



**SADER**  
SECRETARÍA DE  
AGRICULTURA Y  
DESARROLLO RURAL

Instituto  
Nacional  
de Pesca  
y Acuicultura

Ciudad de México a 14 de marzo de 2019

**Cierre del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno conforme a los indicadores suscritos en Bases de Colaboración aplicables al Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura.**

El presente documento pretende informas las acciones más importantes que la Institución desarrolló y los resultados obtenidos tanto cualitativos como cuantitativos bajo un contexto de reflexión durante la implementación del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM).

El PGCM estableció el cumplimiento de 22 indicadores; en el caso del Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INAPESCA) fueron aplicables 17 hasta el ejercicio fiscal 2017 y 16 en el ejercicio fiscal 2018.

Los resultados de los indicadores de cada uno de los compromisos aplicables se obtuvieron de las acciones emprendidas por el INAPESCA.

**A. Lecciones aprendidas durante la implementación.**

Durante 2017, se le dio seguimiento a 17 indicadores, de los cuales 11 (64.7%) superaron la meta, 3 (17.6%) cumplieron con lo programado, 2 (11.8%) no cumplieron y en 1 (5.9%) no fue posible determinar el avance del cumplimiento, como se presenta a continuación:

2017					
Núm.	Clave	Indicador	Meta (a)	Resultado (b)	Cumplimiento de la meta (c) = (b)/(a) *100
		Denominación			
1.	IAI.1	Tiempo de respuesta a solicitudes de información y calidad de las mismas.	90.00%	100.00%	111.11%
2.	IAR.1	Porcentaje de archivos de concentración liberado.	10.00%	44.96%	449.6%
3.	IAR.2	Porcentaje de expedientes actualizados del archivo de trámite.	67.00%	SPA	n.c.
4.	ICP.1	Porcentaje de procedimientos de contratación competidos con posibilidad de recibir proposiciones de manera electrónica.	80.00%	100.00%	125.00%



*[Handwritten signature]*



2017					
Núm.	Clave	Indicador	Meta (a)	Resultado (b)	Cumplimiento de la meta (c)= (b)/(a) *100
		Denominación			
5.	ICP.2	Índice de estrategias de contratación instrumentadas.	1.00	1.50	150.00%
6.	IIel.2	Porcentaje de cumplimiento de las dependencias y entidades respecto del seguimiento del ejercicio de programas y proyectos de inversión.	100.00%	100.00%	100.00%
7.	IMR.3	Porcentaje de normas internas simplificadas.	66.00%	100.00%	151.52%
8.	IOR.1	Unidades administrativas orientadas a objetivos estratégicos	95.00%	100.00%	105.26%
9.	IOR.2	Proporción del gasto en servicios personales respecto al gasto programable	21.30%	23.77%	111.59%
10.	IOR.3	Cociente del gasto de operación administrativo	6.77 <sup>1/</sup>	43.52	36.75 <sup>2/</sup>
11.	IPT.1	Acciones de transparencia focalizada	100.00%	143.52%	143.52%
12.	IPBr.1	Porcentaje de programas presupuestarios con información de desempeño con un nivel de logro satisfactorio	57.15%	66.67%	116.65%
13.	IPRO.1	Porcentaje de procesos prioritarios optimizados	80.00%	80.00%	100.00%
14.	IPRO.2	Porcentaje de procesos estandarizados	100.00%	100.00%	100.00%
15.	IRH.1	Recursos humanos profesionalizados	40.00%	63.08%	157.70%
16.	ITIC.2	Procesos administrativos digitalizados	75.00%	50.00%	25.00 <sup>2/</sup>
17.	ITIC.3	Índice de datos abiertos	66.66%	66.67%	100.01%

SPA. Sin Parámetro de Avance en el Periodo.

n.c. No cuantificable.

1/ El valor corresponde al valor de la inflación en 2017, debido a que la meta se estableció en función al valor menor o igual a la inflación en ese año.

2/ Puntos porcentuales.

Respecto de los indicadores, que no cumplieron con la meta, se aclara que el "IOR.3 Cociente del gasto de operación administrativo", obtuvo un resultado de 43.52%, lo cual en relación al valor de la inflación (6.77%), estuvo por encima en 36.75 puntos porcentuales, lo anterior, se debió al aumento en el gasto de la partida "Mantenimiento y conservación de bienes inmuebles" para trabajos extraordinarios y rehabilitación del nuevo domicilio cede





del INAPESCA, así como de las oficinas administrativas, gasto que fue necesario por el sismo del 19 de septiembre de 2017.

En el indicador "ITIC.2 Procesos administrativos digitalizados" se registró una diferencia de 25.0 puntos porcentuales de la meta al cumplir con el 50.00% respecto del 75.00% programado.

Para el indicador "IAR.2 Porcentaje de expedientes actualizados del archivo de trámite" no fue posible determinar su avance de cumplimiento, debido a que aún no se autorizaba el Cuadro General de Clasificación Archivística emitido por el Archivo General de la Nación.

En conclusión, con los resultados obtenidos se identificaron las siguientes lecciones aprendidas:

- Conocimiento del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM).
- Delegación de funciones y establecimiento de responsables.
- Colaboración y trabajo en equipo.
- Establecimiento de objetivos y meta.
- Registro ordenado de la información para la definición de las metas de los indicadores.
- Seguimiento y evaluación periódica de las actividades comprometidas.
- Mejoras en los procesos prioritarios del Instituto.

#### **B. Lecciones aprendidas con el cierre del programa.**

En 2018, se le dio seguimiento a 17 indicadores, de los cuales 7 (41.2%) superaron la meta, 6 (35.3%) cumplieron con lo programado, 3 (17.6%) no cumplieron y 1 (5.9%) no fue posible determinar el avance de cumplimiento, como se presenta a continuación:



2018					
Núm.	Clave	Indicador	Meta (a)	Resultado (b)	Cumplimiento de la meta (c) = (b)/(a) *100
		Denominación			
1.	IAI.1	Tiempo de respuesta a solicitudes de información y calidad de las mismas.	100.00%	59.69%%	59.69%
2.	IAR.1	Porcentaje de archivos de concentración liberado.	20.00%	93.80%	469.00%
3.	IAR.2	Porcentaje de expedientes actualizados del archivo de trámite.	72.00%	100.33%	139.34%
4.	ICP.1	Porcentaje de procedimientos de contratación competidos con posibilidad de recibir proposiciones de manera electrónica.	80.00%	92.86%	116.07%
5.	ICP.2	Índice de estrategias de contratación instrumentadas.	1.00	2.00	200.00%
6.	Ilel.2.	Porcentaje de cumplimiento de las dependencias y entidades respecto al seguimiento del ejercicio de programas y proyectos de inversión.	100.00%	SPA	n.c.
7.	IMR.3	Porcentaje de normas internas simplificadas.	100.00%	100.00%	100.00%
8.	IOR.1	Unidades administrativas orientadas a objetivos estratégicos	95.00%	100.00%	105.3%
9.	IOR.2	Proporción del gasto en servicios personales respecto al gasto programable	21.10%	25.84%	4.74 z/
10.	IOR.3	Cociente del gasto de operación administrativo	4.83 <sup>1/</sup>	(25.04)	(518.4)
11.	IPT.1	Acciones de transparencia focalizada	100.00%	100.00%	100.0%
<sup>†</sup> 2.	IPbR.1	Porcentaje de programas presupuestarios con información de desempeño con un nivel de logro satisfactorio	85.72%	80.00%	93.32%
<sup>†</sup> 3.	IPRO.1	Porcentaje de procesos prioritarios optimizados	100.00%	100.00%	100.0%
<sup>†</sup> 4.	IPRO.2	Porcentaje de procesos estandarizados	100.00%	100.00%	100.0%
<sup>†</sup> 5.	IRH.1	Recursos humanos profesionalizados	95.00%	98.44%	103.62%
16.	ITIC.2	Procesos administrativos digitalizados	100.00%	100.00%	100.0%
17.	ITIC.3	Índice de datos abiertos	100.00%	100.00%	100.0%

SPA. Sin Parámetro de Avance en el Periodo.  
n.c. No cuantificable.



- 1/ El valor corresponde al valor de la inflación en 2018, debido a que la meta se estableció en función al valor menor, o igual a la inflación en ese año.
- 2/ Puntos porcentuales.

En el indicador "IAI.1. Tiempo de respuesta a solicitudes de información y calidad de las mismas" no se cumplió con la meta, debido a que alcanzó el 59.64% respecto del 100.0% de la meta programada. Lo anterior, se debió a que el INAPESCA respondió en 19.38 días las solicitudes de información y la calidad de las mismas, lo cual, de acuerdo con la normativa, da cumplimiento al 100.0%; sin embargo, no se ajustó a la meta de dar atención en 14 días a las mismas.

En el indicador "IOR.2 Proporción del gasto en servicios personales respecto al gasto programable" alcanzó un resultado del 25.84%; respecto del 21.10% programado, con lo cual representó una diferencia de incumplimiento de 4.74 puntos porcentuales, lo anterior se debe principalmente a que año con año el salario mínimo se incrementa.

En el indicador "IPbR.1 Porcentaje de programas presupuestarios con información de desempeño con un nivel de logro satisfactorio" se obtuvo el 93.32% respecto del 85.72% programado.

Para el indicador "Ilel.2. Porcentaje de cumplimiento de las dependencias y entidades respecto al seguimiento del ejercicio de programas y proyectos de inversión", se estimó una meta del 100.0%; no obstante, no se contó con un parámetro de avance en el periodo, debido a que no se contaron con recursos presupuestarios para proyectos de inversión.

En conclusión, con los resultados obtenidos se identificaron las siguientes lecciones aprendidas:

- Tener un diagnóstico más preciso por tema comprometido.
- Reajustar en tiempo, las metas comprometidas.
- Mejora del procesos de comunicación entre las áreas.
- Documentar adecuadamente la evidencia documental de cada uno de los temas.





**SADER**  
SECRETARÍA DE  
AGRICULTURA Y  
DESARROLLO RURAL

Instituto  
Nacional  
de Pesca  
y Acuicultura

- Optimización y estandarización de diversos procesos sustantivos y adjetivos del Instituto.

### C. Identificación de los errores cometidos.

Durante la implementación del PGCM se identificaron errores, éstos fueron un área de oportunidad para redefinir los mecanismos de operación y seguimiento del programa, a efecto de cumplir con los compromisos institucionales.

A continuación, de manera general, se presenta la identificación de los errores cometidos:

- La designación de algunos enlaces no contaron con perfil adecuado para el seguimiento de los compromisos institucionales.
- La rotación de personal imposibilitó el dominio del conocimiento en cada uno de los compromisos, lo cual ocasionó sobrecargas de trabajo.
- La insuficiente programación de reuniones para el seguimiento de cada uno de los compromisos.
- La información preliminar proporcionada por las unidades administrativas responsables para el cumplimiento de los compromisos, en ocasiones, no tenía relación con los mismos.
- El registro de un indicador en el sistema del PGCM, en una ocasión, fue equívoco.
- La insuficiente supervisión y validación, de la evidencia documental, por parte de los responsables de cada compromiso.

### D. Identificación de los riesgos que se vio expuesta la institución para el cumplimiento del programa.

Durante el desarrollo del PGCM, la Subdirección de Integración, como área responsable del seguimiento e integración de la información proporcionada por las unidades administrativas responsables de atender los compromisos institucionales, realizó acciones

que le permitieron controlar las situaciones críticas, por lo que no se identificaron riesgos que obstaculizaran el cumplimiento en tiempo y forma del programa.

Una de las situaciones críticas más recurrentes fue la entrega inoportuna de la información, por parte de las unidades administrativas responsables, para la atención de los compromisos, lo cual tuvo como consecuencia la reducción de los tiempos de registro por el área de integración; no obstante, el personal encargado de la revisión de la información y captura en el sistema del PGCM, solicitó al cierre de cada trimestre, mediante correo electrónico, la información. Asimismo, la solicitud se realizó con diez días hábiles de anticipación al cierre del sistema.

#### **E. Identificación de las decisiones que mejor funcionaron.**

A continuación se presentan las decisiones que mejor funcionaron derivado de las acciones realizadas por las unidades ejecutoras para la atención de los compromisos institucionales del PGCM:

En el tema de acceso a la información fue la capacitación al personal en materia de transparencia y protección datos, así como la calendarización de los plazos de respuesta en cada una de las solicitudes recibidas por el Instituto.

En lo referente al tema de Archivo se informa que la mejor decisión fue elegir al personal que contara con un perfil acorde a la materia, derivado de lo anterior se logró la emisión del Cuadro de Clasificación Archivística para el INAPESCA. Asimismo, se estableció una herramienta informática denominada Bdnet\_archivo, la cual es operada por el personal designado y capacitado por cada una de las unidades administrativas del Instituto.

En relación a las contrataciones públicas, éstas fueron consolidadas, a efecto de lograr economías en los gastos de administración.

En materia de inversión e infraestructura, el Instituto dio cumplimiento a los dos proyectos de inversión comprometidos en el sexenio, en dos diferentes ejercicios fiscales. El primero, refiere a la compra del Buque de Investigación Dr. Jorge Carranza Fraser en



**SADER**  
SECRETARÍA DE  
AGRICULTURA Y  
DESARROLLO RURAL

Instituto  
Nacional  
de Pesca  
y Acuicultura

2014; y, el segundo, se relaciona con la remodelación del Centro Regional de Investigación Acuícola y Pesquera en Manzanillo, debido a las afectaciones en el inmueble que causó un fenómeno natural en el 2017.

Asimismo, se optimizaron los procesos: "Elaboración de Opiniones y Dictámenes Técnicos"; "Elaboración de la Carta Nacional Pesquera"; "Elaboración de la Carta Nacional Acuícola" y "Elaboración de Planes de Manejo Pesquero". Además, se estandarizaron los procedimientos referentes a la "Elaboración de Opiniones y Dictámenes Técnicos"; "Elaboración de la Carta Nacional Pesquera" y "Elaboración de Planes de Manejo Pesquero", a efecto de reducir los tiempos en las actividades y homologar la operación en cada una de las Direcciones Generales Adjuntas de Investigación del INAPESCA.

En materia de recursos humanos se implementaron nuevas estrategias en temas de capacitación orientadas a mejorar el desempeño del personal; asimismo, se reforzó la difusión de la Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación, a efecto de obtener un diagnóstico integral en el tema.

En relación a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se digitalizaron cuatro procesos administrativos: Aplicativo de Control Interno de Viáticos (SMAF); Aplicativo de Seguimiento de Compromisos Institucionales (SISEC); BDnet para la gestión de archivo y el Aplicativo Informático como herramienta de control interno para la unidad de transparencia.

#### **F. Identificación de los procesos, controles o mecanismos que más eficiencia y efectividad aportaron.**

Los procesos que aportaron mayor eficiencia fueron la integración del Manual de Procedimientos de las Direcciones Generales Adjuntas de Investigación Pesquera y Acuícola, en el cual se integraron los procedimientos "Elaboración de Opiniones y Dictámenes Técnicos"; "Elaboración de la Carta Nacional Pesquera"; "Elaboración de la Carta Nacional Acuícola" y "Elaboración de Planes de Manejo Pesquero" que fueron optimizados y estandarizados.



**SADER**  
SECRETARÍA DE  
AGRICULTURA Y  
DESARROLLO RURAL

Instituto  
Nacional  
de Pesca  
y Acuicultura



La implementación de los aplicativos informáticos para reducir tiempos y agilizar la operación en materia de viáticos, archivo, transparencia y programas de investigación.

Además, con las acciones realizadas en materia de Transparencia se dio atención a las solicitudes de información en menos tiempo (19.3 días, en promedio) del que establece la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

### G. Acciones a realizar, tendientes a la mejora continua sobre la materia:

Se dará seguimiento a los indicadores "IAI.1. Tiempo de respuesta a solicitudes de información y calidad de las mismas" y "Porcentaje de programas presupuestarios con información de desempeño con un nivel de logro satisfactorio" los cuales en 2018, no cumplieron con la meta establecida durante la implementación del PGCM, para que en 2019, se concluyan compromisos asumidos en este programa.

Los resultados satisfactorios obtenidos se utilizarán como mejores prácticas para optimizar la gestión gubernamental de manera permanente para un buen gobierno.

ATENTAMENTE  
DIRECTOR GENERAL



DR. PABLO ROBERTO ARENAS FUENTES

C.c.p.- Mtra. Rosa Chávez Aguilar.- Encargada del Despacho de los Asuntos del Órgano Interno de Control en el INAPESCA.  
[rosa.chavez@saqer.gob.mx](mailto:rosa.chavez@saqer.gob.mx)  
Lic. Rita Ayón Rodríguez.- Directora General Adjunta de Administración.- [rita.ayon@inapesca.gob.mx](mailto:rita.ayon@inapesca.gob.mx)  
Ing. Elizabeth González Ávalos.- Subdirectora de Integración.- [elizabeth.gonzalez@inapesca.gob.mx](mailto:elizabeth.gonzalez@inapesca.gob.mx)