos y autorizaciones.

- Verificar el debido cumplimiento de las disposiciones nacionales e internacionales en materia de transporte marítimo.
  - Establecer un sistema de planeación estratégica que permita difundir y promover los servicios de transporte marítimo.
4. Fortalecer el carácter normativo y de control de la autoridad marítima.
- Crear sistemas de información por función a nivel nacional, vinculando Capitanías de Puerto y unidades centrales.
  - Emitir lineamientos, directrices y procedimientos para uniformar el desempeño de las funciones a nivel nacional.
  - Definir y aplicar indicadores de control y evaluación por función y por área.

#### 2.2.4 Organigrama de la DGMM

El organigrama de la DGM, está conformado de la siguiente manera (Figura 6).



**Figura 6. Organigrama de la DGMM.**

### **Dirección de Planeación, Administración y sistemas de Información Marítima.**

Esta dirección se encarga de promover la competitividad y modernización del transporte marítimo de manera integral, así como su interrelación con otros modos de transporte, buscando eficiente al máximo la prestación de servicios, con ello se impulsa el comercio interno nacional así como la competitividad en precio, tiempo y la seguridad en el transporte de mercancías. También se encarga de dar el seguimiento a los programas nacionales y sectoriales de la Dirección General, participa en foros y eventos, tanto nacionales, como internacionales de asuntos de su competencia y rinden informes que de ello se deriven. De esta dirección, dependen las áreas de estadística e informática. Programan y supervisan los cursos de capacitación y adiestramiento en materia informática para que se den de manera equitativa y de acuerdo a las necesidades reales, se encarga de evaluar el comportamiento de las actividades del área a su cargo para interpretar los resultados para la toma de decisiones, se encarga de la difusión de los servicios de transporte marítimo de líneas regulares entre México, el mundo de los usuarios y los prestadores de servicios, además de programar la adquisición y desarrollo de recursos informáticos y de comunicaciones, facilitar el manejo de información y procesos de trabajo, mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo de las diferentes áreas, para que sea eficiente y oportuno, emitir una opinión técnica sobre las tecnologías de la información que impacten a la dirección general. Otra área es la instrumentación del sistema de gestión de calidad, con el fin de satisfacer los requerimientos de la norma Internacional ISO 9000-2000, la simplificación y modernización de los procesos internos, además de las políticas y objetivos de calidad.

### **Dirección de Concertación Gubernamental y con Organizaciones Privadas.**

Esta dirección se encarga de que todos los asuntos que ingresan a la Dirección General de Marina Mercante, sean dirigidos a las áreas competentes para su atención, para ello asigna y da seguimiento hasta su resolución para lo que unifica los formatos que se utilizan en la atención de los asuntos. Se encarga de la operación y ejecución del sistema "Control de Gestión" en todas las áreas que integran la dirección, para verificar su oportuna operación, realiza proyectos de investigación sobre temas de interés de la Dirección así como de iniciativas de ley y reglamentos. Mejorar y ofrecer servicios de calidad para los usuarios. Propone proyectos para la reactivación de la Marina Mercante, como también de la industria de la construcción naval.

Organizar eventos de acuerdo a los protocolos establecidos por la DGMM, supervisar la integración de los expedientes para la declaratoria de abandono de las embarcaciones y artefactos navales a favor de la nación. Supervisar y dar seguimiento a las quejas de: Usuarios, trabajadores de base y mandos medios, para asegurar que todas las inquietudes u observaciones que se reciban sean atendidas. Verificar el apego a planes y programas y políticas de desarrollo así como a los ordenamientos jurídicos aplicables para asegurar el pleno cumplimiento de las disposiciones legales y compromisos de la unidad. Participar en las comisiones y foros designados por la dirección, para verificar que la presencia de la unidad sea constante y con el nivel requerido.

### **Dirección General Adjunta de Protección y Seguridad Marítima.**

Esta dirección establece lineamientos en materia de protección a puertos , vías generales de comunicación por agua y buques , prevenir y en su efecto mitigar los efectos de ilícitos violentos o actos terroristas, por tanto, determinar el nivel de seguridad aplicable en puertos y embarcaciones, así como su inspección y recepción de residuos de embarcaciones , también en cuanto a la señalización y centros de control de tráfico marino, como la formación de personal , procesos de evaluación del desempeño y en los procesos de cambio de adscripción o de libre designación de titulares de capitanías de puerto fundamentado en las necesidades del servicio .Vigila que las capitanías, cumplan en el ejercicio de sus funciones con las leyes, tratados y demás aplicables, para dar certeza jurídica, proponer los cursos de capacitación requeridos, como las acciones de mejora que procedan. Vigilancia permanente de las condiciones meteorológicas de los litorales nacionales con la finalidad de evitar daño a la comunidad marítimo portuaria y las actividades productivas en los puertos. Participa en la Programación de los operativos en temporadas vacacionales, también en la presencia de huracanes para asegurar la vida, en los movimientos de rotación de los capitanes de puerto y jefes de navegación en base a su desempeño y necesidades operativas. Se encarga del otorgamiento de permisos de navegación de cabotaje, sobre todo para embarcaciones con bandera extranjera en aguas nacionales, en cumplimiento a lo señalado en la ley de Navegación y Comercio Marítimo. Elaborar informes estadísticos del personal embarcado tanto extranjero como nacional en embarcaciones y artefactos navales. Se encarga de cumplir la normatividad nacional e internacional en materia de formación, capacitación y adiestramiento del personal de la marina mercante mexicana para la expedición, suspensión y revocación de los títulos profesionales que acredite la aptitud del personal naval mercante para prestar servicios a bordo de las embarcaciones. También le

corresponde aprobar los proyectos de construcción, modificación o reparación mayor de embarcaciones y artefactos navales, verificando que cumpla con la regulación nacional e internacional.

### **Dirección de Navegación.**

Esta dirección lleva al cabo, la aprobación de los lineamientos que deben observar las capitanías de puerto en cuanto a la operación y navegación de embarcaciones mercantes en aguas jurisdiccionales, así como de embarcaciones mexicanas en aguas extranjeras, de conformidad con la normatividad aplicable. Por lo cual establece y regular la organización y control del tráfico marítimo en los puertos nacionales, propone su establecimiento en los casos que se requiera y vigilar su cumplimiento. Aprueba, la autorización para el otorgamiento de los Permisos de *Navegación de Cabotaje* e Interior y autoriza la permanencia en aguas de Jurisdicción Nacional, así como la autorización para la visita operacional de buques de guerra extranjeros y de propiedad de gobierno. Dirime sobre controversias, con motivo de objeción a Buques o Artefactos Navales extranjeros que soliciten permiso de navegación de cabotaje. Aprueba, la autorización para los Institutos de Formación y Capacitación. Vigila por si o a través de las Capitanías de Puerto, que las vías generales de Comunicación por agua y la navegación cumplan con las condiciones de seguridad, así como proponer las medidas preventivas y correctivas del sistema de ayudas a la navegación, para que el arribo y zarpe de los buques se realice con seguridad del Personal de la Marina Mercante. Realiza estudios y análisis sobre los accidentes e incidentes marítimos, a fin de proponer las medidas que contribuyan a su disminución y emitir dictámenes sobre los accidentes.

### **Dirección de Registro y Programas.**

Esta dirección ayuda al cumplimiento de las facultades de la autoridad marítima, en materia de autorización de servicios y registro de empresas navieras y situaciones jurídicas, de conformidad con la regulación establecida en materia de Marina Mercante y de comunicaciones y Coordinar la operación del Registro Público Marítimo Nacional en sus unidades locales y foráneas y promover lo necesario para que su desempeño se realice con eficiencia, de conformidad con las disposiciones legales de la materia. Dicta los lineamientos para la expedición, cancelación o renovación de matrículas y permisos, supervisa su cumplimiento y coordina la Integración de los bancos de datos a nivel nacional. Coordina la asignación de señal distintiva de llamada a las embarcaciones mexicanas, para identificarlas individualmente en su comunicación con otras embarcaciones y con las autoridades

marítimas. Recomienda la imposición de sanciones cuando existan incumplimientos o faltas a la Ley de Navegación y Comercio Marítimo y demás reglamentación sobre la materia. Participa en la negociación de programas de cooperación técnica con organismos internacionales y con países que contribuyan a mejorar el comercio exterior de México, con base en las necesidades de las áreas técnicas. Elaborar reportes con respecto del alineamiento de la dirección respecto a la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, mediante los círculos de calidad del área, para apegarse a la filosofía de calidad de la Dirección General Inscribe en el registro público Marítimo Nacional, actos celebrados de embarcaciones y artefactos navales mexicanos, de acuerdo a la ley de Navegación y Comercio Marítimo. Lleva al cabo el censo de las personas físicas o morales que desempeñan las funciones de Agente Naviero Consignatario de buques, Agente Naviero General o Agente Naviero Protector. Se encarga de difundir la documentación que emana de la Organización Marítima Internacional (OMI) y de sus filiales para cada región, así como de otros organismos del sistema de Naciones Unidas.

### **2.3 LA PLANEACIÓN EN LA DGMM.**

El programa de trabajo anual de la DGMM es un documento donde se asientan las actividades para cada una de las direcciones que la conforman, éste documento es resultado de la planeación estratégica, táctica y operativa, establecidos en orden en los siguientes planes y programas:

- La planeación estratégica mediante el PND
- La Planeación táctica mediante el PSCT y,
- La Planeación operativa mediante el PTSCT.

#### **2.3.1 Plan Nacional de Desarrollo (PND).**

El **PND** 2007-2012, basado en el cumplimiento del artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos está elaborado de acuerdo a lo establecido en la Ley de Planeación. La finalidad del PND es establecer objetivos nacionales, prioridades y estrategias en la Administración actual para darle un rumbo de dirección concreta, las cuales representan las actividades de un buen Gobierno conformado de una buena Administración y una buena rendición de cuentas. Para la creación de este Plan, se realizó una consulta en la cual está

compuesta de propuestas, ideas, expectativas, opiniones, preocupaciones y sugerencias que dieron las personas que participaron en ella, fueron fundamentales para la elaboración del PND.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 tiene como finalidad establecer los objetivos nacionales, las estrategias y las prioridades que durante la presente administración deberán regir la acción del gobierno de una manera clara, representando el compromiso que tiene el Gobierno Federal con los ciudadanos. Este Plan Nacional de Desarrollo se presenta en cumplimiento al artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se elabora de acuerdo a lo establecido en la Ley de Planeación.

La visión México 2030 expresa una imagen de país que en acción conjunta de todos los mexicanos, se alcance un Desarrollo Humano Sustentable.

Para cumplir con éste compromiso el PND define diez objetivos nacionales y se articula a través de cinco ejes de política pública. (Figura 7).



**Figura 7. Estructura del PND**

## **Objetivos Nacionales:**

- 1) Garantizar la seguridad nacional, salvaguardar la paz, la integridad, la independencia y la soberanía del país, y asegurar la viabilidad del Estado y la democracia.
- 2) Garantizar la vigencia plena del Estado de Derecho, fortalece el marco institucional y afianzar una sólida cultura de legalidad para que los mexicanos vean realmente protegida su integridad física, su familia y su patrimonio en un marco de convivencia social armónica.
- 3) Alcanzar un crecimiento económico sostenido más acelerado y generar los empleos formales que permitan a todos los mexicanos, especialmente a aquellos que viven en pobreza, tener un ingreso digno y mejorar su calidad de vida.
- 4) Tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesible, mediante el aumento de la productividad, la competencia económica, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas.
- 5) Reducir la pobreza extrema y asegurar la igualdad de oportunidades y la ampliación de capacidades para que todos los mexicanos mejoren significativamente su calidad de vida y tengan garantizados alimentación, salud, educación, vivienda digna y un medio ambiente adecuado para su desarrollo, tal y como lo establece la Constitución.
- 6) Reducir significativamente las brechas sociales, económicas y culturales persistentes en la sociedad, y que esto se traduzca en que los mexicanos sean tratados con equidad y justicia en todas las esferas de su vida, de tal manera que no exista forma alguna de discriminación.
- 7) Garantizar que los mexicanos cuenten con oportunidades efectivas para ejercer a plenitud sus derechos ciudadanos y para participar activamente en la vida política, cultural, económica y social de sus comunidades y del país.
- 8) Asegurar la sustentabilidad ambiental mediante la participación responsable de los mexicanos en el cuidado, la protección, la preservación y el aprovechamiento racional de la riqueza natural del país, logrando así

afianzar el desarrollo económico y social sin comprometer el patrimonio natural y la calidad de vida de las generaciones futuras.

- 9) Consolidar un régimen democrático, a través del acuerdo y el diálogo entre los poderes de la unión, los órdenes de gobierno, los partidos políticos y los ciudadanos, que se traduzcan en condiciones efectivas para que los mexicanos puedan prosperar por su propio esfuerzo y esté fundamentado en valores como la libertad, la legalidad, la pluralidad, la honestidad, la tolerancia y el ejercicio ético del poder.
- 10) Aprovechar los beneficios de un mundo globalizado para impulsar el desarrollo nacional y proyectar los intereses de México en el exterior, con base en la fuerza de su identidad nacional y su cultura; y asumiendo su responsabilidad como promotor del progreso y de la convivencia pacífica entre las naciones.

### **Ejes del PND 2007-2012.**

Eje uno: Estado de Derecho y seguridad.

Eje dos: Economía competitiva y generadora de empleos.

Eje tres: Igualdad de oportunidades.

Eje cuatro: Sustentabilidad Ambiental.

Eje cinco: Democracia efectiva y Política Exterior responsable.

Para apoyar el cumplimiento de los objetivos definidos en el PND, es necesario realizar acciones enfocadas a generar un cambio en la manera de hacer las cosas en la Administración Pública, a través de la intervención y el esfuerzo de los servidores públicos. Entre estas acciones destacan:

- 1) Mejorar la asignación y ejecución del gasto, mediante la evaluación de resultados, mayor transparencia y rendición de cuentas.
- 2) Los tres órdenes de gobierno deberán evaluar los resultados que obtengan con los recursos públicos y administrarlos bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, con el fin de satisfacer los objetivos a los que estén destinados.
- 3) Mejorar la eficacia y eficiencia en el desempeño de las instituciones.
- 4) Promover el uso amplio de herramientas metodológicas de planeación, análisis y evaluación, para la toma de decisiones con respecto a la aplicación de los recursos públicos.

- 5) Ajustar y fortalecer los mecanismos de coordinación entre los responsables de la ejecución de los programas presupuestarios, las áreas de planeación, evaluación, programación y presupuesto.

### **2.3.2 Plan Sectorial de Comunicaciones y Transportes (PSCT).**

El **PSCT** es el motor de la actividad económica, política y social del país, esto gracias a que promueve la interacción de regiones y mercados internos, eleva la productividad de la economía al reducir los costos de producción y distribución, impulsa sectores estratégicos como el turismo y el comercio al mismo tiempo es generador de empleos productivos, de igual manera impulsa el desarrollo social y disminuir la desigualdad, además genera crecimiento económico, por sus caminos, vías y puertos, traen bienes y servicios como la educación, salud y comunicar a las zonas de menor desarrollo.

### **2.3.3 Programa de Trabajo del Sector Comunicaciones y Transportes (PTSCT).**

El **PTSCT** del Sector de Comunicaciones y Transportes, ha sido elaborado teniendo como referencia el PSCT 2007-2012 y el Programa Nacional de Infraestructura, en el que se expresan las actividades a realizar por parte de la SCT en el corto plazo para realizar los objetivos, las estrategias y las líneas de acción que definirán el desempeño de las dependencias y los organismos federales que pertenecen a este sector, cumpliendo con los objetivos del PND 2007-2012, planteado por el Presidente de la República.

## **2.4 DIAGNÓSTICO AL DESEMPEÑO DE LA DGMM.**

Se elabora un diagnóstico al desempeño que ha tenido la DGMM para contribuir al fortalecimiento del cabotaje de 2007 a 2011.

### **2.4.1 Descripción general de la estructura del diagnóstico.**

El diagnóstico se estructura de la siguiente manera:

- Revisión documental del objetivo 14 del PND y diagnóstico al desempeño de sus estrategias 14.7 a la 14.10.

- Revisión documental del objetivo 5.2.4 del PSCT y diagnóstico del desempeño de sus estrategias 5.2.4.1, 5.2.4.2 Y 5.2.4.4.
- Revisión documental del objetivo 7.4 del PTSC y un diagnóstico del desempeño de sus respectivas estrategias 7.4.1, 7.4.2 y 7.4.4.

#### 2.4.2. Identificación de las estrategias y líneas de acción.

■ Para el caso del **PND 2007-2011** se incluye el objetivo 14, encontrando que este se relaciona con el fortalecimiento al transporte marítimo, por lo cual se derivan varias estrategias relacionadas directamente con el cabotaje de la 14.7 a la 14.10, dentro de estas, se tiene, un número definido de líneas de acción para cada una.

PND	Número de estrategia	Número de líneas de acción	Número de actividades propuestas	Número de Actividades efectivas
Objetivo 14	14.7	1	No se encontró	No se encontró
	14.8	4	4	1
	14.9	2	13	11
	14.10	1	1	1
Total	4	8	17	13

Por lo que, el número de estrategias relacionadas con el fortalecimiento del transporte marítimo son 4, derivadas de las líneas de acción son 8, número de actividades propuestas son 17, de éstas, el número de actividades efectivas son 13 en las que se alcanzó el cumplimiento en ellas. (Apéndice A).

■ Para el **PSCT 2007-2011** el resumen al cumplimiento, se refleja en el objetivo 5.2.4, de este, se derivan tres estrategias relacionadas directamente con cabotaje las cuales son 5.2.4.1, 5.2.4.2 y 5.2.4.4, a continuación se presentan las líneas de acción para cada una de las estrategias. (Apéndice A).

PSCT	Número de estrategia	Número de líneas de acción	Número de actividades propuestas	Número de Actividades efectivas
Objetivo 5.2.4	5.2.4.1	8	3	1
	5.2.4.2	9	4	1
	5.2.4.4	5	0	0
Total	3	22	7	2

Por lo que el número de estrategias relacionadas con el fortalecimiento del transporte marítimo son 3, derivadas de las líneas de acción son 22, número de actividades propuestas son 7, de éstas, el número de actividades efectivas son 2 en las que se alcanzó el cumplimiento en ellas.

■ Para el **PTSCT 2007-2011** se analizó el objetivo 7.4, debido a que éste objetivo es el que se relaciona con el mejoramiento del transporte marítimo, cuenta con tres estrategias derivadas de éste objetivo las cuales son las 7.4.1, 7.4.2 y la 7.4.4, a continuación se presentan las líneas de acción para cada una de las estrategias:

<b>PTSCT</b>	<b>Número de estrategia</b>	<b>Número de líneas de acción</b>	<b>Número de actividades propuestas 2011</b>	<b>Número de Actividades Efectivas 2011</b>
Objetivo7.4	7.4.1	7	7	3
	7.4.2	1	1	0
	7.4.4	No se encontró	0	0
Total	3	8	8	3

En total el número de actividades encontradas son 8, de las cuales 3 tuvieron un avance real, es decir, son efectivas, en cuanto a las otras 5 no se encontró ninguna información probatoria.

### **2.4.3. Revisión documental del PND (2007-2012) y diagnóstico al desempeño de sus estrategias en la DGMM.**

El eje 2 del PND (2007-2012), planea una economía competitiva y generadora de empleos, en el subtema 2.10 se encuentra lo referente a Comunicaciones y Transportes, establecido en el objetivo 14 con sus respectivas estrategias de la 14.9 a la 14.10.

El objetivo 14 del PND (2007-2012) es garantizar el acceso y ampliar la cobertura de infraestructura y servicios de transporte y comunicaciones, tanto a nivel nacional como regional, a fin de que los mexicanos puedan comunicarse y trasladarse de manera ágil y oportuna en todo el país y con el mundo, así como hacer más eficiente el transporte de mercancías y las telecomunicaciones hacia el interior y el exterior del país, de manera que estos sectores contribuyan a aprovechar las ventajas comparativas con las que cuenta México.

La implementación de estas estrategias deberá contemplar las siguientes líneas de política:

En materia portuaria, los retos principales son la construcción de nuevos puertos y la modernización de los existentes, además de llevar al cabo el reordenamiento costero y la regulación de las actividades económicas que se realizan en los litorales nacionales, aprovechando mejor las ventajas comparativas del transporte marítimo.

Potenciar a los puertos como nodos articuladores para crear un sistema integrado de transporte multimodal que reduzca los costos logísticos y fomenten la competitividad, para ofrecer servicios con calidad y precios acordes a estándares internacionales.

Desarrollar: terminales, corredores y proyectos multimodales de gran envergadura, que permitan a México constituirse en una plataforma logística que facilite los intercambios comerciales al interior y hacia el resto del mundo.

### **Estrategias del Objetivo 14 del PND (2007-2012).**

#### Estrategia 14.7.

Ampliar la cobertura de los transportes en todas sus modalidades, modernizar la infraestructura y proporcionar servicios confiables y de calidad para toda la población.

#### Estrategia 14.8.

Abatir el costo económico del transporte, aumentar la seguridad y la comodidad de los usuarios, así como fomentar la competitividad y la eficiencia en la prestación del servicio de transporte.

#### Estrategia 14.9.

Modernizar la gestión del sistema de transporte, fortaleciendo el ejercicio normativo, rector y promotor del Estado, a fin de garantizar el desarrollo y uso de la infraestructura de transporte.

#### Estrategia 14.10.

Proponer esquemas de financiamiento y mejorar los ya existentes para fomentar el desarrollo de proyectos de infraestructura e impulsar su papel como generador de oportunidades y empleos.

Los resultados obtenidos en el año en estudio 2011 son:

Para la estrategia 14.7, se tiene 1 línea de acción, pero se encontró que no tenía trazabilidad encontrada por lo que no se ejecutó.

Para la estrategia 14.8, se tienen 4 líneas de acción:

- 1.-Normas Oficiales Mexicanas Publicadas, a cargo de la Dirección de Seguridad Marítima, cuya meta programada es de 2 normas y en el avance real ya se tiene una norma, lo que da un avance del 50%.
- 2.-Construcción, rehabilitación y mantenimiento de faros, balizas, bodegas y obras complementarias en capitanías y delegaciones de puerto, a cargo de la Dirección de Señalamiento Marítimo, el cual presenta un avance real de 27%, con respecto a la meta programada de trabajo.
- 3.- Verificación a embarcaciones menores (verificación de equipo mínimo de seguridad), a cargo de la Dirección de supervisión, el cual presenta un avance real del 111% de la meta programada de trabajo.
- 4.-Expedición de Certificados de seguridad marítima, a cargo de la Dirección de Seguridad Marítima, al cual presenta un avance de 4203 certificados de los 4250 que tiene como meta programada de trabajo, lo que representa un avance del 98.8%.

Para la estrategia 14.9, se tienen 2 líneas de acción:

- 1.-Reporte de acciones y resultados sobre normatividad a cargo de la Dirección de registros y programas y el Proyecto de decreto de reforma y adición de diversas disposiciones a la Ley de Navegación y Comercio Marítimo, el cual presenta un avance real de 11 de 12 reportes como meta programada de trabajo, lo que representa un avance del 96.6%.
- 2.-Supervisiones técnicas y operativas de señalamiento, para proporcionar un transporte seguro y eficiente que tienda a disminuir los accidentes marítimos e incrementar la infraestructura básica en los puertos, a cargo de la Dirección de Señalamiento Marítimo y equipamiento, el cual presenta un avance de 1852 señales de operación de un total de 1954, lo que representa un 94.7%.

Para la estrategia 14.10 se tiene 1 línea de acción:

- 1.- Anualmente se deberá entregar el cuadro de “Inversión Pública y Privada en Infraestructura del Transporte”, a cargo de la Dirección de Planeación, Administración y Sistemas de Información Marítima, el cual entrego el informe que tenía previsto como meta del programa de trabajo, lo que representa un 100% de cumplimiento, **pero no es efectiva** ya que se utiliza para señalamiento, y la estrategia específica que tiene que ser infraestructura para el transporte.

En resumen el número de áreas involucradas son 5, el número de actividades propuestas derivadas de las líneas de acción son 8 de estas, una no se ejecutó (14.7), otra se destinó a una actividad diferente (14.10), otra más se refiere a normas oficiales mexicanas (14.8.1) y la siguiente a la expedición de certificados de seguridad marítima (14.8.4), por lo que el número de actividades efectivas son 4.

#### **2.4.4 Revisión documental del PSCT (2007-2012) y diagnóstico al desempeño de sus estrategias en la DGMM.**

El objetivo 5.2.4 del **PSCT** 2007-2012 es impulsar el desarrollo de la Marina Mercante Nacional, fortalecer el cabotaje y establecer rutas de transporte marítimo de corta distancia para incrementar la oferta y las opciones de transporte eficiente.

A continuación se presenta la descripción de las 6 estrategias establecidas en el mismo documento, encaminadas al cumplimiento del objetivo:

- Estrategia 1.

Impulsar el desarrollo de la Marina Mercante Nacional para aumentar la participación de embarcaciones mexicanas en los tráficos de altura y cabotaje.

- Estrategia 2.

Fortalecer el tráfico de cabotaje y establecer nuevas rutas de transporte marítimo de corta distancia

- Estrategia 3.

Incrementar la oferta de servicios de transporte marítimo de altura con calidad y a precio competitivos.

- Estrategia 4.

Impulsar el desarrollo de la industria de la construcción naval.

- Estrategia 5.

Impulsar el fortalecimiento institucional de la autoridad marítima a fin de garantizar el cumplimiento de la normatividad aplicable en la materia.

- Estrategia 6.

Mantener los apoyos al Sistema de Educación Náutica para continuar con la formación y actualización de los profesionales del mar que requiere la Marina Mercante Nacional.

Para el diagnóstico se considera que el alcance de esta propuesta sea las actividades relacionadas con cabotaje, por lo que el análisis tomará en cuenta el desempeño observado de las actividades derivadas de las estrategias 1, 2 y 4 arriba descritas, por lo que las estrategias 3, 5 y 6 no se consideran. A continuación presentamos la descripción de sus líneas de acción:

## **Líneas de Acción de la Estrategia 1.**

1. Evaluar, y en su caso, definir con las dependencias competentes un marco de apoyos y beneficios para el sector naviero y para la industria de la construcción naval, con la participación de los principales agentes económicos del medio marítimo.
2. Incrementar la matriculación y abanderamiento de embarcaciones que operan los navieros mexicanos para la prestación de servicios en al menos 40 unidades por año.
3. Incrementar la flota mercante nacional en cuando menos un 10 por ciento, durante la presente administración.
4. Promover la capitalización y utilización del Fondo de Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana, a través de la participación en el órgano de gobierno del Fondo y su difusión entre las empresas navieras nacionales.
5. Analizar y proponer a las autoridades competentes, las disposiciones fiscales necesarias para fortalecer el Fondo de Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana con aportaciones de hasta el 1% de los ingresos que perciben las APIS (Administración Portuaria Integral), por concepto de uso y explotación de infraestructura portuaria.
6. Establecer políticas para la creación de una flota mercante nacional de buques tanque que atienda las necesidades estratégicas de exportación e importación de hidrocarburos de PEMEX.
7. Promover en los principales mercados de producción y consumo de mercancías, el uso de contratos de transporte de carga a largo plazo a embarcaciones nacionales dedicadas a la navegación y el comercio marítimo de altura.
8. Dar cumplimiento a los compromisos internacionales suscritos por nuestro país en materia de transporte marítimo, bajo los principios de equidad y reciprocidad.

Las 8 líneas de acción tienen relación con la propuesta de trabajo.

## **Líneas de Acción de la Estrategia 2.**

- 1.- Diseñar y promover un acuerdo de colaboración interinstitucional con los principales agentes económicos que participan en el medio marítimo y las dependencias involucradas, con objeto de brindar incentivos fiscales y mecanismos que promuevan la inversión privada en el comercio marítimo de cabotaje.
- 2.- Elaborar un programa de fomento y desarrollo para la marina mercante que incremente la participación de la flota nacional en el tráfico de cabotaje y servicios costa afuera.

- 3.- Establecer los mecanismos que permitan que las embarcaciones en cabotaje costa afuera tengan contratos a largo plazo para la transportación de petróleo y derivados.
- 4.- Identificar y proponer el establecimiento de nuevas rutas de cabotaje para el transporte de mercancías que ofrezcan mejores alternativas logísticas a rutas específicas al modo terrestre.
- 5.- Proponer incentivos fiscales ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los Gobiernos de los Estados, para el movimiento de carga en tráfico de cabotaje.
- 6.- Diseñar un modelo de promoción comercial para el tráfico de cabotaje, incentivando la creación de nuevas rutas y el desarrollo de nuevos negocios logísticos y de transporte.
- 7.- Identificar las vías generales de comunicación terrestre con menos capacidad para desahogar oportunamente el tránsito de vehículos de carga entre los centros de producción y de consumo nacionales, y proponer rutas marítimas de cabotaje que ofrezcan mejores alternativas logísticas.
- 8.- Atraer la participación de transportistas terrestres en el comercio marítimo, privilegiando el uso de embarcaciones mercantes Roll on-Roll off en rutas marítimas de cabotaje específicas.
- 9.- Diseñar e implementar un acuerdo de colaboración interinstitucional con las APIS que geográficamente se encuentren en rutas marítimas de cabotaje, para ofrecer mejores alternativas logísticas para movimiento de mercancías y personas, con servicios oportunos, suficientes y competitivos entre los centros de producción y de consumo para las mercancías nacionales.

Las 9 líneas de acción tienen relación por la propuesta de trabajo.

#### **Líneas de Acción de la Estrategia 4.**

- 1.- Establecer un programa estratégico de fomento para la construcción de embarcaciones, y su reparación en astilleros nacionales.
- 2.- Promover la modificación de la normatividad en materia aduanera, a efecto de que los trámites de importación de equipo y material tecnológicamente especializado para la construcción de embarcaciones deje de ser un obstáculo y factor de desventaja frente a los astilleros extranjeros.
- 3.- Impulsar un programa de financiamiento de bienes de capital para buques e instalaciones de cabotaje y reactivación de astilleros.

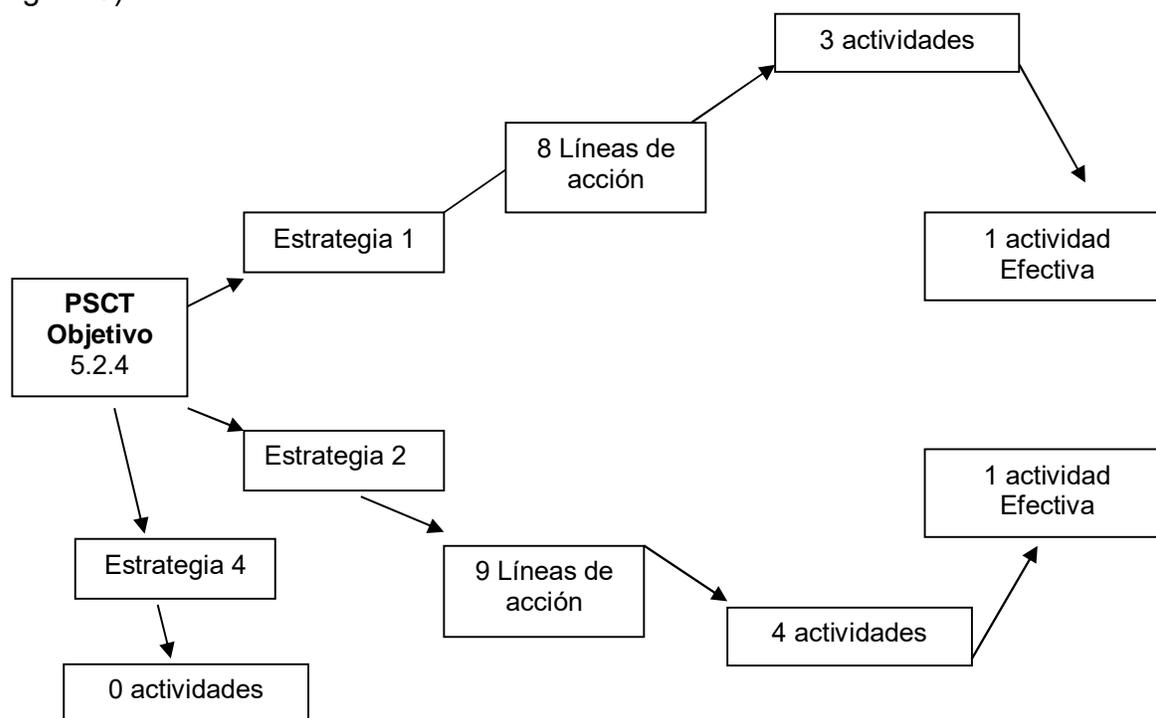
4.- Realizar un estudio de factibilidad costo/ beneficio para reactivar las actividades de los astilleros mexicanos, aunado al uso de los desarrollos tecnológicos para incrementar la competitividad.

5.- Diseñar y establecer con las autoridades locales y entidades paraestatales competentes mecanismos que favorezcan el establecimiento de empresas dedicadas a la construcción y reparación de embarcaciones.

**Resumen 2011.**

**Cumplimiento del objetivo 5.2.4 del PSCT (2007-2012).**

En resumen el número de actividades realizadas del PSCT (2007 – 2012) fueron 2. (Figura 8).



**Figura 8 Descripción gráfica del resumen 2011.**

**2.4.5. Revisión documental del PTSCT (2007-2012) y diagnóstico al desempeño de sus estrategias en la DGMM.**

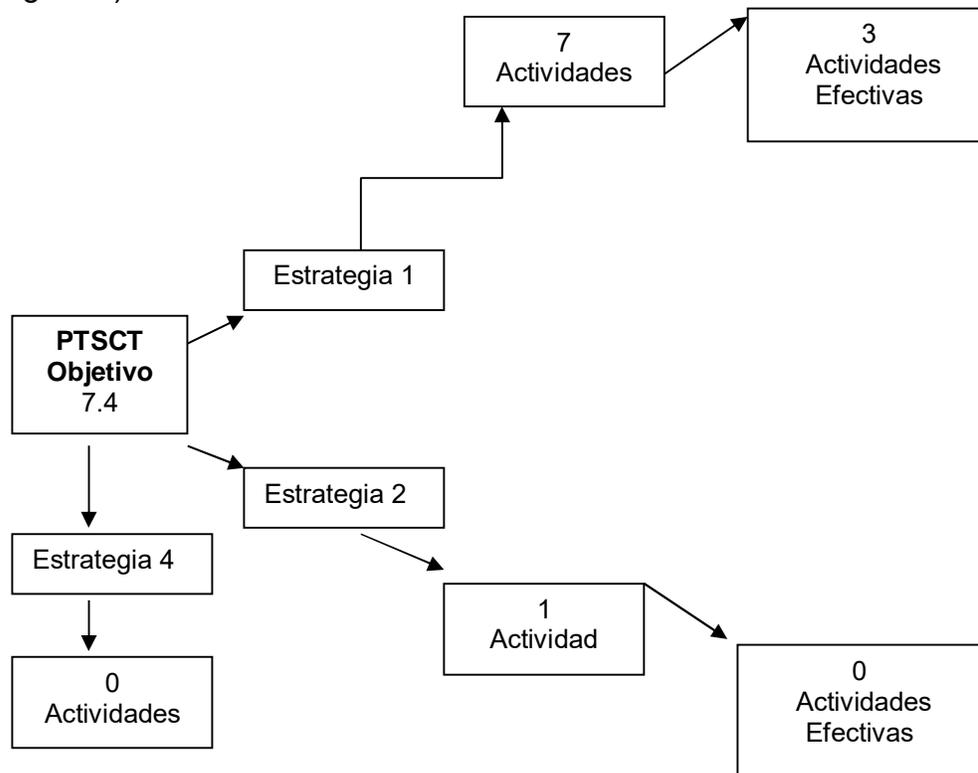
**Diagnóstico del cumplimiento al objetivo 7.4 del PTSCT 2011.**

Las líneas de acción que se proponen para el programa de trabajo son diferentes para cada año, por lo que se describen a continuación:

**Resumen 2011.**

**Cumplimiento del objetivo 7.4 del PTSCT 2011.**

En resumen el número de actividades realizadas del PTSCT (2011) fueron 3. (Figura 9).



**Figura 9 Descripción gráfica del resumen 2011.**

**Cumplimiento del objetivo 7.4 del PTSCT.**

## **CAPITULO III**

### **PRESENTACION DE RESULTADOS**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN.**

En este tercer capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos del diagnóstico de desempeño el cual está realizado en los capítulos anteriores. Se incluyen el análisis al diagnóstico de desempeño de la DGMM, las líneas de acción con actividades propuestas y ejecutadas, las líneas de acción con actividades propuestas pero no ejecutadas, líneas de acción sin actividades propuestas, problemática, identificación de necesidad y propuesta de solución.

#### **3.2. ANÁLISIS AL DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO DE LA DGMM.**

El resultado del diagnostico realizado muestra que las actividades planeadas por la DGMM, se le puede dar seguimiento de una mejor manera si estas se clasifican en tres grandes grupos.

El análisis divide el estado de las actividades en tres grandes grupos:

1. Líneas de acción con actividades propuestas y ejecutadas.
2. Líneas de acción con actividades propuestas pero no ejecutadas y,
3. Líneas de acción sin ninguna actividad propuesta.

##### **3.2.1. Líneas de acción con actividades propuestas y ejecutadas.**

La seguridad del transporte (**PND-14.8**) la DGMM reporta actividades como: supervisiones técnicas y operativas de señalamiento marítimo, verificación a embarcaciones menores sobre el equipo mínimo de seguridad a través del **REMAFE** (Resguardo Marítimo Federal) y la expedición de certificados de seguridad marítima todas con resultados favorables, además muestra actividad en cuanto a la expedición de Normas Oficiales Mexicanas aunque no cumple con la meta anual.

En cuanto a promover la comodidad de los usuarios (**PND-14.8**) se hacen actividades de construcción, rehabilitación y mantenimiento de faros, balizas, bodegas y obras complementarias en capitanías y delegaciones de puerto mostrando resultados favorables.

Sobre las acciones para modernizar la gestión del sistema de transporte, fortaleciendo el ejercicio normativo, rector y promotor del Estado (**PND-14.9**), la DGMM elabora reportes de acciones y resultados sobre normatividad como lo es el proyecto de decreto de reforma y adición de diversas disposiciones a la Ley de Navegación y Comercio Marítimo, con resultados favorables.

Sobre proponer esquemas de financiamiento y mejorar los ya existentes para fomentar el desarrollo de proyectos de infraestructura (**PND-14.10**) anualmente la DGMM entrega el cuadro de “Inversión Pública y Privada en Infraestructura del Transporte”, aunque faltaría verificar su contenido.

Por otro lado analizando el cumplimiento al objetivo 5.2.4 del **PSCT** (2007-2012), de las estrategias 1, 2, y 4 derivaron 22 líneas de acción, durante el año 2011 se buscó cubrir sólo 7 de ellas con las actividades propuestas, sólo una de éstas presentó resultados favorables.

Recordando **Objetivo 5.2.4 del PSCT en su Estrategia 2 y línea acción 3** que sugiere fortalecer el tráfico de cabotaje y establecer nuevas rutas de transporte marítimo de corta distancia mediante el establecimiento de los mecanismos que permitan que las embarcaciones en cabotaje costa afuera tengan contratos a largo plazo para la transportación de petróleo y derivados, derivó promover ante PEMEX la contratación de embarcaciones a largo plazo o por periodos mayores a dos años que incrementarán la oferta y opciones de transporte marítimo, con lo cual se logró la contratación de cinco embarcaciones de diez programadas en 2011.

El **PTSCT** (2007-2012) propone ocho actividades para cumplir con las estrategias 1,2 y 4, de las cuales tres presentaron resultados a favor. Se propuso implementar una reingeniería al procedimiento de recuperación de ingresos excedentes relacionados con el artículo 204-A de la Ley Federal de Derechos vigente con lo que se redujeron trámites, se continuó impulsando la matriculación y abanderamiento de 40 embarcaciones principalmente de más de 100 unidades de arqueado bruto logrando 33 de las 40 programadas, y se impulsó la matriculación y abanderamiento de 5 embarcaciones y artefactos navales con un peso muerto igual o superior a 30,000 toneladas métricas que representarán un incremento del 12% en el tonelaje de peso muerto nacional registrado. Todas las anteriores con resultados favorables (**PTSCT - Obj. 7.4 - Estr.1**).

Verificar el cumplimiento de las normas oficiales mexicanas por parte de los astilleros (**PTSCT – Obj. 7.4 - Estr.4**).

Se continuará impulsando la matriculación y abanderamiento de 40 embarcaciones mexicanas principalmente de más de 100 unidades de arqueado bruto (**PTSCT – Obj. 7.4 -Estr.1**).

Se establecerá un grupo de trabajo entre Canadá, Estados Unidos de América y México para implementar los compromisos trilaterales firmados entre los tres países, con el objeto de conocer la viabilidad de establecer nuevas rutas de

transporte marítimo de corta distancia en beneficio de los tres países. (**PTSCT – Obj. 7.4 - Estr.1**).

Se promoverá entre las organizaciones empresariales del subsector, la utilización del Fondo para el Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana. (**PTSCT – Obj. 7.4 - Estr.1**).

Se impulsará la matriculación y abanderamiento de 40 embarcaciones como mexicanas, principalmente de más de 100 unidades de arqueo bruto (**PTSCT – Obj. 7.4 - Estr.1**).

Se establecerá un grupo de trabajo entre Canadá, Estados Unidos de América y México para implementar los compromisos trilaterales firmados entre los tres países, con el objeto de conocer la viabilidad de establecer nuevas rutas de transporte marítimo de corta distancia en beneficio de los tres países (**PTSCT – Obj. 7.4 - Estr.2**).

Se realizarán reuniones de seguimiento del grupo de trabajo trilateral (Canada-Mexico- EU) Con el propósito de identificar impedimentos al transporte marítimo de corta distancia y proponer soluciones, para apoyar y promover iniciativas (**PTSCT – Obj. 7.4 - Estr.2**)

### **3.2.2. Líneas de acción con actividades propuestas pero no ejecutadas.**

Establecer políticas para la creación de una flota mercante nacional de buques tanque que atienda las necesidades estratégicas de exportación e importación de hidrocarburos de PEMEX. (**PSCT - Estr.1 - L.A 6**).

Promover en los principales mercados de producción y consumo de mercancías, el uso de contratos de transporte de carga a largo plazo a embarcaciones nacionales dedicadas a la navegación y el comercio marítimo de altura. (**PSCT - Estr.1 - L.A 7**). Promover reuniones con las distintas cámaras y asociaciones de navieros y prestadores de servicios marítimos, así como con las APIS en coordinación con la Dirección General de Fomento y Administración Portuaria.

Dar cumplimiento a los compromisos internacionales suscritos por nuestro país en materia de transporte marítimo, bajo los principios de equidad y reciprocidad. (**PSCT - Estr.1 - L.A 8**).

Coordinar con las instancias públicas y privadas la instrumentación de los convenios Internacionales, en el marco de acuerdo de Viña del Mar: 1 informe.

Establecer los mecanismos que permitan que las embarcaciones en cabotaje costa afuera tengan contratos a largo plazo para la transportación de petróleo y derivados. (**PSCT - Estr.2 - L.A 3**). Celebrar dos reuniones con PEMEX para definir mecanismos: 1 reunión sin seguimiento de acuerdos. En 2008.

Atraer la participación de transportistas terrestres en el comercio marítimo, privilegiando el uso de embarcaciones mercantes Roll-on, Roll-off en rutas marítimas de cabotaje específicas. (**PSCT - Estr.2 - L.A 8**). Celebrar una reunión con diversas autoridades relacionadas con el transporte terrestre, tales como: Las direcciones generales de Autotransporte Federal, Autotransporte Ferroviario y Multimodal, y de la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante.

Diseñar e implementar un acuerdo de colaboración interinstitucional con las APIS que geográficamente se encuentren en rutas marítimas de cabotaje, para ofrecer mejores alternativas logísticas para movimiento de mercancías y personas, con servicios oportunos, suficientes y competitivos entre los centros de producción y de consumo para las mercancías nacionales (**PSCT - Estr.2 - L.A 9**). Identificar rutas potenciales del transporte marítimo de cabotaje, a fin de analizarlas con los navieros en sus proyectos de negociación, de acuerdo con los mercados de mercancías o de transporte de pasajeros recibiendo previamente la opinión de las APIS: Ningún reporte de dos programados.

Gestionar ante la **SHCP** e implementar el apoyo extraordinario por la totalidad de los ingresos que se han dejado de depositar en el Fondo para el Desarrollo de la Marina Mercante (**FONDEMAR**) (**PTSCT - Estr.1**).

Implementación de reformas a los documentos operativos del **FONDEMAR** para ampliar el objeto general de las Reglas de Operación (**PTSCT - Estr.1**).

Difundir el **FONDEMAR** a través de medios institucionales y de talleres con apoyo de la banca comercial y de desarrollo (**PTSCT - Estr.1**).

Se complementará la información del registro de matrículas de embarcaciones nacionales, una vez que se haya implementado la NOM en materia de seguridad que permita ubicar e identificar en tiempo real a las embarcaciones que naveguen en aguas nacionales (**PTSCT - Estr.1**).

Se reprogramó la realización de un estudio de viabilidad del transporte marítimo de corta distancia a través de externos, el cual se llevará a cabo mediante apoyo del fondo nacional de infraestructura, y se concluirá durante 2011 (**PTSCT - Estr.2**).

Se realizará un estudio de viabilidad de transporte marítimo de corta distancia (**PTSCT - Estr.2**).

Se hará una propuesta de modificación de ordenamientos jurídicos ante la **SHCP** y la SE para facilitar la compra e importación de equipo y material especializado para la construcción naval, que permita a su vez crear esquemas de financiamiento y la creación de instalaciones para cabotaje (**PTSCT - Estr.4**).

Se realizará un estudio para analizar la factibilidad de reactivar la industria naval en México mediante la construcción y reparación de buques (**PTSCT - Estr.4**).

Se retomarán los resultados del estudio para replantear el objetivo del Fondo para el fondo de desarrollo de la Marina Mercante **FONDEMAR**, con el propósito de elaborar y analizar las nuevas reglas de operación del mismo para ampliar el acceso de los recursos a más beneficiarios (**PTSCT - Estr.1**).

Se elaborará un nuevo registro de matrículas de embarcaciones nacionales en el marco de una nueva norma emergente derivada del acuerdo entre la **SCT** y la Secretaría de Marina (**SEMAR**), que contribuirá a ubicar en tiempo real a embarcaciones que naveguen en aguas nacionales (**PTSCT - Estr.1**).

Se realizará un estudio de viabilidad de transporte marítimo de corta distancia (**PTSCT - Estr.2**).

Se llevará a cabo un estudio para replantear el objetivo del Fondo para el Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana (**FONDEMAR**), con la finalidad de que el recurso que integra el fondo sea utilizado con mayor eficiencia por la población beneficiaria de éste (**PTSCT - Estr.2**).

Se realizará un estudio para identificar oportunidades de mercado que promueva el servicio de cabotaje nacional (**PTSCT - Estr.2**).

Se promoverá ante Petróleos Mexicanos la contratación de embarcaciones para cabotaje a largo plazo o por periodos mayores a dos años, que incrementen la oferta y opciones de transporte marítimo (**PTSCT -Estr.1**).

### **3.2.3 Líneas de acción sin actividades propuestas.**

Cobertura del transporte y la confiabilidad en el servicio (**PND-14.7**).

Aumentar la eficiencia en la prestación del servicio del transporte abatir el costo económico (**PND-14.8**), garantizar el desarrollo y uso de la infraestructura de transporte (**PND-14.9**).

Evaluar, y en su caso, definir con las dependencias competentes un marco de apoyos y beneficios para el sector naviero y para la industria de la construcción naval, con la participación de los principales agentes económicos del medio marítimo (**PSCT - Estr.1 - L.A 1**).

Incrementar la matriculación y abanderamiento de embarcaciones que operan los navieros mexicanos para la prestación de servicios en al menos 40 unidades por año. (**PSCT - Estr.1 - L.A 2**).

Incrementar la flota mercante nacional en cuando menos un 10 por ciento, durante la presente administración (**PSCT - Estr.1 - L.A 3**).

Promover la capitalización y utilización del Fondo de Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana, a través de la participación en el órgano de gobierno del Fondo y su difusión entre las empresas navieras nacionales. (**PSCT - Estr.1 - L.A 4**).Analizar y proponer a las autoridades competentes, las disposiciones fiscales

necesarias para fortalecer el Fondo de Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana con aportaciones de hasta el 1 por ciento de los ingresos que perciben las APIS, por concepto de uso y explotación de infraestructura portuaria(**PSCT - Estr.1 - L.A 5**).Identificar y proponer el establecimiento de nuevas rutas de cabotaje para el transporte de mercancías que ofrezcan mejores alternativas logísticas a rutas específicas al modo terrestre. (**PSCT - Estr.2 - L.A 4**).

Proponer incentivos fiscales ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los Gobiernos de los Estados, para el movimiento de carga en tráfico de cabotaje (**PSCT - Estr.2 - L.A 5**).

Diseñar un modelo de promoción comercial para el tráfico de cabotaje, incentivando la creación de nuevas rutas y el desarrollo de nuevos negocios logísticos y de transporte (**PSCT - Estr.2 - L.A 6**).

Identificar las vías generales de comunicación terrestre con menos capacidad para desahogar oportunamente el tránsito de vehículos de carga entre los centros de producción y de consumo nacionales, y proponer rutas marítimas de cabotaje que ofrezcan mejores alternativas logísticas. (**PSCT - Estr.2 - L.A 7**).

Diseñar y promover un acuerdo de colaboración interinstitucional con los principales agentes económicos que participan en el medio marítimo y las dependencias involucradas, con objeto de brindar incentivos fiscales y mecanismos que promuevan la inversión privada en el comercio marítimo de cabotaje (**PSCT - Estr.2 - L.A 1**).

Elaborar un programa de fomento y desarrollo para la marina mercante que incremente la participación de la flota nacional en el tráfico de cabotaje y servicios costa afuera (**PSCT - Estr.2 - L.A 2**).

#### **Líneas de Acción de la Estrategia 4**

Establecer un programa estratégico de fomento para la construcción de embarcaciones, y su reparación en astilleros nacionales (**PSCT - Estr.4 - L.A 1**).

Promover la modificación de la normatividad en materia aduanera, a efecto de que los trámites de importación de equipo y material tecnológicamente especializado para la construcción de embarcaciones dejen de ser un obstáculo y factor de desventaja frente a los astilleros extranjeros. (**PSCT - Estr.4 - L.A 2**).

Impulsar un programa de financiamiento de bienes de capital para buques e instalaciones de cabotaje y reactivación de astilleros (**PSCT - Estr.4 - L.A. 3**).

Realizar un estudio de factibilidad costo/ beneficio para reactivar las actividades de los astilleros mexicanos, aunado al uso de los desarrollos tecnológicos para incrementar la competitividad (**PSCT - Estr.4 - L.A. 4**).

Diseñar y establecer con las autoridades locales y entidades paraestatales competentes mecanismos que favorezcan el establecimiento de empresas dedicadas a la construcción y reparación de embarcaciones (**PSCT - Estr.4 - L.A**)

### **3.3. PROBLEMÁTICA.**

Actualmente en la DGMM cuenta con programas para el desarrollo del transporte marítimo como: construcción y mantenimiento de faros, balizas y capitanías de puerto, programas de verificación a embarcaciones y supervisión a capitanías de puerto, expedición de documentación oficial para el personal naval mercante, todos ellos contribuyen a la misión de la DGMM, pero, existen algunos otros programas no atendidos de manera integral desde el proceso de planeación estratégica hasta la operativa y del seguimiento que les da, como lo es el cabotaje, provocando pérdida de competitividad e ingresos.

La DGMM ha desarrollado 61 indicadores en total, de los cuales 15 son de carácter obligatorio por estar establecidos en el PSCT (2007-2012).

De los 61 indicadores desarrollados, 26 son de uso interno para únicamente para seguimiento de actividades, pero no son declarados ante la Dirección General de Presupuesto y Obra Pública (DGPOP) de la SHCP, por lo que no reportan beneficios económicos, ni tampoco de seguimiento en el sistema SED.

De los 35 indicadores restantes que sí son registrados ante la DGPOP para su Evaluación del Desempeño, sólo 1 es de carácter obligatorio.

Como se ha venido mencionando la APF desde el año 2008 mantiene el enfoque de Gestión para Resultados (GpR) y su método para asignación de fondos denominado Presupuesto Basado en Resultados (PbR), cuyo resultado es la Matriz de Indicadores (MI) y que para su construcción se utiliza la Metodología de Marco Lógico (MML); todos estos elementos intervienen en el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), lo que implicaría que si la DGMM siguiera un PbR, tendría como característica principal una mayor cantidad de Indicadores de Desempeño con la finalidad de conseguir más programas registrados ante DGPOP.

Actualmente la DGMM ha sufrido un recorte de presupuesto debido principalmente a que los 16 indicadores a los que sí se les da seguimiento por DGPOP se han distribuido sólo para dos programas: el G002 y E025, según denominación de la categoría programática que se asigna para elaborar un tipo de presupuesto denominado "presupuesto por programa" que se maneja en la administración pública federal, y corresponden a programas de Inspección y otro de Obra Pública respectivamente.

Por otro lado se ha identificado que algunos de estos indicadores no miden el resultado sino el proceso o actividad, lo que no concuerda con el principio del PbR y

GpR como debería ser, es decir sólo se reporta “*que la actividad se ha efectuado*” lo que no implica que tengan un resultado útil.

De los resultados del diagnóstico se observa que para impulsar el desarrollo de la marina mercante nacional, fortalecer el cabotaje y establecer rutas de transporte marítimo de corta distancia para incrementar la oferta y las opciones de transporte eficiente en el periodo de 2007 a 2011, se han establecido 25 estrategias en 3 programas (PND, PSCT y PTSCT) y de estas se han propuesto 15 actividades, resultando sólo 6 actividades efectivas.

### **3.4. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDAD.**

Dado lo anterior se propone que la necesidad es contar con indicadores de desempeño y contar con una herramienta de seguimiento para poder medir los resultados y no sólo actividades y le permitan a la DGMM trabajar bajo el enfoque GpR y el PbR para nuevos programas, lo que se verá reflejado en el aumento del presupuesto, por lo tanto la solución es implementar una serie de pasos para el desarrollo de indicadores de desempeño mejor estructurados resultado de una planeación operativa y seguimiento efectivos.

El no contar con estos indicadores repercute por un lado en la disminución del presupuesto asignado y, por el otro, empobrece en el proceso de planeación que a partir de bibliografía revisada en este trabajo se ha definido como: la determinación de las actividades a realizar para lograr objetivos o metas trazadas, dentro de las mismas tenemos que tomar en cuenta, la redacción de programas, establecer políticas durante el proceso, definir métodos específicos, procedimientos, establecer células de trabajo y la implementación de normas.

### **3.5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.**

- **Revisión de desempeño.**
- **Contar con mayor información.**
- **Contar con información actualizada.**
- **Dar mayor seguimiento a las actividades.**

## **PARA EL CASO DEL PND 2007-2011.**

Se incluye el objetivo 14 porque se encontró que está relacionado con el fortalecimiento del transporte marítimo por lo que se derivan estrategias relacionadas directamente con cabotaje de la 14.7 a la 14.10, en las cuales se encuentran unas líneas de acción definidas para cada una.

Para el PND, hay estrategias, líneas de acción, actividades propuestas y actividades efectivas, todas ellas están descritas de la siguiente manera: Número de Estrategias 4 las cuales son 7, 8, 9 y 10, Número de líneas de acción son 8, Número de actividades propuestas son 17, Número de actividades efectivas son 13.

De una manera más particular se puede ver lo siguiente que en el **objetivo 14** en el caso de la estrategia 7 se tiene una línea de acción, en la cual no se encontraron actividades propuestas y actividades efectivas, esto es un punto importante a tomar en cuenta para poder hacer más eficiente el desarrollo de cabotaje, con la adición de actividades a proponer para a su vez tener actividades efectivas, pero si no hay actividades propuestas no podrán tener tareas a efectuar, por lo que no tendrán resultados para demostrar las acciones.

El siguiente punto a seguir sería el **objetivo 14**, la estrategia 8 tiene 4 líneas de acción y estas a su vez tienen 4 actividades propuestas y solo una actividad efectiva, lo cual quiere decir que de las 4 actividades propuestas solo se hizo una sola.

Para el **objetivo 14**, la estrategia 9 tiene 2 líneas de acción y estas tienen 13 actividades propuestas, de ellas se hicieron efectivas 11, esto quiere decir que solo dejaron de hacerse 2 actividades tomando en cuenta que es de las líneas de acción que más actividades propuestas el rendimiento es bueno pero necesitan ver porque es que no se hacen todas las actividades propuestas.

En el **objetivo 14**, estrategia 10 se encontró una línea de acción, con una actividad propuesta y una actividad efectiva, lo que muestra que el desempeño es óptimo.

## **PARA EL CASO DEL PSCT 2007-2011.**

Al cumplimiento de este plan se refleja que el objetivo 5.2.4, de este se derivan tres estrategias relacionadas con cabotaje directamente las cuales son: 5.2.4.1, 5.2.4.2 y 5.2.4.4 estas a su vez tienen líneas de acciones definidas para cada una.

Para el **PSCT**, se encuentran estrategias, líneas de acción, actividades propuestas y actividades efectivas de la misma manera que en el PND, las cuales están conformadas de la siguiente manera: Número de estrategias 3, Número de líneas de acción 22, Número de actividades propuestas 7 y Número de actividades efectivas 2.

Para el **objetivo 5.2.4**, en la estrategia 1 se tienen 8 líneas de acción, en las que tienen 3 actividades propuestas y 1 actividad efectiva, se ve que el desempeño no es óptimo ya que al ser pocas actividades a realizar y solo llevarse a cabo una sola no es nada bueno.

En el **objetivo 5.4.2**, se tiene que en la estrategia 2 se encontraron 9 líneas de acción, de las cuales se propusieron 4 actividades y solo una se hizo efectiva, es importante verificar porque es que no se hacen efectivas las actividades si están propuestas, ya que hay estrategias que no cuentan con ellas.

El **objetivo 5.2.4**, la estrategia 4 tiene 5 líneas de acción, las cuales no tienen actividades propuestas y por esto no hay actividades efectivas, aquí lo importante es proponer actividades a realizar para poder tener indicadores de desempeño.

#### **PARA EL CASO DEL PTSCT 2007-2011.**

Se analizó el objetivo 7.4 debido a que es el que se relaciona con el mejoramiento del transporte marítimo, tiene 3 estrategias que son: 7.4.1, 7.4.2 y 7.4.4 de las cuales se desprenden líneas de acción para cada una de ellas.

En el **objetivo 7.4**, en la estrategia 1 se encontraron 6 líneas de acción las cuales tienen 60 actividades propuestas y 46 actividades efectivas, lo que representa que hay manera de proponer actividades y de igual manera realizarlas ya que esta estrategia contrasta con otras vistas anteriormente ya que tiene más actividades propuestas y un buen número de actividades efectivas que realmente puede ser mejor porque lo óptimo sería que se hicieran efectivas las 60 actividades que están propuestas.

Para el **objetivo 7.4**, se tiene que en la estrategia 2 se deriva una línea de acción, una actividad propuesta y ninguna actividad efectiva, este es otro caso más a verificar como siendo pocas actividades propuestas no se hacen efectivas ninguna.

El **objetivo 7.4**, tiene la estrategia número 4, no tiene líneas de acción y por lo consecuente es que no hay actividades propuestas ni actividades efectivas, se podría pensar que si no tiene líneas de acción y obviamente las actividades porque se tomo en cuenta, es porque es una buena oportunidad para poder proponer líneas de acción y actividades para que se mejore el desempeño de cabotaje.

Para darle solución a la necesidad mencionada se propone elaborar nuevas unidades de medida.

Desarrollar nuevas estrategias no se considera viable dado que la unidad no cuenta con la autoridad que le permita efectuar la planeación a nivel estratégico; Por lo anterior y dado que las nuevas líneas de acción derivarían en parte de las nuevas estrategias, en su caso, se necesitaría un cambio de paradigma para formar equipos de trabajo cuyos procesos interactúan para que desarrollarán las nuevas actividades.

## CONCLUSIONES.

El objetivo del presente trabajo es realizar el diagnóstico de desempeño de la Dirección General de Marina Mercante el cual está enfocado a mejorar las actividades a realizar y a proponerlas, así como líneas de acción, de las estrategias que no cuentan con ellas.

En el **PND** es la parte fundamental del diagnóstico ya que de allí se desprenden los planes que son el PSCT y el PTSCT me di cuenta que hay actividades que no se realizan y la verdad es que no se bien porque no sustenta la existencia de algunas áreas, una de las dificultades primordiales para la realización del presente fue el flujo de la información porque no me proporcionaron la cantidad de información necesaria porque era clasificada por la misma secretaría.

El objetivo del diagnóstico se cumplió al 100%, se estableció cuales son las problemáticas de la DGMM, tal es el caso de estrategias sin líneas de acción, estrategias con líneas de acción propuestas pero no realizadas, que además son poco efectivas ya que de las que tienen actividades propuestas, pocas son las que se llevan al cabo, esto es lo que arrojó el diagnóstico y sirve para mejorar el departamento en su funcionamiento.

Dado lo anterior se recomienda a la DGMM la necesidad es contar con indicadores de desempeño, que midan resultados y no sólo actividades y le permitan a la DGMM trabajar y reportar un programa para transporte marítimo, específicamente para el fortalecimiento del cabotaje, bajo el enfoque de GpR, esperando se vea reflejado en el aumento de presupuesto, por lo tanto, una alternativa podría ser el implementar una serie de pasos para el desarrollo de indicadores de desempeño, buscando sean mejor estructurados y complementados de una planeación operativa efectiva.

También se propone elegir tres estrategias no atendidas para el fortalecimiento del cabotaje y, adoptarlas como caso de estudio para redactar actividades medibles que contribuyan a un programa de transporte marítimo. Permitiendo que la DGMM cumpla con su función estratégica y obtenga más recursos.

Los problemas más marcados y frecuentes durante la realización del trabajo fueron, el flujo de la información no era la necesaria y el acceso a ella era restringido en general, por lo que con la información a cuenta gotas fue difícil realizar el diagnóstico porque se hacía por pedazos mientras se recaudaba la información y tenía que regresar a corregir el trabajo con la información nueva que se reunía, las soluciones en el trabajo fueron el encontrar la manera de optimizar las actividades

para el departamento, las cuales consisten en saber los puntos débiles es decir que actividades se hacen y las que no, en proponer líneas de acción en donde no existen.

El trabajo me aportó la seguridad que creí perdida en cuanto a que es posible hacer las cosas que uno se propone aun y cuando sean difíciles, como en este caso donde la poca información y lo complicado del flujo de la información, que esto se presenta muchas veces en el ámbito laboral cuando tienes que resolver algo con muy pocos recursos eso es lo importante, el poner a prueba la capacidad para resolver los problemas que se presentan en la vida diaria.

La formación académica que obtuve en la FES Aragón, para mí es muy importante ya que es parte fundamental en mi accionar en la vida, como la ingeniería se puede aplicar, desde el arte, la técnica, el ingenio, la necesidad, la problemática y la solución de conflictos, en la FES me enseñaron a pensar, resolver y actuar de la mejor manera para ser una persona que aporte a la sociedad como a mí mismo.

## BIBLIOGRAFÍA.

- **Administración moderna, Agustín Reyes Ponce, Limusa, México, 2004.**
- **Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Joaquín Rodríguez Valencia, Thomson, México, 1998.**
- **Administración, Robbins Stephen P., Pearson Educación, México, 2005.**
- **Términos Estratégicos, Miguel García Díaz, Universitaria Potosina, México, 1997.**
- **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Donnelly Gibson Ivancevich, Octava Edición, 1997.**
- **Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Presidencia de la República, México, 2007. Disponible en: <http://pnd.presidencia.gob.mx/index3499.html?page=documentos-pdf>**
- **H. Congreso de la Unión, *Ley de Planeación*. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, México. Disponible en: Legislación Federal (Vigente al 27 de julio de 2009), Disponible en: [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59.pdf)**
- **Ley de Navegación y Comercio Marítimos (Art .38)**
- **Informe final de actividades del Estudio para analizar la viabilidad del transporte marítimo de corta distancia dentro de México y hacia Norteamérica y su estrategia de implementación. Idom Consulting 2011.**
- **Manual de procedimientos. Anexo del Manual de Organización DGMM 2009. Proceso para la integración y seguimiento del programa de trabajo.**
- **Módulo V. Metodología de Marco Lógico. Diplomado de Presupuesto Basado en Resultados (PbR). SHCP.2012.**
- **Material didáctico del Taller de construcción de matrices de indicadores. SHCP. 2008.**
- **Informe estadístico mensual sobre movimiento de carga, buques y pasajeros CGPMM. (Enero-diciembre, 2010-2011). <http://www.sct.gob.mx/puertos-y-marina-mercante/>**
- **Como exportar vía marítima Introducción fundamental para el exportador. Bravo Díaz Mauro. Mayo 1997.**
- **Material didáctico del Curso. Indicadores de desempeño en el Sector Público. Ilpes Cepal 2006.**

## APÉNDICE A

### Tablas de Diagnóstico

Nombre del indicador		PTSCT			Programa de trabajo 2011	Unidad de Medida	2011			Observaciones
		Capítulo línea 7	Objetivo 7.4	Estrategias 1, 2 y 4 7.4.1			Meta Programa de Trabajo	Avance Real	η	
		7	7.4	7.4.1	2011; Proponer e implementar una reingeniería al procedimiento de recuperación de ingresos excedentes relacionados con el artículo 204-A de la Ley Federal de Derechos vigente.	Trámites reducidos	9	8		2011.- Durante el quinto bimestre se inició la gestión para la recuperación de los ingresos recaudados por concepto de derechos durante los meses de julio, agosto y septiembre del año en curso.
		7	7.4	7.4.1	2011; Gestionar ante la SHCP e implementar el apoyo extraordinario por la totalidad de los ingresos que se han dejado de depositar en el Fondo para el Desarrollo de la Marina Mercante (FONDEMAR).	Reunión	1	0		2011.- Se esta en espera que la Oficialía Mayor concrete el procedimiento, se considera que se podrá obtener el resultado para el 6to Bimestre.
		7	7.4	7.4.1	2011; Implementación de reformas a los documentos operativos del FONDEMAR para ampliar el objeto general de las Reglas de Operación.	Documento	3	0		2011.- La propuesta de reformas a las Reglas de Operación se han comentado con Bancomex. Se tiene un 20% de avance.
		7	7.4	7.4.1	2011; Difundir el FONDEMAR a través de medios institucionales y de talleres con apoyo de la banca comercial y de desarrollo.	Acciones de difusión	1	0		2011.- Esta actividad se reprogramó para el 6to Bimestre del 2011, debido a la revisión de la documentación que se debe realizar con entidades externas a esta Dirección General.
Número de embarcaciones abanderadas mayores a 100 TRB		7	7.4	7.4.1	2010, 2011. Se continuará impulsando la matriculación y abanderamiento de 40 embarcaciones principalmente de más de 100 unidades de arqueo bruto.	Abanderamiento	40	33		2011.- En el bimestre se abanderaron 7 embarcaciones mayores de 100 T.R.B: 1.-CABALLO GALICENO.-2,085 TRB., 2.-DON CASIANO.- 2,369 TRB., 3.-CABALLO SCARTO.- 2,538 TRB., 4.-CABALLO BABECA.- 2,899 TRB., 5.-CABALLO COPENHAGEN.-2,538 TRB., 6.-CABALLO ARGENTO.-2,173 TRB. Y 7.-VB CALIFORNIA.-331 TRB.
		7	7.4	7.4.1	2011; Se impulsará la matriculación y abanderamiento de cuando menos cinco embarcaciones y artefactos navales con un peso muerto igual o superior a 30,000 toneladas métricas que representarán un incremento del 12% en el tonelaje de peso muerto nacional registrado.	Abanderamiento	5	5		2011.- No se abanderó, ni matriculó embarcaciones de 30,000 toneladas de peso muerto, en virtud de que no ingresó solicitud.
		7	7.4	7.4.1	2011; Se complementará la información del registro de matriculas de embarcaciones nacionales, una vez que se haya implementado la NOM en materia de seguridad que permita ubicar e identificar en tiempo real a las embarcaciones que naveguen en aguas nacionales.	Norma	1	0		2011.- Queda pendiente la Norma Emergente, toda vez que esta programada para el mes de Diciembre.
		7	7.4	7.4.2	2011; Se reprogramó la realización de un estudio de viabilidad del transporte marítimo de corta distancia a través de externos, el cual se llevará a cabo mediante apoyo del fondo nacional de infraestructura, y se concluirá durante 2011.	Estudio	1	0		2011.- El avance que se reporta en esta actividad para su cumplimiento es de 0.5%, toda vez que al cierre del mes de octubre el prestador de servicios realizó tres talleres: "Casos de éxito del TMCD", "Identificación de criterios de selección de rutas del TMCD" e "Identificación de barreras para el TMCD y el Cabotaje", lo que representa avances en la tercera de las 5 etapas en que fue dividido este estudio para su ejecución.
		7	7.4	7.4.4	No se programaran acciones para 2011					

Nombre del indicador	PSCT				Programa de trabajo 2011	Unidad de Medida	2011			Observaciones
	Capítulo / tema 5	Objetivo 5.2.4	Estrategias 1, 2 y 4	Número de línea de acción			Línea de acción	Meta Programa de Trabajo	Avance Real	
	5	5.2.4	1	6	Establecer políticas para la creación de una flota mercante nacional de buques tanque que atienda las necesidades estratégicas de exportación e importación de hidrocarburos de Pemex.	Políticas	2	0		Responsable de esta actividad es Dirección General Adjunta
	5	5.2.4	1	7	Promover reuniones con las distintas cámaras y asociaciones de navieros y prestadores de servicios marítimos, así como con las APIS en coordinación con la Dirección General de Fomento y Administración Portuaria	Reunión	1	0		Responsable de esta actividad es Dirección de Concertación Gubernamental
	5	5.2.4	1	8	Coordinar con las instancias públicas y privadas la instrumentación de los comenios Internacionales, en el marco de acuerdo de Vía del Mar: 1 <b>Informe</b>	Informe	1	0		Responsable de esta actividad es Dirección de Registros y Programas
	5	5.2.4	2	3	a) Celebrar dos reuniones con PEMEX para definir mecanismos: 1 reunión sin seguimiento de acuerdos. En 2008	Reunión	2	0		Responsable de esta actividad es Dirección de Concertación Gubernamental esta actividad ha sido dos veces propuesta
	5	5.2.4	2	3	b) Promover ante PEMEX la contratación de embarcaciones a largo plazo o por periodos mayores a 2 años que incrementen la oferta y opciones de transporte marítimo. Se logró la contratación de 20 embarcaciones a largo plazo, mismas que se marcan en proceso licitación en 2008	Contrato	10	5		Responsable de esta actividad es Dirección de Concertación Gubernamental esta actividad ha sido dos veces propuesta y se declararon 5 en proceso de licitación, no hay más seguimiento
	5	5.2.4	2	8	Celebrar una reunión con diversas autoridades relacionadas con el transporte terrestre, tales como Las direcciones generales de Autotransporte Federal, Autotransporte Ferroviario y Multimodal y de la Coordinación General de Puertos y Marina Mercantes	Reunión	1	0		Responsable de esta actividad es Dirección de Concertación Gubernamental Esta actividad ha sido dos veces propuesta
	5	5.2.4	2	9	Identificar rutas potenciales del transporte marítimo de cabotaje, a fin de analizarlas con los navieros en sus proyectos de negocios, de acuerdo con los mercados de mercancías o de transporte de pasajeros recibiendo previamente la opinión de las APIS. <b>Ningun reporte de dos programados</b>	Reporte	2	0		Responsable de esta actividad es Dirección de registros y programas
	5	5.2.4	4		No se programaran acciones para 2011					

<sup>a</sup> Resumen 2011 al cumplimiento del objetivo 5.2.4 del PSCT (2007-2012)

Objetivo 5.2.4

Estrategias derivadas del objetivo relacionadas directamente con cabotaje = 1 y 2

Número de líneas de acción de cada estrategia= De Estr.1son8; De Estr.2 son 9 ; De estr. 4 son 0= Tot 17

Número de actividades propuestas por DGMM derivadas de las 17 líneas de acción= De Estr.1son3; De Estr.2 son 4 ; De Estrat 4 son 0= Tot 7

Número de actividades efectivas= Estr.1son 0; De Estr.2 son 1 ; De estrat 4 son 0= Tot 2

Número de áreas involucradas= 3

Nombre del indicador	PND			Programa de trabajo 2011	Unidad de Medida	2011			Observaciones	Identificando si mide o no
	Capítulo / tema 7.10	Objetivo 14	Estrategias 14.7-14.10			Meta Programa de Trabajo	Avance Real	η		
	2.2	14	14.7	Sin trazabilidad encontrada	Sin trazabilidad encontrada	Sin trazabilidad encontrada	Sin trazabilidad encontrada		Sin trazabilidad encontrada	NA
Número de NOM publicadas (cifra acumulada)	2.2	14	14.8	Normas Oficiales Mexicanas	Normas	2	1		Actividad a cargo de Dirección de Seguridad Marítima	mide
	2.2	14	14.8	Construcción, rehabilitación y mantenimiento de faros, balizas, bodegas y obras complementarias en capitanías y delegaciones de puerto.	%	100	27		Dirección de Señalamiento marítimo	mide
	2.2	14	14.8	Verificación a embarcaciones menores a través del REMAFE. (verificación de equipo mínimo de seguridad)	%	100	111		Dirección de Supervisión	mide
	2.2	14	14.9	Reportes de acciones y resultados sobre normatividad	Repote	12	11		Dirección de Registros y Programas Proyecto de decreto de reforma y adición de diversas disposiciones de la Ley de Navegación y comercio marítimo	mide
	2.2	14	14.9	Supervisiones técnicas y operativas de señalamiento. Para proporcionar un transporte seguro y eficiente que tienda a disminuir los accidentes marítimos e incrementar la infraestructura básica en los puertos.	Señal en operación	1,954	1,852		Dirección de Señalamiento Marítimo y equipamiento	mide
	2.2	14	14.10	Anualmente se deberá entregar el cuadro de "Inversión Pública y Privada en Infraestructura del Transporte"	informe	1	1		Dirección de Planeación, Administración y Sistemas de Información Marítima	La estrategia específica que tiene que ser infraestructura para el transporte y más bien lo que se hace son para señalamiento
certificado de seguridad marítima	2.2	14	14.8	Expedición de certificados de seguridad marítima	Certificados	4,250	4,203		Dirección de Seguridad Marítima	mide

Nombre del indicador	PTSCT			Programa de trabajo 2010	Unidad de Medida	2010			Observaciones	
	Capítulo Ítem 7	Objetivo 7.4	Estrategia 1.3 y 4			Línea de acción	Mata Programa de Trabajo	Avance Real		η
	7	7.4	7.4.1	Se retomarán los resultados del estudio para replantear el objetivo del Fondo para el fondo de desarrollo de la Marina Mercante FONDEMAR, con el propósito de elaborar y analizar las nuevas reglas de operación del mismo para ampliar el acceso de los recursos a más beneficiarios.	Manual	1	0		Se elaborarán los proyectos de reglas de operación del FONDEMAR, Convenio de colaboración y reglamento de operación del esquema. Así también se elaboró proyecto de oficio para enviar estos documentos a la UAJ, determinamos que debíamos tener reuniones con Bancomet, NAFIN, y DGPOP con el propósito de consensar comentarios en relación al fondo de las reglas de Operación, esas reuniones se llevarán a cabo y actualmente nos encontramos en el seguimiento de los comentarios para poder integrar además de las reglas de Operación, el manual correspondiente.	
	7	7.4	7.4.1	Se elaborará un nuevo registro de matrículas de embarcaciones nacionales en el marco de una nueva norma emergente derivada del acuerdo entre la SCT y la Secretaría de Marina (SEMAR), que contribuirá a ubicar en tiempo real a embarcaciones que naveguen en aguas nacionales	Reporte	12	1		ACTIVIDAD SUSPENDIDA. De acuerdo con el Programa "Sistematización e implantación del Sistema Institucional de Puertos y Marina Mercante en las capitanías de Puerto" queda suspendido elaborar un nuevo registro de matrículas conforme a las instrucciones del OIC de la SCT proyecto suspendido hasta verificar el futuro funcionamiento del sistema SIPYMM.	
	7	7.4	7.4.1	2010, 2011; Se continuará impulsando la matriculación y abanderamiento de 40 embarcaciones mexicanas principalmente de más de 100 unidades de arqueo bruto.	Tramites de abanderamiento > 100TRB	40	31		En el presente bimestre se abanderaron 6 embarcaciones mayores a 100 TRB: 1. BOURBON ARTABAZE / Abastecedor 2.343 UAB/9 tripulantes 2. MAZATLAN STAR/ Transbordador 14,795 UAB/17 Tripulantes 3. ALBATROS/ Remolcador 395 UAB/5 tripulantes 4.-DE SAL XV / Barcaza 4669 UAB/ sin tripulación 5. DOMINATOR / Abastecedor / 219 UAB/ 5 tripulantes	
	7	7.4	7.4.2	Se realizarán reuniones de seguimiento del grupo de trabajo trilateral (Canadá-México- EU) Con el propósito de identificar impedimentos al transporte marítimo de corta distancia y proponer soluciones, para apoyar y promover iniciativas	Reunión / Proyecto	3	1		En el presente bimestre por lo que respecta a la Reunión del Grupo trilateral EL MARAD (Anfitrión de la reunión. La reunión se llevará a cabo del 26 al 28 de enero de 2011 en las instalaciones de Maritim Administration (MARAD), en Washington, DC, USA	
	7	7.4	7.4.2	Se realizará un estudio de viabilidad de transporte marítimo de corta distancia	Estudio	1	0		Ya se envió a la Unidad de Asuntos Jurídicos de la SCT la propuesta de de Convenio de Apoyo Financiero (CAF) para su aprobación y que se firme al CAF. La firma se llevará a cabo durante enero 2011.	

Nombre del Indicador	PTSCT			Programa de trabajo 2009	Unidad de Medida	2009			Observaciones
	Capítulo/ tema 7	Objetivo 7.4	Estrategia 1.2 y 4			Línea de acción	Meta Programa de Trabajo	Avance Real	
	7	7.4	7.4.1	Se llevará a cabo un estudio para replantear el objetivo del Fondo para el Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana (FONDEMAR), con la finalidad de que el recurso que integra el fondo sea utilizado con mayor eficiencia por la población beneficiaria de éste.	Estudio	1	0		Derivado del programa de austeridad se suspendió el estudio sobre análisis de mercado para la contratación de servicios de asesoría para realizar un road show y dar a conocer al sector financiero y empresa.
	7	7.4	7.4.1	Se impulsará la matriculación y abanderamiento de 40 embarcaciones como mexicanas, principalmente de más de 100 unidades de arqueo bruto.	Tramites de abanderamiento > 100TRB	40	59		Se abanderarán 12 embarcaciones mayores a 100 TRB: CABO ROJO/ 7 tripulantes, BUFALO RIVER/ 7 tripulantes, SAAM UXMAL/7 tripulantes; PONOSA VIII/ 7 tripulantes; ZAPOTITLAN/7tripulantes, EBANKS TIDE/ 7 tripulantes; ARAMARA/7 tripulantes; TAURO /7 tripulantes; MEXICO CITY 7 tripulantes en el mes de noviembre; POWER RIVER/ 7 tripulantes, INDEPENDENCIA/7tripulantes y MARTHA EUGENIA/ 7 tripulantes.
	7	7.4	7.4.2	Se establecerá un grupo de trabajo entre Canadá, Estados Unidos de América y México para implementar los compromisos trilaterales firmados entre los tres países, con el objeto de conocer la viabilidad de establecer nuevas rutas de transporte marítimo de corta distancia en beneficio de los tres países.	documento	1	1		El 29 de enero de 2009 se llevó a cabo la reunión en Whashington con maritime Administration (USA) y transport Canada para crear el grupo de trabajo triateral entre México-USA-Canadá con el objeto de conocer la viabilidad de establecer nuevas rutas de transporte marítimo. En este tercer bimestre, se constiyó el grupo triateral de trabajo con el documento "Terminos de referencia", firmado por los representantes de cada país, por parte de Mexico firmo el Lic.Alejandro Chacon Dominguez Coordinador General de Puertos y Marina Mercante, asimismo el 15 de Junio de 2009 se llevó a cabo una reunión de trabajo en Ottawa, Canadá en la que se tratarón temas como: Avances en Short Sea Shipping por cada país, impedimentos para esta modalidad de transporte y sugerencias para superarlo procedimientos aduaneros portuarios en cada país y por último se acordó realizar la siguiente reunión de trabajo en el Puerto de Veracruz los primeros días del mes de Diciembre de 2009.
	7	7.4	7.4.2	Se realizará un estudio para identificar oportunidades de mercado que promueva el servicio de cabotaje nacional	Estudio	1	0		El proyecto de bases de licitación fue sometido al comité revisor de bases de la Dirección General de Recursos Materiales, mismo que hizo oboervaciones al respecto las cuales fueron atendidas. Actualmente se cuenta con el expediente debidamente requisitado para proceder a la publicación de la convocatoria (Expediente en poder de Lic. Carlos Navas Becerril). Hasta el momento la SHCP no ha liberado recursos para este proyecto.
	7	7.4	7.4.4	Se realizará un estudio para analizar la factibilidad de reactivar la industria naval en México mediante la construcción y reparación de buques.	Estudio	1	0		Actividad suspendida derivado del pacto de austeridad

Nombre del indicador	PTSCT			Programa de trabajo 2008	Unidad de Medida	2008			Observaciones
	Capítulo tema 9	Objetivo 9.4	Estrategias 1, 2 y 4			Línea de acción	Meta Programa de Trabajo	Avance Real	
	9	9.4	9.4.1	Se promoverá entre las organizaciones empresariales del subsector, la utilización del Fondo para el Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana.	Solicitud atendida	2	4		Actualmente se están realizando la elaboración de los requerimientos técnicos, para la contratación de estudios que nos permitan definir políticas públicas soportadas en un análisis costo- beneficio para promover el desarrollo de la Marina Mercante, motivo por el cual estas actividades serán analizadas y en su caso replanteadas de ser necesario.
	9	9.4	9.4.1	Se promoverá ante Petróleos Mexicanos la contratación de embarcaciones para cabotaje a largo plazo o por periodos mayores a dos años, que incrementen la oferta y opciones de transporte marítimo.	Embarcación	10	0		Actualmente se están realizando la elaboración de los requerimientos técnicos, para la contratación de estudios que nos permitan definir políticas públicas soportadas en un análisis costo- beneficio para promover el desarrollo de la Marina Mercante, motivo por el cual estas actividades serán analizadas y en su caso replanteadas de ser necesario.
	9	9.4	9.4.1	Se impulsará la matriculación y abanderamiento de 40 embarcaciones como mexicanas, principalmente de más de 100 unidades de arqueo bruto.	Embarcación abanderada	40	44		La meta fue superada en un 10% al abanderar 44 embarcaciones, es decir 4 embarcaciones más de las programadas mayores de 100 TRB: Isal Janitzio 9 tripulantes, Tampico 19 tripulantes.
	9	9.4	9.4.2	Se elaborarán propuestas de incentivos fiscales y se presentarán ante la SHCP para estimular a las empresas de transporte marítimo, a fin de crear nuevas rutas de cabotaje aprovechando las ventajas competitivas a través de embarcaciones del tipo Roll on-Roll off.	Propuesta	1	0		Actualmente se están realizando la elaboración de los requerimientos técnicos, para la contratación de estudios que nos permitan definir políticas públicas soportadas en un análisis costo- beneficio para promover el desarrollo de la Marina Mercante, motivo por el cual estas actividades serán analizadas y en su caso replanteadas de ser necesario.
	9	9.4	9.4.4	Se hará una propuesta de modificación de ordenamientos jurídicos ante la SHCP y la SE para facilitar la compra e importación de equipo y material especializado para la construcción naval, que permita a su vez crear esquemas de financiamiento y la creación de instalaciones para cabotaje.	propuesta	1	0		

Nombre del indicador	PTSCT			Programa de trabajo 2007	Unidad de Medida	2007			Observaciones
	Capítulo/tema	Objetivo	Estrategias 1, 2 y 4			Meta Programa de Trabajo	Avance Real	¶	
				Promover la matriculación y abanderamiento de 40 embarcaciones como mexicanas, de más de 100 unidades de arqueo bruto, y dar seguimiento al indicador de participación en cabotaje de la flota nacional.	Embarcación abanderada	40	31		En el presente bimestre se abanderaron tres embarcaciones, 2 mayores de 100 TRB en el mes de Noviembre dos denominadas Doña Diana y Doña Silvia y una en Diciembre denominada East River además de las 31 embarcaciones mayores a 100 TRB abanderadas durante 2007, se abanderaron 14 embarcaciones menores de 100 TRB sumando 45 embarcaciones abanderadas
				Impulsar el desarrollo del transporte marítimo de cabotaje a través de la formulación de una propuesta para que las grandes empresas movilicen sus cargas por esta vía y lograr un acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para que esta carga tenga un tratamiento distinto al que se le otorga a la de altura.					sin registro documental
				Verificar el cumplimiento de las normas oficiales mexicanas por parte de los astilleros	Verificación	67	67		Por ejemplo en el mes de Noviembre se registraron: 3 en Guaymas Son: Arturo Zaragoza, Catalán-Maga Astillero Cozar, Construcciones de embarcaciones de Mexico Mare, 2 en Veracruz Ver Alvarado, Ver Astillero Alvarado, y Paso Nacional, Astillero Colorado, 1 en Coatzacoalcos, Ver: Reparaciones Navales Zavala, S.a. de C.V 1En Ciudad del Carmen Camp: Talleres Alpes.

**RESUMEN**

Objetivo: Sin objetivo determinado  
Número de estrategias 2007=3  
Número de actividades 2007=3  
Número de actividades efectivas 2007=2

Objetivo 9.4  
Número de estrategias 2009=3  
Número de actividades 2009=De Estr.1 son 3; De Estr.2 son1 ; De estr.4 es 1 =Tot 5  
Número de actividades efectivas 2009= De Estr.1 son 2 ; De Estr.2 son0 ; De estr.4 son 0 =Tot 2

Objetivo 7.4  
Número de estrategias 2009=3  
Número de actividades 2009= De Estr.1 son 2; De Estr.2 son2 ; De estr.3 son 1=Tot 5  
Número de actividades efectivas 2009= De Estr.1 fue 1 ; De Estr.2 fue 1 ; De estr.4 son 0 =Tot 2

Objetivo 7.4  
Número de estrategias 2010=3  
Número de actividades 2010= De Estr.1 son 3; De Estr.2 son2 =Tot 5 (sin actualizar cifras en estrategia 4 por no encontrar carpeta  
Número de actividades efectivas 2010= De Estr.1 fue 1; De Estr.2 fue 1 =Tot 2

Objetivo 7.4  
Número de estrategias 2011=3  
Número de actividades 2011= De Estr.1 son 7; De Estr.2 son 1 ; De estr.4 son 0=Tot 8  
Número de actividades efectivas 2011= De Estr.1 fueron 3; De Estr.2 fue 0 =Tot 3

Objetivo 7.4  
Número de estrategias 2012=3  
Número de actividades 2012= por definir  
Número de actividades efectivas 2012= por definir

## GLOSARIO.

APF: Administración Pública Federal.  
API: Administración Portuaria Integral.  
BM: El Banco Mundial.  
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.  
CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.  
CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
DGMM: Dirección General de Marina Mercante.  
DGPOP: Dirección General de Presupuesto y Obra Pública.  
FONDEMAR: Fondo de Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana.  
GAO: Global Accounting Office.  
GpR: Gestión para Resultados.  
LFP RH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.  
LIF: Ley de Ingresos de la Federación.  
LOAPF: Ley Orgánica de la APF.  
LP: Ley de Planeación.  
MI: Matriz de Indicadores.  
MIR: Matriz de Indicadores para Resultados.  
MML: Metodología de Marco Lógico.  
OCDE: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.  
PbR: Presupuesto basado en Resultados.  
PE: Planeación Estratégica.  
PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación.  
PEMEX: Petróleos Mexicanos.  
PND: Plan Nacional de Desarrollo.  
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.  
PSCT: Plan Sectorial de Comunicaciones y Transporte.  
PTSC T: Programa de Trabajo del Sector Comunicaciones y Transportes.  
REMAFE: Resguardo Marítimo Federal.  
RLFPRH: Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.  
SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transporte.  
SED: Sistema de Evaluación de Desempeño.  
SEMAR: Secretaría de Marina.  
SIMER: Sistema de Monitoreo y Evaluación para Resultados.  
SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
TMCD: Transporte Marítimo de Corta Distancia.