

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**Coordinación General de Investigación y Posgrado**

**Maestría en Administración Estratégica con énfasis en Gestión y  
Reingeniería Financiera.**



**TESIS:**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
APLICANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. CASO  
SAGARPA SINALOA 2014 – 2015.**

Que como requisito para obtener el grado de Maestro en  
Administración Estratégica con énfasis en Gestión y Reingeniería  
Financiera

Presenta:

**JUAN ANTONIO CASTILLO GARCÍA**

Director de Tesis:

**DR. RUBEN ANTONIO GONZÁLEZ FRANCO**

**Culiacán de Rosales, Sinaloa, México, septiembre de 2015.**

## **DEDICATORIA, AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS**

**Primeramente deseo agradecer y dedicar el presente trabajo de investigación a Dios,** por estar conmigo siempre y en todo momento, haciendo posible lograr una meta más en mi vida personal y profesional; por llenar mi existencia de salud, paciencia y la fortaleza suficiente para seguir siempre adelante en la búsqueda de nuevos horizontes. Por todo tu infinito amor, ¡Gracias Señor!

**De igual forma dedico esta tesis con mucho amor a mi esposa, Janeth, y a mis hijos, Diego Antonio, Jesús Manuel y Karime Janeth,** quienes representan mi gran motivación y la razón principal para seguir adelante, buscando siempre dar el mayor esfuerzo para ser día a día una mejor persona. Porque son lo más grande y hermoso que me ha pasado en la vida, haciendo que cada vez que los veo a los ojos y escucho sus risas me dé cuenta que vale la pena afrontar todas y cada una de las adversidades que se presentan. Les agradezco infinitamente todo el apoyo que me brindaron en este proyecto y la paciencia que siempre me tuvieron durante todo este tiempo, pero principalmente quiero expresarles desde lo más profundo de mí ser que ¡los amo con todo mi corazón!

**A mis Padres, María del Carmen y Santos,** por formarme en la cultura del trabajo e inculcarme que en la vida todo se puede lograr si luchas con perseverancia, enfrentas las dificultades con honestidad, defiendes tus ideales con tolerancia hacia los demás y eres sensible ante el dolor humano. Con dedicatoria para ellos, que son un ejemplo de unión de la vida en familia y que sin duda sus enseñanzas, principios y valores me han hecho lo que soy, siempre con el más desinteresado y sincero amor. Que dios los bendiga y me los cuide siempre.

**A mis Hermanos, Pedro Luis y Santos,** agradeciéndoles por todo el apoyo que me otorgaron con sus conocimientos en disciplinas que se complementan con mi formación profesional. Por su disponibilidad para debatir puntos de vista, sus consejos, sus palabras de ánimo y aliento, y por compartir juntos con valentía

tantos altibajos que se han presentado durante el transcurso de nuestras vidas, pero que solo sirvieron para unirnos y hacernos más fuertes.

**Deseo expresar mi agradecimiento y reconocimiento a la Universidad Autónoma de Sinaloa**, por darme la oportunidad de permanecer en sus aulas y pasar tantas horas de fructífero esfuerzo; por ser la gran casa educativa y tener siempre las puertas abiertas para quienes deseen forjarse en ella un futuro mejor. Espero poder algún día retribuirle en algo todo el apoyo institucional que me fue brindado.

**Así mismo, agradezco profundamente a mi director de tesis, Dr. Rubén Antonio González Franco**, por brindarme todo su apoyo de manera incondicional, su paciencia, su profesionalismo, sus valiosos consejos y enseñanzas, sin su tutoría no hubiera sido posible el desarrollo y conclusión de esta investigación. Un sincero reconocimiento al catedrático, pero principalmente mis consideraciones por permitirme conocer a esa gran persona, al hombre valioso y respetable amigo.

**A mis dos lectores críticos, los Maestros María del Carmen Monarrez Alderete y Sergio Enrique Beltrán Noriega**, deseo agradecerles por el apoyo que me brindaron en la revisión del presente trabajo de tesis. Con el profesionalismo y la experiencia que plasmaron en sus comentarios y aportaciones, se ha logrado tener un documento con mayor calidad y contenido.

De igual forma, no quiero dejar pasar la oportunidad de expresar **mis agradecimientos a los Maestros de la Maestría en Administración Estratégica con énfasis en Gestión y Reingeniería Financiera**, por todo su profesionalismo y capacidad, por sus enriquecedoras experiencias, humildad y disponibilidad para transmitir sus inagotables conocimientos. Deseo hacer un especial reconocimiento a la **Dra. Deyanira Bernal Domínguez**, por sus inteligentes consejos, su soporte y estricto trabajo para que la presente investigación se materializara; así como al **Dr. Eleazar Angulo López**, por sus puntuales conceptos y contribuciones a esta tesis de maestría.

Mi reconocimiento y gratitud a todos y cada uno de **mis compañeros de estudio de la Maestría en Administración Estratégica con énfasis en Gestión y Reingeniería Financiera**, con quienes pase memorables momentos y sinceras vivencias dentro y fuera del aula. Por todo su desinteresado apoyo, por su amistad, por su gran calidad profesional y valía humana, ¡mil gracias muchachos, siempre los llevare en mi corazón!

También deseo manifestar un sincero agradecimiento a **mis compañeras y compañeros que laboran en la Delegación Estatal de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)**, en especial a los funcionarios que se desempeñan institucionalmente en **el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán**, por todas las facilidades que me otorgaron y el tiempo que se dieron en atender las inquietudes, preguntas, pesquisas con las que se les requirió para el constructo del presente documento, así como por todas las aportaciones, experiencias y sugerencias que sirvieron para enriquecer positivamente la integración y contenido de esta tesis de maestría.

¡A todas y a todos, muchas gracias y que dios los bendiga siempre!

## RESUMEN

En la actualidad podemos percatarnos que se están gestando cambios importantes en el contexto de la comunidad mundial, con una rapidez que se puede calificar como impresionante y sin precedente; esto derivado de que el orbe está experimentando una serie de revoluciones del tipo social, político, económico, a lo que se suma de manera contundente el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación que evolucionan de una forma que se antoja dinámica e infinita.

Estos cambios tienen su efecto en los gobiernos y en consecuencia en la administración pública, mismos que son el resultado de una evolución en la que se encuentra inmersa y que notoriamente la ha vuelto más dinámica y moderna, donde se ha involucrado en mayor medida y de manera activa en la forma y estilo de vida de una sociedad contemporánea que se caracteriza cada vez más por una tener marcada exigencia en los servicios públicos de calidad, en el acceso cada vez más ágil e irrestricto de información relativa al desempeño del Estado como ente articulador del desarrollo social y económico de un país, el cual a su vez se convierte en un órgano prestador de productos y servicios que proporciona para satisfacer las necesidades más apremiantes o urgentes que presente dicha sociedad en su conjunto.

No debe extrañar que el estado a través de la administración pública deba buscar alternativas viables que le posibiliten cumplir con las obligaciones y responsabilidades que le han sido conferidas por quienes son sus gobernados, pero que a su vez representan el usuario final hacia donde debe dirigir los esfuerzos para satisfacer las demandas o exigencias sociales que de él emanen. Por tal motivo, en la administración pública se están aplicando técnicas e instrumentos que han probado su efectividad en otros ámbitos organizacionales, pero que también es factible su utilización en las instituciones del sector gubernamental.

El objetivo al que se orienta esta investigación es el estudio y formulación de un modelo de la planeación estratégica basado en la aplicación de la metodología del

cuadro de mando integral (CMI) en una organización de la administración pública (caso SAGARPA), donde si bien es cierto su actuar no se rige en los aspectos que preponderantemente caracterizan a las empresas privadas tales como las ventas, el control de los costos y el margen de utilidad, si existen temas igualmente relevantes que consisten en los clientes o la sociedad en general, la planificación y correcta aplicación de los recursos financieros, el clima organizacional, los procesos internos y la agregación de valor, así como el aprendizaje y la mejora continua.

Dicho modelo centra su aporte principal en la definición de la misión y visión de la organización, bajo la cual se deben sustentar todas las acciones que se ejecuten en el corto, mediano y largo plazo; de igual forma representa en esquema que es dinámico y sustentable, toda vez que brinda a los administradores elementos e información constituida bajo un sistema de indicadores organizados de manera de tal manera que se puede obtener una vista panorámica e integral de cómo está funcionando la institución, lo que facilita enormemente el proceso de toma de decisiones y retroalimentación.

Se conduce el presente estudio con un enfoque de corte mixto preponderantemente cualitativo, en la modalidad de estudio de caso, del tipo exploratorio, descriptivo, transversal, participante y que por sus características es inductiva y flexible. Está basado en teorías administrativas fundamentadas y en un contexto normativo bajo el cual se debe regir el desempeño y resultado de la misma, recomienda una estrategia administrativa de gestión orientado a una reingeniería integral efectiva, a través de una propuesta empleando un modelo de Cuadro de mando integral en la administración pública (caso SAGARPA).

*Palabras Clave:* administración pública, planeación estratégica, cuadro de mando integral.

## **ABSTRAC**

In the global context of public administration, we can now notice that major changes are brewing, with a speed that can be described as stunning and unprecedented; this derivative of the orb is experiencing a series of revolutions, political, economic, to which adds conclusively the impact of information and communications technology evolve in a way that it seems accelerated and infinite social type.

These changes in public administration are the result of an evolution in which it is immersed and which notoriously has become more dynamic and modern, which has involved more widely and actively in the shape and style of life of a contemporary society is increasingly characterized by a strong demand have on quality public services in the increasingly agile and unrestricted access to information on the performance of the state as a coordinating body for social and economic development of a country, which in turn becomes a national provider of products and services provided to meet that the present society as a whole more pressing or urgent needs.

It should not surprise that as a company, the State through public administration should seek viable alternatives which enable them to fulfill the obligations and responsibilities conferred on it by those who are his constituents, but which in turn represent the end user to where to direct efforts to meet the demands and social demands it generates. Therefore, in the public administration they are applying techniques and instruments that have proven effective in other organizational areas, but it is also possible use in government institutions.

The goal in this research is the study aims and formulating a strategic planning model based on the application of the methodology of Balanced Scorecard (BSC) in an organization of public administration (case SAGARPA), where although it is not his act is not governed in the aspects predominantly characterize private companies such as sales, controlling costs and profit margin, if there are equally important issues that involve customers or society in general, proper planning and

implementation of financial resources, organizational climate, internal processes and added value, as well as learning and continuous improvement.

This model focuses its main contribution in defining the mission and vision of the organization, under which must underpin all actions carried out in the short, medium and long term; equally represented in scheme is dynamic and sustainable, given that gives administrators and information elements organized under a system of indicators organized way so that you can get a panoramic and comprehensive view of how the institution is working, which greatly facilitates the process of decision-making and feedback.

This study is conducted with a focus on qualitative predominantly mixed cut, in the form of case study, exploratory, descriptive, transversal, participant type and which by its nature is inductive and flexible. It is based on management theories informed and in a regulatory context in which should govern the performance and result of it, recommended administrative management strategy aimed at an effective comprehensive reengineering, through a proposal using a model Scorecard Integral in public administration (case SAGARPA).

*Key words:* public administration, strategic planning, balanced scorecard.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. ....	1
CAPITULO I.- PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. ....	5
1.1. Descripción del problema. ....	5
1.1.1. Análisis del contexto Internacional. ....	7
1.1.2. Análisis del ámbito nacional. ....	10
1.1.3. Análisis de la problemática del sector agroalimentario. ....	16
1.1.4. Análisis de la problemática del desempeño Institucional. ....	24
1.1.5. Análisis de la problemática de la evaluación. ....	27
1.2. Delimitación del problema. ....	29
1.2.1. Aspectos previos. ....	31
1.2.2. La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). ....	32
1.2.3. Antecedentes históricos de la SAGARPA. ....	32
1.2.4. La SAGARPA a nivel federal. ....	34
1.2.5. La delegación estatal de la SAGARPA en Sinaloa. ....	36
1.2.6. El distrito de desarrollo rural número 136 - Culiacán de la delegación estatal de la SAGARPA en Sinaloa: su contexto regional. ....	37
1.3. Preguntas de investigación. ....	39
1.4. Objetivos. ....	40
1.4.1. Objetivo central. ....	41
1.4.2. Objetivos Específicos ....	41
1.5. Hipótesis o supuestos teóricos. ....	42
1.6. Justificación. ....	44
CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO. ....	47
2.1. Teoría de la administración pública. ....	48
2.1.1. La política pública. ....	56
2.1.2. La burocracia gubernamental. ....	56
2.1.3. La nueva gestión pública. ....	57

2.2. La planeación.....	58
2.3. La estrategia. ....	59
2.4. La teoría de la planeación estratégica.....	61
2.5. Teoría del cuadro de mando integral (CMI).....	65
2.5.1. La perspectiva financiera.....	67
2.5.2. La perspectiva del cliente.....	70
2.5.3. La perspectiva de los procesos internos de la organización.....	71
2.5.4. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento.....	72
2.5.5. La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia.....	74
<b>CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>77</b>
3.1. Tipos de investigación.....	78
3.2. Método de investigación.....	86
3.3. Hipótesis.....	92
3.4. Variables de investigación.....	92
3.5. Investigación de campo.....	92
<b>CAPITULO IV.- ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>95</b>
4.1. Antecedentes, estructura y el entorno del Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán.....	96
4.2. Factores internos y externos que definen las líneas de acción a seguir en la institución de la administración pública, desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica.....	118
4.3. Perspectivas en el corto y largo plazo de la institución pública, en términos de los cuales alinea los propósitos a seguir.....	124
4.4. Perspectivas o dimensiones estratégicas definidas para la institución pública que influyen en la adaptación de las dimensiones del Cuadro de mando integral.....	129
4.5. Los objetivos estratégicos de la institución pública establecidos para el logro de sus propósitos.....	136
4.6. Los productos estratégicos de la Institución pública establecidos para el logro de su estrategia.....	141

4.7. Los indicadores a construir en el entorno de la Institución pública desde las perspectivas del cuadro de mando integral, para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.....	145
4.8. Las vinculaciones causa – efecto dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral adaptado para la institución pública. ....	166
CONCLUSIONES.....	168
RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	178
APORTE DEL TRABAJO A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.....	182
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	185
ANEXOS .....	196

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. GRUPO DE INDICADORES CENTRALES DENTRO DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE. ..	71
TABLA 2. GRUPO DE INDICADORES CENTRALES DENTRO DE LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. ....	73
TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN SINALOA POR MUNICIPIO. ....	97
TABLA 4. COMPARATIVO ENTRE LA POBLACIÓN NACIONAL Y DEL ESTADO DE SINALOA. ....	98
TABLA 5. LA POBLACIÓN OCUPADA A NIVEL NACIONAL Y EL ESTADO DE SINALOA. ....	98
TABLA 6. USO DE SUELO POR MUNICIPIO EN EL ESTADO DE SINALOA (SUPERFICIE EN HECTÁREAS). ....	100
TABLA 7. USO DE SUELO POR DISTRITO DE DESARROLLO RURAL Y MUNICIPIO. ....	101
TABLA 8. RESUMEN DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA EN SINALOA POR MUNICIPIO DURANTE EL AÑO 2013, EN CULTIVOS CÍCLICOS Y PERENNES, EN MODALIDADES DE RIEGO Y TEMPORAL. ....	103
TABLA 9. RESUMEN DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN PECUARIA EN SINALOA DURANTE EL AÑO 2013: PRODUCCIÓN, PRECIO, VALOR, ANIMALES SACRIFICADOS Y PESO. ....	105
TABLA 10. RESUMEN DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN PESQUERA Y ACUÍCOLA POR ESPECIE EN SINALOA DURANTE EL AÑO 2013. ....	107
TABLA 11. DISTRIBUCIÓN DE PLANTILLA DE PERSONAL ADSCRITO A LA DELEGACIÓN ESTATAL DE LA SAGARPA EN SINALOA. ....	110
TABLA 12. FRONTERA AGRÍCOLA POR DISTRITO DE DESARROLLO RURAL (SUPERFICIE EN HECTÁREAS). ....	112
TABLA 13. COORDENADAS GEOGRÁFICAS DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136-CULIACÁN. ....	112
TABLA 14. COLINDANCIAS QUE DELIMITAN EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	114
TABLA 15. DIRECCIONES DE LAS OFICINAS O VENTANILLAS DE ATENCIÓN DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 CULIACÁN. ....	114
TABLA 16. DISTRIBUCIÓN DE PLANTILLA DE PERSONAL EN EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	116
TABLA 17. DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS A CARGO DE LAS ÁREAS ADSCRITAS AL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	117
TABLA 18. ESTRUCTURA QUE COMPONE UN ANÁLISIS FODA BÁSICO. ....	119

TABLA 19. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE SE INFLUYEN EN EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	120
TABLA 20. POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN A CONSIDERAR EN LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	121
TABLA 21. ASPECTOS EN EL CORTO PLAZO QUE DETERMINAN LA MISIÓN DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	127
TABLA 22. ASPECTOS EN EL LARGO PLAZO QUE DETERMINAN LA VISIÓN DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	128
TABLA 23. ASPECTOS EN EL LARGO PLAZO QUE DETERMINAN LA VISIÓN DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	129
TABLA 24. ENUNCIADOS QUE DETERMINAN LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS.....	131
TABLA 25. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON BASE EN LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS A LAS ENTREVISTAS POR PARTE DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	139
TABLA 26. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ALINEADOS A LAS DIMENSIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PROPUESTO PARA EL DDR NÚMERO 136-CULIACÁN. ....	140
TABLA 27. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE CONSIDERAN ESTRATÉGICOS PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	142
TABLA 28. PRODUCTOS ESTRATÉGICOS ALINEADOS A LOS OBJETIVOS QUE INTEGRAN LAS DIMENSIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO PARA EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	143
TABLA 29. ELEMENTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS A TOMAR EN CUENTA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES, CONSIDERANDO LA POSICIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA ORGANIZACIÓN.....	147
TABLA 30. CRITERIOS IMPLÍCITOS EN LOS PARÁMETROS DE SEMAFORIZACIÓN. ....	151
TABLA 31. INDICADORES QUE CORRESPONDEN A LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS ESTRATÉGICOS QUE OFRECE EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN, CORRESPONDIENTES A LA PERSPECTIVA DE LOS PRODUCTORES AGROALIMENTARIOS. ....	153
TABLA 32. INDICADORES QUE CORRESPONDEN A LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS ESTRATÉGICOS QUE OFRECE EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN, CORRESPONDIENTES A LA PERSPECTIVA DE PRESUPUESTO. ....	156

TABLA 33. INDICADORES QUE CORRESPONDEN A LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS ESTRATÉGICOS QUE OFRECE EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN, CORRESPONDIENTES A LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS. .... 157

TABLA 34. INDICADORES QUE CORRESPONDEN A LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS ESTRATÉGICOS QUE OFRECE EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN, CORRESPONDIENTES A LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. .... 161

TABLA 35. INDICADORES QUE CORRESPONDEN A LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS ESTRATÉGICOS QUE OFRECE EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN, CORRESPONDIENTES A LA PERSPECTIVA DE GOBIERNO Y NORMATIVIDAD. .... 164

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EL PROCESO PRESUPUESTARIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. ....	15
FIGURA 2. IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA DE UNA COMPAÑÍA: QUE BUSCAR.....	60
FIGURA 3. COMPONENTES BÁSICOS DEL MODELO DE NEGOCIOS. ....	61
FIGURA 4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI). ....	65
FIGURA 5. LAS FASES DE VIDA DE UN NEGOCIO Y SUS OBJETIVOS FINANCIEROS.....	69
FIGURA 6. LA CADENA INTERNA DE VALOR, DENTRO DE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS. ....	72
FIGURA 7. LA VINCULACIÓN BÁSICA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. ....	76
FIGURA 8. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICO - REGIONAL DE LA DELEGACIÓN ESTATAL DE SAGARPA EN SINALOA. ....	111
FIGURA 9. INTEGRACIÓN GEOGRÁFICA DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	113
FIGURA 10. PRINCIPALES FUNCIONES DE UN DISTRITO DE DESARROLLO RURAL. ....	115
FIGURA 11. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	117
FIGURA 12. PERSPECTIVAS O DIMENSIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ADAPTADAS AL FUNCIONAMIENTO DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ..	133
FIGURA 13. ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE LAS DIMENSIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ADAPTADO PARA EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL NÚMERO 136 - CULIACÁN. ....	135
FIGURA 14. METODOLOGÍA PROPUESTA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN INDICADOR DE DESEMPEÑO. .....	151
FIGURA 15. MAPA ESTRATÉGICO QUE MUESTRA LAS RELACIONES CAUSA – EFECTO ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ADAPTADO. ....	167

## **INTRODUCCIÓN.**

El entorno moderno, cada vez más dinámico, complejo, revolucionario y de algún modo incierto por el que atraviesa la administración pública, exige afrontar grandes retos que conlleven a los cambios e innovación que derivan en una adaptación incesante de la organización a las acciones que requiere la sociedad, con lo que se favorece a la evolución de una administración de la institución pública más ágil, menos burocrática, flexible y con una marcada tendencia a pensar cada vez más en términos estratégicos.

La ciudadanía reclama al Estado que su administración sea inteligente, eficiente y eficaz, capaz de prestar servicios de calidad y que sus decisiones políticas sean congruentes con el sentir y la actividad de los ciudadanos, transformándose así en una administración pública que se acerque a la realidad de la sociedad e involucre a los diferentes grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y de la gestión de recursos con los que se dispone, quedando a su resguardo el manejo transparente y adecuado de los recursos que le han sido conferidos.

En el camino evolutivo de una administración pública encajonada como un concepto obsoleto, alejada de la renovación y de un alto costo con cargo a los contribuyentes, hacia una administración pública tipificada en una entidad generadora de ideas, propositiva, rentable, empática y sensible a los requerimientos de la comunidad, podemos observar una marcada tendencia a la incorporación de herramientas diversas e innovadoras que le posibilite responder con éxito a los desafíos que se presentan en un escenario mundial cada vez más globalizado y competitivo.

Con motivo de lo anterior, una administración pública moderna constituye en sí un gran reto y exigencia, toda vez que el papel relevante que desempeña el sector público en la economía de los países del orbe produce importantes efectos en el ámbito político y económico, sin dejar de lado el impacto que se traduce en los aspectos relacionados con la cohesión social.

En este orden de ideas, es necesario mencionar que la administración pública se encuentra inmersa en una serie de dificultades de financiamiento de las políticas públicas, como resultado de una crisis en el modelo financiero mundial y que a su vez tiene repercusiones sobre las actividades que los gobiernos desarrollan para brindar un esquema de bienestar a los ciudadanos, tales como subsidios, sistema de salud y seguridad social, educación, vivienda, etc.

Esto último representa en sí el problema central por el que la administración pública debe buscar reinventarse y ser capaz de resolver con éxito los grandes desafíos que el mundo actual manifiesta, razón que hace se vuelva necesario que el aparato estatal dirija la mirada a alternativas viables en políticas de gasto público, la reducción del sector público y de la utilización instrumentos que den en consecuencia una eficiencia y eficacia en la gestión de los asuntos públicos.

Como resultado de lo anteriormente expuesto, una de las herramientas o instrumentos que se está implementando cada vez más por parte de las organizaciones tanto del sector privado como el de la vida pública es la planeación estratégica.

Hablar del tema de la planeación estratégica es hablar siempre en términos globales, así como de la forma en que se fijaran los caminos del comportamiento que necesariamente van a incidir de manera profunda y significativa en el acontecer del futuro de la empresa u organización, sea cual sea el tipo que esta fuere.

En su sentido más puro, la planeación estratégica representa la manera de cómo una organización plantea su presente, define su futuro y establece los pasos de cómo puede llegar a ese estatus deseado, donde todos los aspectos relativos a su funcionamiento se alinean a un propósito determinado y dirige sus esfuerzos para conseguir la materialización de ese designio.

Es en este punto donde definitivamente se vuelve indispensable la utilización de herramientas o instrumentos bajo los cuales se desplieguen estos aspectos y que a su vez generen un soporte metodológico donde se pueda tener una visión del

desempeño de la organización en términos de los objetivos que estratégicamente se hayan trazado.

Es en este orden de ideas donde la presente investigación ha tenido su concepción, toda vez que se partió de la premisa de proponer la implementación del Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta de planeación y dirección estratégica que puede ser aplicada con éxito en el ámbito de la administración pública, en virtud de que dicho instrumento tiene la bondad de poder medir las distintas dimensiones o perspectivas que componen la actividad de la organización, tanto en su posición actual como en sus capacidades en el largo plazo, y a su vez proporciona información útil para el proceso de toma de decisiones.

Para lograr lo anterior, este trabajo de investigación se diseñó iniciando con un primer capítulo, que consiste en brindar una panorámica general de la problemática que se desea analizar, sus antecedentes, la delimitación y alcance del análisis, así como la definición de objetivos, premisas o supuestos, finalizando en las justificantes bajo las cuales se propone su utilidad y pertinencia.

Posteriormente continua en un segundo capítulo, el cual no es otra cosa más que la contextualización conceptual bajo la cual se ha tenido a bien sustentar dicha investigación, haciendo una revisión de la literatura disponible y de los autores teóricos más representativos que han hecho aportaciones relevantes al tema, desarrollando un marco teórico en el cual se plasmó la interpretativa de los resultados obtenidos.

Para el tercer capítulo se procedió a revisar la metodología bajo la cual se condujo la investigación, revisando los elementos de tipo metodológico que aportaron en la elaboración del proceso bajo el cual se abordó el análisis, detallando como se llevó a cabo el estudio y sustentando bajo que método se eligió el diseño de la investigación.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se propuso llegar al análisis de la información resultante y su respectiva interpretación. Es en este punto donde se obtuvo la respuesta a las interrogantes que se plantearon para dar estructura a la investigación

y que a su vez permitió tener una perspectiva final respecto a si los resultados fueron o no los que se esperaban, o si estos aportaron elementos que son innovadores y de impacto al conocimiento científico.

Una vez que se determinó lo anterior, se hizo una descriptiva de las conclusiones a las que se llegó considerando los resultados obtenidos y su interpretación. De igual forma, se tuvo un planteamiento de las aportaciones que resultaron relevantes y que dieron respaldo a la solución del problema que se tuvo a bien abordar, así como las recomendaciones de quien conduce este trabajo para quienes en un futuro deseen seguir bajo esta misma línea de investigación.

Al final se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos que fueron usados en el presente trabajo de investigación, con la idea que el lector profundice en un mayor grado su conocimiento.

## **CAPITULO I.- PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

### **1.1. Descripción del problema.**

En una investigación, uno de los principales aspectos que se debe definir es el problema que se pretende tratar durante el desarrollo de la misma, lo que para Schmelkes (2010) significa que se tiene el 50% de la investigación resuelta.

Desde la perspectiva de Varna-Horna (2010), el problema de investigación es el por qué y motivo de la misma, razón por la que la primera parte de la investigación deberá ser siempre el planteamiento del problema, siendo de relevante importancia que este planteamiento sea particularmente sustancial, entendiéndose por esto que un problema no tiene características de ser científico solo porque al investigador le pudiera parecer interesante, sino que al hacer dicho planteamiento se debe tener cuidado de haber hecho un estudio extenso de la bibliografía disponible respecto al tema, de haber consultado a expertos en la materia y de analizar con sumo cuidado la información que se tiene a la mano.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), antes de iniciar con los trabajos que son competencia de la investigación que se desea llevar a cabo, es necesario formular el problema de manera específica, en términos muy concretos y específicos, de tal forma que sea factible que este se investigue con métodos científicos, y que además quien lleva a cabo la investigación, además de poder conceptualizar el problema con claridad, debe ser capaz de escribirlo en forma clara, precisa y accesible; aunque en algunas ocasiones el investigador tiene una perspectiva clara de lo que desea llevar a cabo, pero adolece de la facilidad de poder comunicarlo a los demás, es entonces cuando este debe esforzarse por poder divulgar sus ideas de forma que se pueda comprender, toda vez que en la actualidad la mayoría de las investigaciones requiere de que trabajen varios profesionales de investigación.

Los problemas deben ser formulados de manera clara. La mayoría de las veces lo más difícil de esto es saber distinguir cuales son los problemas en sí; en una analogía

clara se dice que “no hay artillería analítica o experimental que pueda ser eficaz si no se ubica adecuadamente al enemigo” (Bunge, 2014, pág. 7).

De la misma forma, el problema debe tener la característica de ser significativo, pertinente, factible y viable. Si se desea abordar el problema se debe tener el conocimiento y la experiencia necesaria en el tema y a su vez se deben analizar los factores del tipo personal, social, institucional, científico y ético respecto del problema, para de esa forma determinar si este guarda congruencia con los intereses y habilidades que quien conduce la investigación (Schmelkes, 2010).

Para Becerra (1994), en una cita de Pasek (2008), el problema de investigación se compone de todas aquellas preguntas relacionadas con razones, causas y motivos de los desequilibrios, rupturas, contradicciones, insatisfacciones conflictos en el que se encuentra involucrado el individuo racional, caracterizándose principalmente en que no se cuenta con la respuesta a la interrogante que lo define, resumiendo esto en que en si el problema de investigación es el conocimiento del desconocimiento de un tema de interés, por lo que se vuelve necesario darle respuesta a través de un proceso sistemático, luego de plantearlo y formularlo debidamente mediante una construcción discursiva, lo que en consecuencia genera que al plantear un problema de investigación se deben considerar los aspectos reseñados sobre la situación problemática.

Para iniciar con una investigación, en primer lugar se debe establecer el *estado del arte* del problema que se desea investigar, por lo que para cada quien el mismo problema tiene diferentes niveles de conocimiento en términos de experiencia y vivencias propias, dando como resultado que sea necesario consultar la bibliografía que permita conocer más y saber en un primer término si es un problema susceptible de investigarse o solo existe falta de información al respecto (Medina Carrillo, 2007).

Siguiendo con la recomendación propuesta por Hernández *et al* (2010), para el desarrollo del presente capítulo, se hizo una revisión de todo el contexto que rodea a la problemática en estudio partiendo desde el planteamiento del problema, analizando el entorno internacional, nacional, seguido de una revisión de la problemática del

sector, la perspectiva del desempeño y la perspectiva de la evaluación, continuando con la delimitación particular del problema, para posteriormente concentrarse en una exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema y la definición inicial de su ambiente o contexto, que derivó en la definición de los objetivos de la investigación (entendiendo que con esto se estableció lo que se quiere conocer con el estudio), para finalmente exponer la justificación bajo la cual se sustentó la importancia en la que radica la investigación de la problemática que fue abordada.

### **1.1.1. Análisis del contexto Internacional.**

Si se hace una revisión de toda la bibliografía disponible a nivel internacional respecto de la administración pública, es posible percatarse de que la gran mayoría de ésta se concentra fundamentalmente en un eje principal: una nueva forma de organización y funcionamiento se está gestando en el ente burocrático, que si bien no es del todo claro en el plano teórico, si es tangible en una serie de reformas que se han venido implementando en varios países en a partir de los años ochenta, que pretenden enfrentar el desafío que advierte la necesidad de introducir una mayor eficiencia en el funcionamiento estatal.

Dicho impulso se ha hecho más apremiante en las últimas dos décadas motivado en la generalizada *crisis fiscal del estado*, así como en las crecientes quejas contra la burocracia por parte de un número creciente de usuarios insatisfechos con los servicios públicos. Adicional a esto último, el contexto de la globalización ha traído en consecuencia la idea general de que el hecho de que el estado funcione eficientemente forma parte de la competitividad sistémica de cada país (REPETTO, 1998).

La administración pública surgió y se desarrolló mundialmente como respuesta a necesidades impostergables, mucho antes que fuera objeto de una disciplina científica y se beneficiara de la utilización de sus técnicas. En Estados Unidos ha sido más marcado este atraso en relación a algunos países de la Unión Europea, motivo por el cual muchos autores atribuyen en buena medida a esta situación los errores y fallas de la administración pública norteamericana (Sierra, 2014).

Esta ciencia ha tenido un proceso de consolidación que oscila como disciplina científica, siendo su evolución siempre progresista a pesar de que ha tenido altas y bajas durante su desarrollo, dándose este en etapas sucesivas y que se ha concebido de país a país, de generación a generación y de continente a continente (Guerrero, 2009).

Según escribe De la Rosa (2010), de acuerdo con algunos estudios de la evolución de la administración pública, ante la crisis de la forma de organización burocrática y la legitimidad del papel del Estado que se dio lugar en las últimas décadas, se generalizó el pensamiento de que el Gobierno debería dejar de ser un propietario y prestador de servicios para convertirse en un promotor, articulador y regulador de esfuerzos productivos. De la misma forma, las críticas en torno a la ineficiencia de la administración pública que se plantearon en el mismo periodo involucraron el reconocimiento de las carencias técnicas administrativas para afrontar la complejidad de la gestión de los problemas públicos, dando origen al concepto de la nueva gestión pública, el cual hace referencia a un conjunto ambiguo de supuestos, conceptos, tecnologías y prácticas que se ha convertido en el aliado imprescindible de la reforma del estado.

Lo anterior tiene más un carácter de depósito de orientaciones, métodos y técnicas que un conjunto de tipo sistemático y ordenado de propuestas y soluciones a las que se puede acudir en función de los problemas de las administraciones públicas y gubernamentales.

De acuerdo con un planteamiento de Bekke, Kickert y Kooiman (1995), en una cita de Peters (2005), otra situación que genera presión sobre el concepto general de gobierno viene de los cambios en las relaciones existentes entre el gobierno y el sector privado. Las ideas de *gobernanza sin gobierno*, los Estados y Gobiernos *vacíos* y estados y economías *negociados*, está convirtiéndose en el modelo dominante de la gestión en las economías industriales avanzadas, donde se afirma que los agentes sociales influyen cada vez más en la política y la administración, de una forma en la que nunca se había visto con anterioridad.

En esta concepción, se visualiza un gobierno más debilitado e incapaz de regir como en el pasado, considerando que el concepto tradicional de gobierno como ente de control y ordenanza de la sociedad está pasado de moda. Dicha concepción tiene su origen principalmente en Inglaterra y los países bajos, aunque ya empieza a tener una amplia difusión en los Estados Unidos de Norte América.

Son muchas las necesidades que debe cubrir la administración pública ante la complejidad del presente contexto globalizador, por lo que la realidad a la que se enfrenta la gestión de los asuntos públicos tiene latente una fuerte necesidad de innovar, utilizando e implementando una serie de instrumentos y mecanismos nuevos que permitan enfrentar los cambios de manera más satisfactoria en los que se tenga un mayor énfasis a aspectos como el tamaño, el costo y la eficacia del aparato gubernamental (Lyn y Wilson, 1999, citado por Méndez y Becerril, 2005).

Dentro del mismo entorno globalizador, la administración pública ha sufrido transformaciones de manera paralela al proceso de reforma del Estado, tanto en las actividades del orden económico que son ejecutadas por el Estado como por la nueva visión que se le impregna a las políticas públicas, obviando el sentido social y centrándose en el interés individual, de acuerdo con lo que plantean Méndez y Becerril (2005).

Según lo explica Olías de lima (2001), en una cita de Méndez y Becerril (2005), la transformación de la gestión pública tiene su origen en la adaptación de las finanzas públicas al nuevo escenario económico mundial, mismo que ha tenido influencia por las políticas generadas y emitidas por organismos del orden internacional tales como la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial, solo por citar algunos, con el objeto de transformar la actuación de los estados por conducto de su recomposición estructural así como en las funciones de las instituciones gubernamentales.

En los modelos que se proponen por parte de dichos organismos, la administración pública evoluciona a otras maneras de accionar, donde esta forma de actuar del ente público tiende a desarmarse de manera gradual de las antiguas formas de

organización y relaciones con la comunidad, para dar paso a nuevos modelos de estructura y de gestión enfocados al bien común, argumentando que los cambios en el enfoque estratégico de las relaciones anteriormente referidas ocurren como una forma de adaptar el actuar público a componentes, tales como sociedad y mercado (Bañón y Carrillo, 1997, citados por Méndez y Becerril, 2005).

Para Méndez y Becerril (2005), el planteamiento estratégico dentro del sector público se refiere al modelo estratégico mediante el cual la organización define o plantea su futuro y los métodos que son requeridos para conseguirlos, esto es, llevar a cabo una aproximación de tipo estratégica, diseñar el futuro para después aplicar los efectos de comportamiento organizativo para conseguir llegar a él, de modo que la visión estratégica proporciona sentido a la acción pública y de ese modo pone al alcance las distintas rutas para alcanzarlo, derivando precisamente en esto una ventaja competitiva toda vez que aporta elementos de gran importancia en un ambiente de fuerte competencia y de servicio orientado al cliente.

### **1.1.2. Análisis del ámbito nacional.**

Desde la perspectiva empresarial, el entorno económico de un país es un elemento importante que facilita u obstaculiza el desempeño de una empresa u organización, toda vez que la estabilidad en el nivel económico (variables como la inflación y demás condiciones de crecimiento de desarrollo industrial) influyen en la manera de cómo las empresas llevan a cabo su planeación estratégica, de tal forma que en los países en vías de desarrollo su proceso de implementación de planeación estratégica tienden a volverse más formal, sofisticada y estructurada, aun y cuando la problemática estribe en llevarla al terreno operativo (López, 2005).

Dicho esto, a través de la planeación estratégica la empresa se prepara la resolver problemas en el futuro, donde se alcanza la habilidad para explorar mayores alternativas, la calidad en la toma de decisiones es mayor, se desenvuelve con mayor rapidez, lo que provoca que el impacto de dicha planeación estratégica sea en mayor grado en los países subdesarrollados que en países del primer mundo, donde las condiciones económicas no hacen tan necesario el uso de herramientas sofisticadas

de planeación, en virtud de que el nivel de incertidumbre no existe en el mismo grado (López, 2005).

Desde el punto de vista de Méndez y Becerril (2005), lo anterior también tiene su realidad en el entorno del sector público, en donde considerando a su vez el aspecto económico se buscó aprovechar la situación de crisis que presentaba el estado benefactor, de tal modo que se pudiera desarticular el mismo de la actividad productiva y empresarial, con el argumento de que se motivaría el desarrollo del binomio calidad – precio.

Para buscar resolver los problemas de ineficiencia, ineficacia y falta de competitividad en las funciones del estado, surgen nuevos enfoques que centraron una mayor atención a descentralización y desconcentración de funciones entre los distintos niveles de administración, con el objeto de obtener mayores ventajas competitivas en este entorno globalizado, lo que ha generado surja un enfoque gerencialista con propuestas para la administración pública con principios que tienen que ver con las funciones del estado al considerar relevante que este reduzca sus tareas, delegue responsabilidades, desconcentre actividades y busque la mayor eficiencia de los servicios que presta a la comunidad, asumiendo además como una de sus principales prioridades crear las condiciones tanto físicas como humanas al interior de las dependencias del sector público para el desarrollo de capacidades competitivas, de eficiencia y eficacia, con lo que se establecería una mejor planeación de los recursos y el uso adecuado de los mismos (Méndez y Becerril, 2005).

En México, la administración pública nace con un fuerte impacto que le hereda el reinado español, hace una mala copia de estilos y métodos norteamericanos, para posteriormente a fines del siglo XIX tener cierta influencia de la cultura francesa y de nuevo vuelve a tener una influencia preponderante del vecino país del norte. Como resultado de lo anterior, la administración pública mexicana agrega a todo esa herencia su propio aporte, que en algunos casos la ubica como progresista y en otros como en incongruente retraso, formando con estos contrastes una de sus características más conocidas (Sierra, 2014).

Por ser un país emergente o en vías de desarrollo, la función que se refiere a la administración pública en México puede ser un problema de una difícil solución, considerando que existen un gran número de necesidades por resolver y se dispone de pocos recursos para satisfacerlas (Caso, 2014).

Un aspecto que se encuentra fuertemente relacionado al desarrollo de la administración pública en el país, es el que tiene que ver con el tema de la institucionalidad y que a su vez da sustento a lo que se conoce como Estado Institucional, donde de acuerdo con March y Olsen (1997), leído en una cita de Flores y Espejel (2009), este tiene un orden político y moral, que abarca una serie de procedimientos con una operativa estándar de una prolongada duración, que incluye valores, creencias, principios a su vez son compartidos por la mayoría de la población.

De acuerdo a lo anterior, el estado tiene como responsabilidad primordial el garantizar el orden político, así como la autonomía de las distintas esferas institucionales de la sociedad, además de que el establecimiento de la ley como potestad de dicho estado institucional se vuelve una condición imprescindible para sustentar el actuar del Gobierno.

Para Flores y Espejel (2009), los cambios que el gobierno mexicano le ha impreso a la vida de las instituciones, como representantes de la vida democrática en el país, son la evidencia de la búsqueda de un cambio político como condición indispensable para fortalecer el cambio institucional de la administración pública.

Así mismo, según lo descrito por Flores y Espejel (2009), Las reformas institucionales en las que México se ha visto inmerso en los últimos 30 años se pueden clasificarse en cuatro grandes rubros:

1. La sensible disminución del Gasto Público.
2. Un marcado proceso de liberalización.
3. Inserción en organismos en un contexto internacional.

4. Disminución de las funciones estatales a través de dismantelar las empresas estatales, vía estrategias de liquidación, fusión y privatización.

El buscar la modernización o la innovación del estado por conducto de las reformas del estado mismo son consideradas la apología del cambio institucional, aunque queda claro que la reforma del estado no se ha llevado a cabo en lo que toca a la estructura administrativa del propio gobierno, por lo que el proceso de institucionalización de la administración pública en el país solo han sido intentos por de alguna forma homogeneizar las organizaciones públicas y sus procesos, incorporando o utilizando en la lengua administrativa algunos conceptos o preceptos (Flores y Espejel, 2009).

Según lo que descrito por Sánchez (2009), la administración pública en México ha sufrido grandes transformaciones a lo largo de su historia, mismas que se estratifican principalmente en el ordenamiento institucional de los periodos de la independencia y los conflictos revolucionarios, las grandes reformas que se implementan durante los años coincidentes al descubrimiento de la gran riqueza mineral con la que cuenta el país y posteriormente se abren paso las ideas de modernización administrativa, siendo está enfocada a la infraestructura y el funcionamiento del aparato administrativo.

Esto último que resulta innegable al plantear que, para que la modernización del aparato gubernamental logre un efecto con incidencia en el ámbito macro administrativo, esta debe ser de manera integral y no como estrategias aisladas.

Durante el siglo XX México mantuvo una estructura de orden distinta a la institucionalidad. Sin embargo, en los años ochenta, cuando iniciaron los cambios económicos y políticos se puso en la discusión el contexto institucional del país y la necesidad de realizar un nuevo diseño tendiente a resolver problemas de desigualdad, incertidumbre y falta de confianza (Flores y Espejel, 2009).

Fue en ese periodo, cuando el país empieza a experimentar la necesidad de cambios administrativos torales, que fueran coincidentes con la realidad del país, donde se

buscara una mayor participación de los diferentes niveles de gobierno y se sientan las bases para que se lleven a cabo estrategias enfocadas a la descentralización, la cual debe ser una política permanente que se encamine a delegar recursos, atribuciones y responsabilidades a los gobiernos estatales y municipales, encajando esta política en un contexto de una reforma de Estado, que permita el devenir de un arreglo institucional entre los tres niveles de gobierno (Sanchez, 2009).

Entre 1995 y 2000 se implementó el Programa de Modernización de la Administración pública (PROMAP), el cual tenía como objeto principal la mejora de la calidad de los servicios públicos, que consideraba la incorporación de técnicas de la gerencia privada tales como planeación estratégica, enfoque de calidad y reingeniería de procesos aplicados a la administración pública federal (Sanchez, 2009).

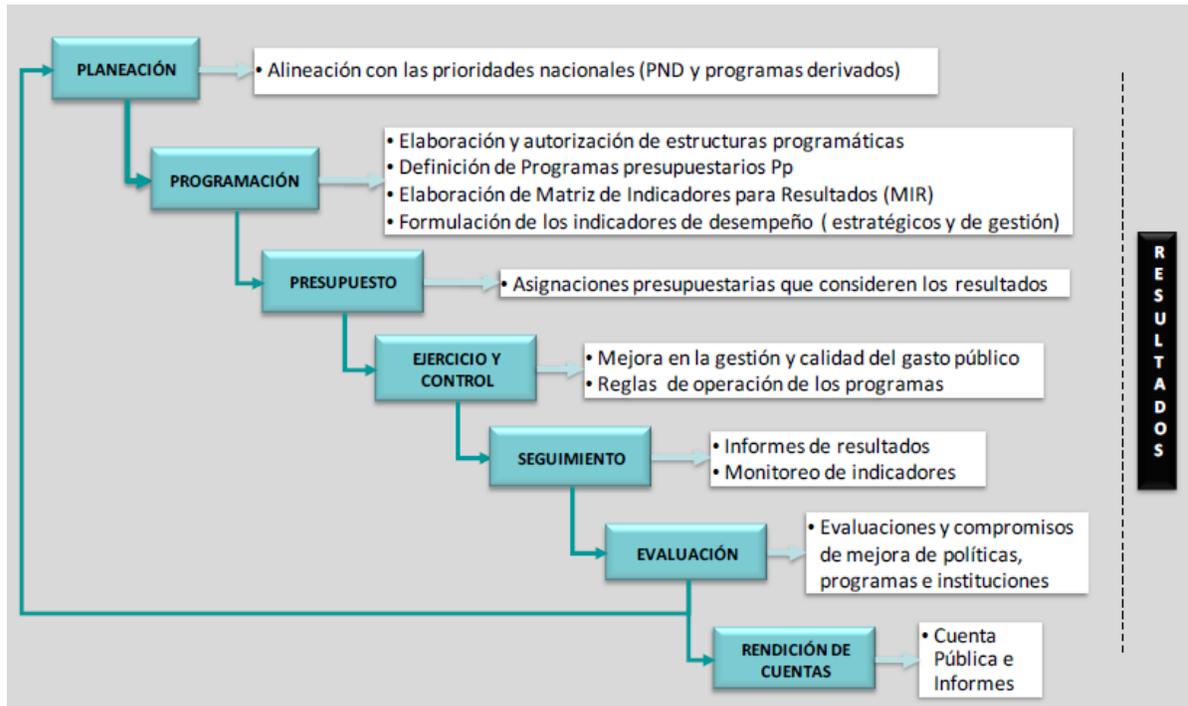
Con su ejecución, aun y cuando derivó una polémica con motivo de que las distintas herramientas tenían un contrasentido y constaban con medios de aplicación distintos, el PROMAP rompió con todos los esquemas en los que se sustentaban todos los programas anteriores, toda vez que por primera vez se introducían técnicas gerenciales de forma sistemática que contenían enfoques como servicio orientado al cliente, incluyendo temas como *misión* y *visión*, así como el establecimiento de estándares y de indicadores de desempeño en el servicio.

De esta forma, el PROMAP se constituye como un parte aguas en relación al cambio institucional que se sufre dentro de la administración pública mexicana, como resultado de que la introducción de las anteriormente citadas técnicas gerenciales generaban expectativas de cambio dentro del aparato gubernamental, tanto al interior de las instancias e instituciones adscritas al propio gobierno, como al exterior con la sociedad civil.

De 2006 a la fecha, los gobiernos en México se han visto inmersos en un horizonte tendiente cada vez más al aspecto de modernización de la administración pública, que como ya se planteó con anterioridad, esto ha sido resultado en gran medida por recomendaciones que organismos internacionales (OCDE y CLAD), razón por la que se han diseñado programas a cargo de instituciones que se sustentan en estrategias

que van desde el mejoramiento de la gestión pública (PMG), hasta un esquema de presupuesto basado en resultados (PBR) y de evaluación de desempeño (SED) (Sanchez, 2009).

**Figura 1. El proceso presupuestario en la administración pública federal.**



*Fuente:* Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2014) .

Dichos programas se han diseñado bajo la óptica de que, por un lado, se considera el establecimiento de una mejora de la calidad de los bienes y servicios públicos, el incremento en los niveles de productividad de las instituciones, la reducción de costos soportada por la optimización de recursos y la eficiencia en la operación de procesos, así como en la evaluación del desempeño de las instituciones, y por otro, la implementación de un esquema de gestión pública basada en el incentivo del logro de resultados, para lo que se necesita reestructurar todo lo relacionado con la toma de decisiones y las acciones de planeación, presupuesto y ejecución del gasto, con una acentuación marcada en la evaluación de los programas a cargo del gobierno, que es esta última la que de alguna forma u otra asegura el éxito de todo el mecanismo. En la figura 1 se esquematiza de manera resumida los pasos de los que se compone el

proceso presupuestario en la administración pública, el cual se puede concebir cíclicamente y que observa una orientación en la asignación de recursos hacia aquellos bienes y servicios públicos que resultan prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados.

Aun y con todo esto, en México la administración pública todavía se encuentra lejos de haberse modernizado para los cambios que pudieran venir (Flores y Espejel, 2009), y se pretendería decir que esta se encuentra sujeta a las necesidades de poder y ha sido utilizada en la consecución de un sistema político en el que se premia a la lealtad personal y existe un reparto político de beneficios (Sanchez, 2009).

Pero al margen de todo lo anterior, definitivamente es un aspecto central de la vida del país y que es necesario se hagan los esfuerzos que estén al alcance de todos y cada uno de los actores que intervienen de manera directa e indirecta para que esta realidad cambie, donde el gobierno lleve a cabo las reformas que le permitan fortalecer su capacidad para el procesamiento de las demandas de los ciudadanos y que a su vez le permita dar una mejor respuesta a las mismas (Peters, 2010).

Por otro lado, en términos de lo que señala Guerrero (2009), la misma ciudadanía debe participar cada vez más activamente en los aspectos de gobernanza, exigiendo con mayor frecuencia resultados y transparencia en las gestiones, ofreciendo con esto una perspectiva de vivir en un plano social democrático donde el ciudadano tiene derechos, mismos que ejerce bajo un marco regulatoria a su vez vigilado por un Estado, quien a su vez tiene la responsabilidad de hacer lo conducentes para que se detone todo el contexto social y económico que establezca un entorno integral de desarrollo, conformándose así lo que algunos analistas denominarían el *circulo virtuoso*.

### **1.1.3. Análisis de la problemática del sector agroalimentario.**

Para entender el enfoque que el presente trabajo pretendió abordar, es indispensable comprender de igual forma la situación que vive actualmente el sector agroalimentario en México y el mundo, el cual ha sufrido una serie de cambios y transformaciones

originados por la aplicación de distintas políticas económicas y sociales, así como su respaldo regulatorio (Acosta Reveles, 2007), que incluye el impacto que ha tenido el fenómeno globalizador en el ámbito internacional.

Según lo describe Rubio (2008), el entorno económico mundial de la última década ha estado contextualizado por un panorama económico y financiero cada vez más complicado, donde el sector agroalimentario se ha caracterizado tanto por una producción excedentaria inducida por las políticas de los países industrializados, como por un crecimiento estancado de los países en desarrollo.

De acuerdo con la FAO (2012), el escenario internacional muestra una desaceleración económica en la mayoría de las regiones que se consideran desarrolladas, y que ha dado como resultado de una reducción en sus importaciones, motivado de la demanda a la baja que ha generado que a nivel mundial las expectativas de crecimiento se vuelvan muy conservadoras y en algunos casos por debajo de lo esperado.

Los riesgos a los que se enfrenta el mundo globalizado de hoy son muchos y variados, que van desde los que tienen que ver con los fenómenos naturales y el cambio climático que afectan directamente a la producción de alimentos, siguiendo con los riesgos políticos donde encontramos el terrorismo, el posicionamiento transnacional del crimen organizado y la inestabilidad social que registran muchos países de oriente medio, junto con los otros riesgos que tienen que ver con la salud humana (pandemias, enfermedades infecciosas, etc.), hasta llegar a los riesgos de carácter económico y de mercado, donde se observa una alta volatilidad tanto en la producción como en los precios, la inestabilidad financiera y fiscal de los países de la Unión Europea y la posibilidad de una catástrofe económica que enfrenta Estados Unidos, además del colapso del mercado de la construcción y el alto nerviosismo que manifiestan los mercados cambiarios y de valores.

Según las proyecciones económicas que sostienen algunos especialistas, los precios de las materias primas seguirán a la alza como resultado de un incremento en el precio del petróleo y sus derivados, lo que tendrá un efecto directo en los costos de

producción de la producción primaria como resultado del incremento en los combustibles y fertilizantes. Esto aunado a la demanda creciente de consumo de granos que sirve de alimento de ganado en las economías emergentes, influye igualmente en el encarecimiento de la producción agrícola generando la reducción de los inventarios mundiales (Rubio, 2008).

Aun así, algunos organismos internacionales como la FAO y la OCDE (2013) prevén que para el caso de los sectores como la agricultura, ganadería y la pesca, se siga evolucionando en el ámbito debido a una macroeconomía de más amplitud en la que estos operan. Lo anterior derivado de una serie de factores que son de suma importancia dentro del comercio mundial, entre ellos el hecho de que las economías emergentes tales como China, India y otros países de Asia y Europa Central sean ahora más participantes de la economía internacional y requieran cada vez mas de alimentos, productos e insumos derivados de la actividad de producción agroalimentaria.

Esto último sin dejar de mencionar que un factor determinante dentro del fortalecimiento de la demanda de dichos productos es el crecimiento demográfico que vienen registrando los países en desarrollo, con África a la cabeza, lo que conlleva a un incremento dentro del consumo que da como resultado un crecimiento global más intenso y que revierta la tendencia al efecto de desaceleración que se ha venido registrando a lo largo de los últimos años.

Según la aseveración de Acosta, Fragoso, Garrido y Zizumbo (2010), La gran mayoría de los países han implementado reformas en las políticas económicas agroalimentarias, buscando el lograr condiciones competitivas que les permitan enfrentar las nuevas fuerzas de la oferta y la demanda. Lo anterior posibilita que la agricultura, ganadería y pesca se encuentren orientados a un mercado que ofrece mayores oportunidades de inversión, donde la estimación es que los países en desarrollo crezcan en su participación de la producción mundial que a su vez les permitirá contar con una participación mayor dentro del crecimiento en el comercio.

Para las economías que integran el orbe mundial es una realidad contundente el hecho de que deben existir las condiciones regulatorias y político – económicas necesarias para generar un clima favorable en el desarrollo de la producción agroalimentaria y que independientemente del sistema de gobierno que prevalezca en las distintas regiones, se observa que la tendencia de todos los países es abrir su economía hacia el contexto global de las naciones, con sus retos y oportunidades.

Un tema que es central es el que tiene que ver con la inversión en el sector rural, toda vez que según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) la inversión en Agricultura es una de las formas más eficaces de promover la productividad, reducir la pobreza y mejorar la sostenibilidad ambiental, haciendo énfasis en que esta inversión debe tener un impacto replicador en términos de una mejora en la eficacia de la utilización de los recursos naturales y que se reduzcan las pérdidas en todas las etapas de producción, elaboración y consumo (FAO, 2012).

A esta preocupación se han unido las voces de distintos gobiernos, organizaciones internacionales y grupos de la sociedad civil, quienes son coincidentes en la idea de que además de aumentar la inversión en los temas de agricultura, ganadería y pesca, se deben implementar mecanismos para asegurar que esta inversión sea a su vez más eficiente, incluyendo en esto el tema de la transparencia, y con ello tener una mejora sustancial en la inversión. Las fuentes de inversión en el sector agro productivo principalmente se dividen en dos: privadas y públicas, mismas que a su vez pueden ser Nacionales o Extranjeras.

De acuerdo con la FAO (2012), para el año 2030 la producción mundial de alimentos debe aumentar a más del 40% y en un 60% para el 2050, recomendando que los países se abastezcan internamente por lo menos en un 75% de su demanda total de alimentos. Por otro lado, el futuro en los próximos 20 años depende de que los gobiernos tomen medidas ahora para estimular la actividad agropecuaria (Banco Mundial, 2013).

A la vez, según lo explican Ortega, León y Ramírez (2010), el entorno mundial anteriormente descrito tiene sus repercusiones en México, quien a lo largo de las últimas tres décadas ha enfrentado transformaciones importantes en lo que se refiere a la rama agroalimentaria. Respecto de esto, México enfrenta una marcada falta de crecimiento en los niveles de producción, lo que a su vez se refleja en otros indicadores de la economía tales como el empleo, salario real, inversión, ahorro, etc., en los diferentes sectores de la económica, siendo en el sector agropecuario donde más se ha acentuado este fenómeno. Lo anterior derivado de una mala aplicación de políticas neoliberales que más que beneficiar el crecimiento de los niveles de productividad han dado como resultado una disminución en la rentabilidad de las unidades de producción.

A diferencia de otros países, México tiene condiciones agroecológicas que limitan la producción agrícola, toda vez que en su mayoría el territorio nacional observa condiciones orográficas y climatológicas que no son del todo favorables para la agricultura, lo anterior según lo expuesto por Saavedra y Rello (2005); además de que en los últimos años se han registrado un gran número de catástrofes naturales (sequías, inundaciones, sismos, heladas, etc.) que han tenido un impacto negativo principalmente en los subsectores agrícola, ganadero y de pesca.

Al igual que el resto del mundo, el país enfrenta retos de magnitudes imprevistas, pero paradójicamente también se abren grandes áreas de oportunidad muy atractivas y que se vuelven trascendentales poder aprovechar. La apertura comercial de países con gran demografía, tales como China, India, Rusia, Asia sur-oriental y del continente Africano propone un escenario donde el potencial económico, dicho esto en términos de comercio internacional, se antoja ilimitado. Sin embargo, para que el país pueda enfrentar estos retos, aprovechar dichas oportunidades y además contribuir a la seguridad alimentaria de sus habitantes, se debe buscar aumentar la producción de alimentos, considerando seriamente factores como la heterogeneidad productiva, los ya referidos escenarios internacionales y los posibles efectos que sugiere el inminente cambio climático.

Considerando esto y del mismo modo que se ha mencionado, México actualmente está inmerso en un proceso de reformas estructurales con las que está buscando generar condiciones que detonen un auge en las inversiones públicas y privadas, tanto nacionales como extranjeras, que permitan generar un crecimiento económico que se reconozca como sustentable y sostenido (Pamplona, 2000).

Con este proceso reformatorio se pretende que el país avance hacia un estado de derecho en el que se privilegie la productividad e inversión, y que al mismo tiempo se optimice la ejecución del gasto, el cual deba de dejar de ser elevado y disperso (Saavedra y Rello, 2005), favoreciendo la aceleración del mismo como parte de los instrumentos de política económica que se utilizan para dinamizar la economía.

No obstante, las perspectivas de crecimiento en lo que va del año han ido disminuyendo, dejando el porcentaje del mismo muy por debajo de lo que al inicio del año se había estimado, según las fuentes oficiales de Propio Gobierno de la Republica (Presidencia de la Republica, 2013).

Para Sinaloa, uno de los estados con más importancia en términos de producción agrícola, ganadera y de pesca de la república mexicana, todo lo que hasta aquí se ha planteado tiene una gran importancia.

Poseedor de características muy especiales y particulares, el estado de Sinaloa se encuentra considerado el corazón agroalimentario del país. Con sus más de 5.8 millones de hectáreas dedicadas en un 81% a las actividades agrícolas, ganaderas y forestales, el estado posee más de 600 kilómetros de litoral y sistemas estuarios en lo que se ha desarrollado la explotación de diferentes pesquerías (SAGARPA, 2013).

La entidad se encuentra ubicada al noroeste del país colindando al norte con el estado de Sonora, al sur con el estado de Nayarit, al oeste con los estados de Durango y Chihuahua, y al oeste delimita con el océano pacífico. Se encuentra ubicado al pie de la sierra madre occidental, orografía que cubre la mayor parte de su territorio, contando además con una importante infraestructura hidráulica que se ha desarrollado a partir de sus once ríos, infraestructura a través de la cual se provee de

agua para uso agrícola y animal a las regiones productivas con las que cuenta el estado, lo anterior sin dejar de mencionar su uso para consumo humano (Norzagaray, Garcia , Llanes y Troyo , 2010).

Sobre esto último, no se puede dejar de mencionar que el recurso hídrico ha ido disminuyendo notablemente, derivado del abuso en la explotación intensiva para el uso agrícola y las alteraciones climáticas (Maya, 2011).

Con estas y otras características, es evidente el potencial productivo que posee la entidad en términos de producción de alimentos. Junto con otros estados como Michoacán, Jalisco, Veracruz, por mencionar solo unos, conforman un bloque sobre el que recae gran parte de la seguridad alimentaria del país, generando casi una tercera parte del PIB agropecuario (Maya, 2011).

A diferencia de otros estados como Oaxaca, Morelos, Puebla, Guerrero e Hidalgo, en Sinaloa se ha desarrollado un sistema de producción agrícola orientada al mercado que sustenta su eficiencia en el uso intensivo de capital, a costos relativamente bajos (Ita, 2003). Sin embargo, también se debe tener en cuenta que en la heterogeneidad de quienes producen en el sector se considera la inclusión de agricultores de mediana y pequeña escala. Con esta diversidad, Sinaloa es considerado a nivel nacional un referente en el tema del desarrollo agropecuario y pesquero, siendo con esto una entidad emblemática en cuanto a la producción de alimentos.

No obstante, con todo y esto Sinaloa no se encuentra ubicado entre los que poseen un mayor desarrollo económico en el país.

Diferentes estudios y análisis realizados por especialistas denotan que Sinaloa se encuentra por debajo de estados como Nuevo León, el Estado de México, Coahuila y Campeche, por mencionar solo unos, en lo que se refiere a su producto interno bruto (PIB) como parámetro de indicador económico, haciendo ver con esto que aun y cuando la producción de alimentos que se registra es alta, no necesariamente es garantía de que se es eficiente en toda la cadena de valor, dado que se carece de una industria que realmente le dé valor agregado a la producción, lo que evidencia

una economía rica pero desequilibrada, dominada por su sector primario y un hipertrofiado sector de servicios (Maya, 2011).

Con base en lo que asevera Bernal (2009), la industria alimentaria en Sinaloa, incluyendo la que tiene que ver con la derivada del sector primario, mantiene rezagos en los temas de eficiencia en la administración de sus unidades de producción y la aplicación de tecnología que permitan un desarrollo significativo en la competitividad, su personal está poco capacitado en los temas de mercados nacionales e internacionales, así como en lo que respecta a los incentivos provenientes de esquemas fiscales, enfatizando que es necesario pasar de una economía de factores básicos a una economía de inversión.

Otro aspecto importante que no se debe dejar de mencionar, tiene que ver con el financiamiento en el sector rural. De acuerdo con Almeraya–Quintero *et al.* (2011), existen cuatro tipos de instituciones de financiamiento en zonas rurales:

1. La banca de desarrollo: FIRA, Financiera Rural y BANSEFI.
2. La banca privada o comercial.
3. Las uniones de crédito u otras figuras como organizaciones auxiliares de crédito.
4. El sector de seguros y fianzas (AGROASEMEX, compañías privadas y Fondos de aseguramiento).

En este análisis, el autor concluye que la hipótesis de la investigación que se desarrolló respecto al papel de la banca en el desarrollo del sector rural, tiene que ver con la premisa de que los recursos que dispersan están dirigidos a municipios con altos niveles de marginalidad, bajos niveles de accesibilidad y a áreas rurales dispersas, fue rechazada por los resultados obtenidos en la investigación, donde estos denotan lo contrario.

En el caso específico de Sinaloa, es necesario que el desarrollo del financiamiento se extienda a los municipios con marginación alta, que nunca han sido factibles de crédito por parte de la banca de desarrollo, tomando en cuenta las variables de

ruralidad, marginalidad y accesibilidad. Para que exista desarrollo en una región es necesario que exista también la inversión proveniente del financiamiento, mismo que debe provenir de fuentes relacionadas con el gasto público y con la banca de desarrollo.

En los últimos 5 años, la entidad ha enfrentado un buen número de desastres naturales que han impactado directamente en la actividad agropecuaria y pesquera, poniendo de manifiesto la participación en el sector agroalimentario en Sinaloa y en el país no ha sido del todo eficiente.

Existe una problemática en términos de las inversiones que se aplican en la entidad, dado que al parecer se no están teniendo el resultado que se espera y el nivel de capitalización de la gran mayoría de productores no genera expectativas favorables, si se piensa que esto pueda ser un factor para generar un incremento de la producción agroalimentaria.

En base a estas afirmaciones, es necesario que se contextualice en su dimensión debida si efectivamente las políticas pública implementadas en el sector agropecuario por quienes son encargados de conducirla hacia el campo mexicano, incluyendo aquí el sinaloense, están cumpliendo con las prerrogativas que generan beneficios para la población que son el crecimiento económico y reducción a la pobreza, la seguridad alimentaria y nutricional y la sostenibilidad ambiental.

Desde dicho punto de vista, es latente la existencia de una problemática específica que abarca la actividad económica relacionada con la producción de alimentos, misma que a su vez se vuelve forma y la solución se torna fondo.

#### **1.1.4. Análisis de la problemática del desempeño Institucional.**

En el entorno general de las empresas, el termino desempeño se encuentra relacionado con resultados tanto individuales como colectivos dentro de una organización, de tal modo que este concepto tiene una connotación orientada a la magnitud de los resultados obtenidos por la institución (Arriaga, 2002).

En términos más específicos, Bonnefoy y Armijo (2005) explican que hablar de desempeño en el entorno gubernamental se refiere comúnmente a las dimensiones de eficiencia y eficacia en el marco de una actividad de tipo recurrente o respecto de algún proyecto en específico, para lo cual la eficiencia se considera como la habilidad de llevar a cabo una actividad en la que se incurra en el costo mínimo posible, mientras que la eficacia se refiere al aspecto relacionado con la medición en términos de que si los objetivos que se definieron previamente para la actividad se están cumpliendo.

Lo anterior cobra sentido si se toma en cuenta lo descrito por Arriaga (2002), que menciona que la medición del desempeño es en si el esfuerzo que de manera sistemática una organización emplea para evaluar su gestión la cual orienta al cumplimiento de su misión, a través de la optimización de sus procesos.

Sin embargo, Uvalle (2004) sostiene que más allá de los conceptos de eficiencia y eficacia, el arquetipo que deriva como la administración pública puede tener la capacidad de fortalecer la legitimidad de los resultados es inherente a los valores democráticos, para lo cual en el desempeño de la democracia trae implícito el que se obtengan resultados específicos, que sean relevantes y corroborados para que la sociedad le brinde su aprobación y ratifique su lealtad para con las instituciones administrativas.

De igual forma, el desempeño de las instituciones administrativas insertas en la sociedad contemporánea, es una asignación que exige, además de eficacia, responsabilidad, en virtud de que tienen como encargo el dar cumplimiento a una diversidad de objetivos, metas y políticas que se orientan hacia el espacio de la colectividad, siendo esta la justificación que tiene más crédito al momento de preservar el bien común (Uvalle, 2004).

De acuerdo con Porter y Kramer (2006), llevar a cabo la medición del desempeño social y hacerlo público es una manera potencialmente eficaz de influir en la conducta corporativa, siempre y cuando los índices se midan de manera consistente, y estos reflejen apropiadamente cual es el impacto social corporativo. Lo anterior nos hace

pensar en la importancia que radica en el que se cuente con indicadores de desempeño claros y pertinentes, que sean de una utilidad objetiva, sin distorsión y que sean el reflejo de una realidad a la que se desee conocer y dado un momento adecuar o diferenciar.

Si se pone en contexto lo escrito por Bonnefoy y Armijo (2005), queda en evidencia que en la administración pública su desempeño global es resultado de la relación entre los factores de eficiencia, eficacia, calidad y economía, donde para su medición es necesario se establezca un desarrollo armónico, relevante y sistemático de mediciones e indicadores, a los que es necesario interrelacionar con base en un adecuado conocimiento.

Con el referente del análisis que realiza Rincón (2012), existe una serie de beneficios que proporciona a una organización la implementación de un esquema de indicadores que tienen que ver con el desempeño de la misma, siendo estos los siguientes:

1. *Satisfacción del cliente*: en términos que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la organización, así será comunicado al personal que labora en la empresa y se vincularán las estrategias con los indicadores, de tal forma que las acciones que ejerza dicho personal se dirigirán en este sentido y se lograrán los resultados que se desean.
2. *Monitoreo del proceso*: esto no es más que la mejora continua, que solo se puede conseguir si se hace un seguimiento a conciencia de cada eslabón que conforma la cadena del proceso. La medición de estos indicadores se considera una herramienta que no solo sirve para detectar oportunidades de mejora, sino que sirven además para implementar las acciones.
3. *Benchmarking de procesos y actividades*: si lo que una empresa desea es mejorar sus procesos internos, una opción que resulta viable es la de rebasar sus límites, abrirse a su entorno para aprender e implementar el conocimiento que ha adquirido. En este sentido, el *benchmarking* permite medir productos, procesos y actividades, y a su vez compararlos con los de otra organización. Si

se dispone de elementos resultados de indicadores como referencia, la implementación de esta estrategia resulta fácil y productiva.

4. *Conducción del cambio*: el poder tener un adecuado sistema de medición derivado de indicadores fiables, permite dado un momento conocer la aportación que hace el personal a las metas organizacionales, así como los resultados que sustentan la afirmación de lo que se está haciendo correctamente.

Si se considera que la naturaleza principal de la administración pública es la ejecución de la normatividad aplicable para asegurar la conservación de la productividad de la sociedad, se debe tener en claro que al aparato estatal le corresponde la atribución de dar potestad a un estado de derecho, de donde esta claridad de atribuciones legales es condicionante para que se cumpla dicha normatividad, provocando que si lo legal y lo reglamentario registran un grado de compatibilidad, es factible que la administración pública logre su articulación utilizando los instrumentos que garanticen mejor su desempeño.

Caso contrario de lo anterior, cuando estos aspectos no se alinean a los fines colectivos, se provoca que el desempeño de la administración pública sea errático, impreciso y desarticulado.

#### **1.1.5. Análisis de la problemática de la evaluación.**

Según Bonnefoy y Armijo (2005), la evaluación en el marco de las instituciones públicas está inserta en un marco teórico derivado del análisis de las políticas públicas, de tal forma que en el grado que ésta intenta producir información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones política-administrativas, información que resulte útil al momento de resolver problemas concretos.

Existe una amplia literatura con una diversidad de concepciones que hagan una mejor descripción sobre la evaluación en el entorno de las instituciones públicas, pero la presente investigación consideró muy pertinente la definición que se deriva de un estudio llevado a cabo en varios países de la OCDE, el cual establece como evaluación en la gestión pública a aquella medición del tipo sistemática que es

continúa en un periodo de tiempo respecto de los resultados que se obtuvieron por instituciones públicas, y que a su vez estos resultados fueron comparados con aquellos que fueron planteados o establecidos, con el objeto de concretar una mejora en los estándares de desempeño de dicha institución (Bonefoy y Armijo,2005).

Uno de los aspectos que siempre se debe tener en cuenta al momento de analizar el tema de la evaluación en instituciones públicas es el que tiene que ver con el efecto o impacto que debe tener la intervención pública partiendo desde el punto de aplicación de un conjunto de programas, estrategias o acciones del tipo gubernamental, lo que lleva a deducir que las políticas públicas necesitan de esquemas de evaluación más bien del tipo sofisticado, siendo ejemplo de estos la metodología del marco lógico, el árbol de problemas y la planificación basada en objetivos (Bonefoy y Armijo,2005).

Por otro lado, según lo analiza Torres (2007), para efectos de tener *buenas prácticas de gobierno* es necesario desarrollar la capacidad de saberlas diferenciar de aquellas que resultan nocivas y perniciosas, donde estas buenas prácticas requieren de la identificación constante, de una corrección y rediseño que hagan posible la adaptación a condiciones del orden político, eficiencia administrativa y de formación de consensos; por consiguiente, la evaluación es la parte que permite establecer la medida en la que las metas se alcanzan, cual es la eficiencia operativa que se registra en este contexto, conocer cuál es el costo – beneficio de los programas y como todo este entorno debe caber en el entorno que significan las normas operativas, así como el balance entre gasto y objetivos.

En evaluación usualmente sabemos de forma adelantada hacia donde queremos que nuestro indicador se dirija. En efecto si nosotros no sabemos, ni nos interesa de qué manera esperamos que el indicador se mueva, entonces es un indicador pobre (Bonefoy y Armijo, 2005).

De acuerdo a lo que describe Uvalle (2004), los proyectos son una representación del futuro deseado, de tal modo que son el punto de inicio para que el desempeño de la administración pública sea evaluado en razón de los resultados que es capaz de producir.

Sin embargo, la problemática de la evaluación dentro de las instituciones del orden público radica no solo en los aspectos culturales y de prácticas que se encuentran con arraigo en el servicio público, casos tales como como la simulación, el clientelismo, autoritarismo, la opacidad, etc., que ven a la evaluación como una amenaza y no la consideran como una herramienta de corrección desarrollo y crecimiento, sino que se vuelve más compleja en virtud de que apenas si consideran a los aspectos de la satisfacción del usuario (Torres, 2007); y como resultado de lo anterior el sentido de confianza y fiabilidad en la que las instituciones públicas rinden cuentas de cómo se están utilizando los recursos se tornan debatibles y adquieren un carácter cuestionable (Bonefoy y Armijo, 2005).

## **1.2. Delimitación del problema.**

Para los fines de la presente investigación, es fundamental establecer las delimitantes como parte fundamental del planteamiento del problema (Vara-Horna, 2010).

De acuerdo con Angulo (2011), uno de los errores que más comúnmente se cometen al momento de estar llevando a cabo una investigación tiene que ver con una falla clara de la delimitación del tema de investigación, así como el especificar cuáles son los alcances mismo de estos límites.

En este orden de ideas, es muy importante que exista una definición precisa del tema, así como la características básicas del tipo de investigación de la que se trate (exploratoria, descriptiva, experimental o estudio de caso) permitiendo con esto una perspectiva del tipo general respecto de la validez y el nivel de confianza que llegara a tener como resultado, suponiendo con esto el alcance y los límites del tema de investigación.

Lo anterior es coincidente con lo que señala Schmelkes (2010), al referirse que en un trabajo de investigación lo primero que se debe lograr es tener la definición correcta del problema, por que de no ser así se corre el riesgo de desplegarlo indeterminadamente, lo que origina cuestionamientos irrelevantes o que el objetivo de la investigación se desvie o se pierda.

En su análisis, Chaín-Navarro (1999) asegura que en primer lugar se debe identificar la naturaleza del problema objeto de la investigación y posteriormente hacer una selección del paradigma idóneo para el desarrollo del trabajo. Acto seguido, en congruencia con los objetivos que ya se hayan definido se debe decidir cuál es la estrategia competente para su consecución, para finalmente establecer el método o procedimiento a seguir en el desarrollo del proceso.

Lo anterior sin dejar de precisar que necesariamente debe tenerse primero el conocimiento de que es lo que se ha investigado hasta ese momento sobre el tema en específico, determinando si este ya fue solucionado con resultado de otros estudios o si realmente es una cuestión de incógnita, estableciendo claramente los alcances del trabajo de investigación que se pretende desarrollar.

En este orden de ideas, la presente investigación tuvo su desarrollo bajo un enfoque cualitativo a través de la modalidad de un estudio de caso, por considerar que esta herramienta metodológica es particularmente útil y valiosa al momento de medir y registrar las conductas de quienes están involucrados en el fenómeno objeto de estudio, a diferencia de los métodos cuantitativos los cuales solo se centran en información verbal plasmada en encuestas de cuestionarios (Yin, 1989, citado en Martínez, 2006).

Para Hernández *et al* (2010), cuando se plantea el problema es importante tener en cuenta que la investigación cualitativa:

1. Se conduce prioritariamente en los entornos naturales de los participantes.
2. Las variables no son controladas ni manipuladas. De hecho no se determinan variables, sino que se consideran conceptos generales tales como *emociones, vivencias, experiencias, etc.*
3. Los significados se obtienen de quienes participan en la investigación.
4. Los datos no se acotan a valores numéricos.

Con base en todos estos señalamientos, se hizo una descriptiva del problema que la presente investigación tuvo a bien abordar, misma que se desarrolló desde un orden

de conceptos en general, para enseguida continuar con la precisión del entorno en el cual tuvo lugar el trabajo al que se refiere dicha investigación.

### **1.2.1. Aspectos previos.**

Como ya se puso en contexto, las dificultades que enfrenta el sector agropecuario son resultado de una serie de factores de diversa índole que a nivel nacional e internacional han afectado de manera directa a la rentabilidad del campo y al nivel de vida de las familias que de él subsisten.

Mucho del atraso que se tiene en términos de la producción de alimentos se debe principalmente a que no se ha llevado a cabo una política agropecuaria y pesquera de fondo que venga a fortalecer las cadenas de valor agroalimentarias, lo que se ha venido reflejando si bien no en una baja en los niveles de inventarios de granos y alimentos que se producen a nivel mundial, si en un estancamiento de los mismos; esto último se torna grave y alarmante si consideramos que las necesidades relativas a la alimentación son cada vez más crecientes, derivado entre otras cosas de un acelerado desarrollo demográfico a nivel mundial (FAO, FIDA y PMA, 2012).

Desde la perspectiva de Ortega, León y Ramírez (2010), el papel que juega el estado y sus instituciones es de gran importancia en la solución a la problemática anteriormente referida, toda vez que además de que es el actor principal en términos del manejo y la dirección del aspecto económico de una nación, también es en sí quien a través de toda su estructura administrativa provee los servicios, los apoyos económicos y las condiciones necesarias para que quienes se encargan del aspecto de la producción de alimentos, lo hagan de forma que además de proveer los productos que son parte de nuestra dieta diaria, resulte ser una actividad económica rentable.

En razón de lo anterior y como ya se ha acotado, la problemática central radica en la capacidad que tenga el gobierno de adoptar las alternativas viables o implementar las estrategias que hagan posible el fortalecer y ser más eficiente en su gestión, surgiendo esta exigencia en términos de que la administración pública deba recurrir a la utilización de herramientas o técnicas gerenciales que le permitan enfrentar con

éxito los requerimientos que son provenientes de parte de los productores agropecuarios y pesqueros, y que a su vez le permita adoptar una posición más competitiva.

Esto origina como resultado que al irse profundizando tanto en los problemas como en las soluciones, se buscan alternativas cada vez más precisas y alineadas a las necesidades propias de la gestión de los asuntos públicos (Méndez y Becerril, 2005).

### **1.2.2. La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).**

Para efectos de hacer una delimitación en términos rigurosos y estrictos, se establece como referencia que el presente trabajo de investigación se desarrolló en el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán, de la Delegación Estatal en Sinaloa de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), siendo esta una dependencia del orden público encargada, entre otros asuntos, de formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo rural, fin de elevar el nivel de vida de las familias que habitan en el campo, en coordinación con las dependencias competentes (LOAPF, 2014, pág. 27).

La SAGARPA es una institución del poder Ejecutivo Federal, que tiene entre sus objetivos propiciar el ejercicio de una política de apoyo que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas de nuestro sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios, así como con las metas y objetivos propuestos, para el sector agropecuario, en el plan nacional de desarrollo (SAGARPA, 2014).

### **1.2.3. Antecedentes históricos de la SAGARPA**

El 8 de noviembre del año 1821, una vez consumada la independencia de México, se emitió el reglamento provisional para el gobierno interior y exterior de las secretarías de estado y del despacho universal, a través del cual se creaban cuatro secretarías, siendo una de ellas la Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Interiores y Exteriores, sus facultades eran inmensas, entre ellas, la seguridad interior, las

instituciones de beneficencia y la actividad de fomento (agricultura y minería), acompañada de las políticas de colonización (D.O.F., 2012).

El 2 de diciembre del año de 1842, el presidente Nicolás Bravo decretó la creación de la que fue la Dirección General de Industria, una entidad inscrita en lo que era el Ministerio de Relaciones Exteriores e Interiores, fue en aquella área administrativa en la que se instituyó un departamento encargado de las funciones relacionadas con el fomento agropecuario y, dos años después, se le adicionarían las funciones sobre colonización.

El 28 de abril de 1853, durante el gobierno de Don Manuel María Lombardini, se creó el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, instancia en la que se ventilaban los asuntos relacionados con el fomento agropecuario, la colonización y la irrigación.

Sería hasta 1891 cuando se promulgó la Ley de Secretarías de Estado y con ello surgiría la Secretaría de Fomento, dependencia a la que se le adjudicaron las funciones administrativas inherentes con las actividades agropecuarias, de ubicación de las colonias y de obras de riego.

En 1917, se adicionaron a la Secretaría de Fomento funciones complementarias en áreas de dotación de tierras y el fraccionamiento de latifundios. En diciembre de aquel mismo año, la Secretaría de Fomento cambiaría su denominación por la de Secretaría de Agricultura y Fomento, en esa misma época se le encomendó a la nueva dependencia la función de la restitución de tierras.

El 22 de marzo de 1934, el presidente Lázaro Cárdenas transfiere al recién creado Departamento Agrario las funciones relativas al reparto de tierras y, el 7 de diciembre de 1946, el presidente Miguel Alemán anuncia la creación de la que sería la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

Conforme a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado emitida en diciembre de 1958, bajo la administración de Adolfo López Mateos, la primera de las atribuciones legales de la Secretaría de Agricultura y Ganadería es la de: *planear*,

*fomentar y asesorar técnicamente la producción agrícola, ganadera, avícola, apícola y forestal en todos sus aspectos.*

Fue en 1976 cuando José López Portillo, al fusionar las Secretarías de Recursos Hidráulicos y la de Agricultura y Ganadería, surgiría la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Posteriormente, en 1995 la Secretaría cambiaría su denominación por la de Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, ya que los asuntos relacionados con los recursos hidráulicos pasaron a ser competencia de la recién creada Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.

Con sustento en las modificaciones efectuadas al artículo 35 de la Ley Orgánica de la Administración pública Federal (APF), mismas que se publicaron en el diario oficial de la federación el 30 de noviembre de 2000, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, cambia su denominación a Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (D.O.F., 2012), nombre con el que se mantiene vigente hasta la presente fecha.

#### **1.2.4. La SAGARPA a nivel federal.**

La SAGARPA tiene como *misión* de promover el desarrollo integral del campo y de los mares del país que permita el aprovechamiento sustentable de sus recursos, el crecimiento sostenido y equilibrado de las regiones, la generación de empleos atractivos que propicien el arraigo en el medio rural y el fortalecimiento de la productividad y competitividad de los productos para consolidar el posicionamiento y la conquista de nuevos mercados, atendiendo a los requerimientos y exigencias de los consumidores (SAGARPA, 2014).

Dentro de su *visión*, esta dependencia proyecta un México que cuenta con una sociedad rural que goza de calidad de vida atractiva y con diversidad de oportunidades de desarrollo así como un sector agropecuario y Pesquero rentable y sustentable que ofrece alimentos accesibles, sanos y de calidad a sus habitantes.

Dentro de sus principales objetivos, la SAGARPA enumera los siguientes:

1. Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costera.
2. Abastecer el mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.
3. Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de energéticos.
4. Revertir el deterioro de los ecosistemas, a través de acciones para preservar el agua, el suelo y la biodiversidad.
5. Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural. Además de promover acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural

Para cumplir con estos objetivos, la SAGARPA a nivel nacional cuenta con una estructura orgánica y funcional conformada a por 33 Delegaciones (una delegación por entidad federativa, más las delegaciones del Distrito Federal y de la Región Lagunera), 192 Distritos de Desarrollo Rural y 713 Centros de Apoyo al Desarrollo Rural, lo que le permite instrumentar mecanismos de coordinación y concertación entre los productores, los gobiernos estatales y municipales, y las diferentes áreas de la Secretaría; así como otorgar información y orientación de manera oportuna, referente a los programas y servicios que ofrece a los productores del sector agropecuario y pesquero (SAGARPA, 2014), así como ejecutar de una mejor forma las políticas y estrategias a su conducción, derivando en un mejor desempeño de sus funciones y atención al sector agroalimentario (D.O.F., 2012). La estructura formal de la institución se muestra en el anexo número 2.

Dicha estructura dimensiona su orientación al fortalecimiento de la nueva visión del sector agropecuario y pesquero del país, enfatizando la atención de retos como parte del impulso de la producción agroalimentaria, la sustentabilidad de los recursos naturales, así como el mitigar los efectos del cambio climático en el sector (Cortes, 2012).

### **1.2.5. La delegación estatal de la SAGARPA en Sinaloa.**

Con sustento en lo que establece la normatividad aplicable en la materia, todas las dependencias y entidades adscritas a la administración pública federal podrán contar con delegaciones, ya sea en los estados de la república o en circunscripciones geográficas que abarquen más de una entidad federativa, con la justificante de que su creación sea indispensable para prestar servicios o realizar trámites que den cumplimiento a los programas a su encargo, siempre y cuando así lo prevean sus reglamentos internos u ordenamientos legales de creación (LOAPF, 2014).

Según lo dispone el Manual de Organización General de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (D.O.F., 2012), las Delegaciones Estatales tienen como objetivo el vigilar, promover, ejecutar y supervisar los programas a cargo de la dependencia, coadyuvando con las entidades federativas en relación a lo agroalimentario, a través de estudios y proyectos de perfil agropecuario y de desarrollo rural para alcanzar los objetivos fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo.

Las Delegaciones, en el ámbito de su competencia y circunscripción territorial, se coordinan institucionalmente, coadyuvando con los gobiernos de los estados y municipios a fin de consolidar el federalismo y alcanzar los objetivos fundamentales de dicho Plan Nacional, en lo relativo al sector agroalimentario. Asimismo, desarrollan e impulsan los planes y programas que encabeza la Secretaría en materia de federalización, con el objeto de incorporar este proceso al nivel municipal y satisfacer las exigencias de los productores (SAGARPA, 2013).

Según lo describe la Ley Orgánica de la Administración pública federal (2014), cada delegación estatal tendrá un titular que será designado por el secretario de despacho de la dependencia, teniendo las atribuciones que señalen sus reglamentos internos u ordenamientos legales de creación, quienes deberán cumplir con los siguientes requisitos (pág. 4):

- a. Ser ciudadano mexicano por nacimiento y estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles y políticos.

- b. Contar con estudios académicos en materias afines a las atribuciones que correspondan a la delegación respectiva.
- c. Haber desempeñado cargos de alto nivel decisorio, cuyo ejercicio requiera conocimientos y experiencia en materia administrativa.
- d. No haber sido sentenciado por delitos patrimoniales o estar inhabilitado para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público.

Para el caso específico del estado de Sinaloa, la SAGARPA ubica su Delegación Estatal en la capital del estado, cita en carretera a Navolato Km. 7.5, Unidad Bachigualato, Código Postal 80140, en la ciudad de Culiacán de Rosales.

#### **1.2.6. El distrito de desarrollo rural número 136 - Culiacán de la delegación estatal de la SAGARPA en Sinaloa: su contexto regional.**

En términos de lo que compete al desarrollo de esta tesis de maestría, esta se llevó a cabo específicamente en el ámbito de la competencia del Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán, el cual está adscrito a la anteriormente referida delegación estatal, y que en términos de lo que dicta la ley de desarrollo rural sustentable (2014) es:

La base de la organización territorial y administrativa de las dependencias de la administración pública federal y descentralizada, para la realización de los programas operativos de la administración pública federal que participan en el programa especial concurrente y los programas sectoriales que de él derivan, así como con los gobiernos de las entidades federativas y municipales y para la concertación con las organizaciones de productores y los sectores social y privado. (p. 15).

A partir de lo anterior, dicha institución u organización del sector de la administración pública es considerada idónea para efectos de los fines que persigue el presente proyecto de investigación, toda vez que reúne todos los requisitos en términos del nivel de atención a productores, así como de lineamientos y normatividad vigente a las características necesarias para su implementación, además del paradigma que forma parte del objeto de la investigación, con lo que permitirá dar respuesta a la

interrogante central y objetivos específicos componentes de la misma, en función de los beneficios que esta proporcionará al incorporar elementos prácticos de planeación estratégica al entorno administrativo y operativo de la institución pública, derivando en la construcción de indicadores de desempeño dirigido a la mejora continua del servicio al cliente, quienes en este caso son los productores de los sectores agrícola, ganadero y de pesca circunscritos a los municipios de Culiacán, Badiraguato y Navolato, a los que corresponde la esfera de atención de dicha instancia del gobierno federal.

La presente investigación inició el día 16 de junio de 2014 con la aplicación de un análisis de autodiagnóstico que permite obtener información específica en relación a la problemática que registra la institución en términos de sus planes estratégicos, con el fin de detectar que elementos son necesarios atender y contextualizar bajo la conducción de la aplicación de las soluciones a implementar, que es en este caso aquella conocida como el cuadro de mando integral(CMI) o balanced scored card (BSC) que surge como una propuesta hecha por Robert S. Kaplan y David P. Norton en (2002), la cual busca proporcionar a los directivos o gerentes de una empresa u organización los instrumentos, elementos o indicadores que les permitan llegar hacia el futuro de un éxito en términos de competitividad y eficiencia.

La problemática específica que se detectó en la organización que fue objeto del presente estudio se sintetiza en los siguientes numerales:

1. No se dispone de un diagnóstico estratégico que permita conocer cuáles son los factores internos y externos que impactan en la institución.
2. Existe una falta de comunicación dentro de las áreas que integran la institución.
3. Las metas u objetivos específicos para cada área de la institución no se tienen bien definidos en una visión a corto plazo y son inciertos a largo plazo.
4. Se carece de objetivos estratégicos que conduzcan el actuar de la institución.
5. No existe un sistema de indicadores eficazmente estructurado para medir los avances de las áreas en los temas que son de su competencia, tales como la

atención al productor, su percepción de la institución, transparencia, evaluación de procesos, clima organizacional entre otros.

6. No se dispone de información que permita tener retroalimentación efectiva para la toma de decisiones.

### **1.3. Preguntas de investigación.**

Destacando lo que expresa Christensen (2006), en una cita de Hernández et al (2010), algo que se debe tomar en cuenta, además de la definición concreta de los objetivos, es la conveniencia de establecer a través de ya sea una o varias preguntas el problema a investigar; lo cual ayuda a evitar se genere una distorsión o minimizar la misma si estas se hacen de manera directa.

Respecto de lo anterior, Hernández *et al* (2010) aseveran que las preguntas de investigación dan una orientación precisa hacia las respuestas que se pretenden buscar en relación a la propia investigación, por lo que dichas preguntas no deben utilizar términos ambiguos o abstractos y deberán de resumir lo que habrá de ser la investigación.

Así, por ejemplo, Schmelkes (2010) explica que una pregunta de investigación se diferencia de la hipótesis de la investigación en que la hipótesis indica un elemento medible y de alguna forma predice la naturaleza de la respuesta; en este sentido, una pregunta pudiera llegar a convertirse en hipótesis si se determina una afirmación que pueda ser medible, que establezca la relación de dos aspectos y que a su vez este en posibilidades de demostrarse que es falsa o en su defecto verdadera.

Dado lo anteriormente expuesto, a continuación se tuvo a bien plantear la siguiente interrogante central con la pretensión de aportar y fortalecer los conceptos e ideas que son parte de la filosofía con la que se desarrolla la presente investigación.

¿Cómo puede el Cuadro de mando integral (CMI) adaptarse en términos de ser un modelo de planeación estratégica que permita alinear el actuar de una institución de la administración pública con base en objetivos que se establezcan en el corto y largo plazo , mediante una revisión crítica del entorno que rodea a la organización?

Del citado cuestionamiento derivan otros de tipo más específico y que a su vez resulta necesario plantearse como incógnitas que darán guía al presente análisis, siendo estas las que a continuación se expresan:

1. ¿Cuáles son los factores Internos y externos que definen las líneas de acción a seguir en la Institución de la administración pública, desde la orientación de un modelo de planeación estratégica?
2. ¿Bajo qué perspectivas la Institución de la administración pública determina los propósitos estratégicos a conseguir en el corto y largo plazo, a partir de los cuales alinea o dirige su actuación?
3. ¿Qué dimensiones del cuadro de mando integral resultan aplicables o adaptables al contexto general de la institución de la administración pública, que deriven de la revisión y análisis de temas de interés para la misma?
4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que se pueden definir en la institución de la administración pública para el logro de sus propósitos y metas, desde las perspectivas del cuadro de mando integral?
5. Desde el enfoque de la propuesta del cuadro de mando integral ¿cuáles son los productos estratégicos que ofrece la institución pública para la consecución de sus objetivos estratégicos?
6. ¿Qué indicadores se pueden construir en el marco de las dimensiones del cuadro de mando integral aplicado o adaptado al entorno de la institución de la administración pública, que resulten útiles en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

#### **1.4. Objetivos.**

La definición de los objetivos se hace en relación con el problema. Según Münch y Angeles (1998), su utilidad radica en que sirven de guía para el estudio, determinando los límites y la amplitud, orientando sobre los resultados que se esperan obtener, y permiten determinar las etapas del proceso del estudio por realizar. En este sentido, es necesario resaltar que los objetivos deben estar enfocados a los elementos

básicos del problema, ser medibles y observables, claros y precisos y seguir un orden metodológico.

Para Rojas (2002), leído en una cita de Hernández S. *et al.* (2010), los objetivos deben expresarse con claridad para evitar que se den posibles desviaciones durante el proceso de investigación, por lo que se considera que estos son guías que hay que tener en cuenta al momento desarrollar un análisis o estudio, sin dejar de paso de que estos deban ser congruentes entre sí.

Según lo describe Vara-Horna (2010):

Los objetivos son acciones propuestas para la investigación. Indican las metas del estudio y marcan el final de la investigación. En efecto, la investigación termina cuando se han cumplido los objetivos. El objetivo, entonces, es el indicador – meta de la investigación. Indica cuando esta ha concluido (pág. 170).

#### **1.4.1. Objetivo central.**

El presente trabajo de investigación abordó como objetivo principal el exponer la pertinencia del cuadro de mando integral (CMI) y analizar cómo puede aplicarse o adaptarse al ámbito de la actuación de una institución de la administración pública con base en objetivos que se establezcan en el corto y largo plazo, mediante una revisión crítica del entorno que rodea a la organización.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Así mismo, este estudio ha definido un número de objetivos más precisos los cuales están alineados o que son derivados del objetivo central.

Estos objetivos específicos se enuncian de la siguiente manera:

1. Identificar y analizar los factores internos y externos que definen las líneas de acción a seguir en la institución de la administración pública, desde la orientación de un modelo de planeación estratégica.

2. Analizar y en su caso proponer, las perspectivas que determinan los propósitos estratégicos a conseguir en el corto y largo plazo por parte de la institución de la administración pública, en términos de los cuales alinea o dirige su actuación.
3. Revisar, o en su caso proponer, las dimensiones del cuadro de mando integral que resultan aplicables o adaptables al contexto general de la institución de la administración pública, que deriven de la revisión y análisis de temas de interés para la misma.
4. Examinar y determinar los objetivos estratégicos que la institución de la administración pública requiere para el logro de sus propósitos en el largo y mediano plazo.
5. Explorar e Identificar cuáles son los productos estratégicos que la institución de la administración pública tiene definidos para el logro de sus objetivos estratégicos, desde el enfoque del cuadro de mando integral (CMI).
6. Definir los indicadores que se pueden construir en el marco de las dimensiones del cuadro de mando integral aplicado o adaptado al entorno de la institución de la administración pública, que resulten útiles en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

### **1.5. Hipótesis o supuestos teóricos.**

Uno de los aspectos que siempre se podrá encontrar presente en todos los trabajos de investigación, es lo relativo a la formulación de *hipótesis* o *supuestos teóricos*, que en términos de lo que sugiere Schmelkes (2010), estas son “preguntas a las que responde la investigación” (pág. 37).

De acuerdo con lo que explican Hernández S. *et al.* (2010), las *hipótesis* son un tipo de explicaciones tentativas u opcionales del tema o fenómeno que se está investigando, la cual se formula a manera de proposiciones que indican lo que se trata de probar o fundamentar, dando la impresión de que son respuestas de tipo provisional a las preguntas de investigación, mismas que son sujetas de ser comprobadas bajo la aplicación de métodos estadísticos o cuantitativos.

Por otro lado, los *supuestos teóricos* pueden ser definidos como conjeturas respecto de algunas particularidades o causas de una situación o problema en específico, o panorámicas en relación al fenómeno que se va a estudiar. En otras palabras y a manera de síntesis, se refieren a soluciones probables al problema en el que se centra la investigación, sin que estos necesiten una validación de tipo estadística, toda vez que no tienen necesidad de ser planteados desde la perspectiva de la relación causa y efecto (Schmelkes, 2010).

Con base en lo anterior, para los fines que se delineó el presente trabajo de investigación y considerando que el enfoque bajo el cual se precisó es preponderantemente cualitativo, en la modalidad de estudio de caso, del tipo exploratorio, descriptivo, transversal y participante, se estableció el siguiente supuesto teórico central:

Con la adaptación y aplicación del cuadro de mando integral (CMI) se puede implementar un modelo de planeación estratégica con el que se conduzca la actuación de una organización de la administración pública en congruencia a los objetivos estratégicos que se establezcan tanto en el corto como en el largo plazo.

Originado de lo anterior, a continuación se presentan los supuestos teóricos específicos que se plantearon en el contexto de esta investigación, mismos que se presentan como soluciones tentativas a la problemática identificada:

1. Implementando el cuadro de mando integral como modelo de planeación estratégica, se logra alinear la actuación de la institución pública a la estrategia de la organización.
2. Un análisis de los factores internos y externos del entorno de la institución de la administración pública, coadyuva en la toma de decisiones con alineación estratégica.
3. Los propósitos y metas a conseguir por la institución de la administración pública en el largo y corto plazo, son plasmados básicamente desde su misión y visión.

4. Aun cuando el modelo de cuadro de mando integral originalmente tiene definidas dimensiones específicas, este puede ser flexible de tal forma que su adaptación a la institución de la administración pública pueda considerar aspectos que son de importancia en el actuar de la organización.
5. Para lograr con éxito sus metas, la institución de la administración pública debe definir claramente sus objetivos estratégicos.
6. Los productos estratégicos vinculan la estrategia de la organización con los aspectos de oferta institucional de la empresa ante sus clientes o usuarios finales.
7. Los indicadores que se precisan en las perspectivas del cuadro de mando integral adaptado a la realidad de la institución pública, conjugan características de orden cualitativa y cuantitativa.

#### **1.6. Justificación.**

En la justificación de una investigación se indica por qué se debe llevar a cabo la misma, se deben exponer las razones personales y no personales que sustenten la importancia de llevar a cabo dicha investigación, así como los beneficios que se obtendrán de ella (Hernández S. *et al.*, 2010).

Para Arana (1997), el poner en claro la justificación de la investigación permite al investigador:

1. Plantear las razones del estudio, así como definir el propósito que debe ser definido.
2. Explica el porqué es conveniente realizar la investigación y de qué manera se verán los beneficios que se obtendrán de ella.
3. Se convierte en una guía para la aprobación del proyecto de investigación, para esto quien está llevando a cabo la investigación debe hacer un planteamiento de la conveniencia de la ejecución del proyecto.

Históricamente se ha tenido una percepción equivocada respecto de las particularidades existenciales que se observan entre la empresa privada y las

instituciones del sector público. Se ha pensado erróneamente por la mayoría de quienes dirigen tanto empresas privadas como públicas que las características diferenciales entre ambas hacen imposible que puedan compartir analogías, y aunque estas existan, las desventajas y oportunidades que enfrentan ambos grupos no son las mismas, toda vez que los empresarios se desenvuelven en un ambiente de mercado mientras que los funcionarios del sector público toman su lugar dentro de un amplio contexto normativo y de lineamientos, anteponiendo el interés público y la propiedad democrática como los más importantes (Argyriades, 2003).

La globalización de los mercados y la práctica supresión de las barreras arancelarias y de las fronteras nacionales, han orillado a los diferentes actores políticos, económicos, administrativos y sociales a la implementación de estrategias orientadas a enfrentar las presiones de las reglas establecidas por la dinámica internacional (Méndez y Becerril, 2005).

A partir de estas premisas, el presente trabajo establece como justificante principal analizar cómo estrategias o instrumentos de planeación estratégica que son de gran utilidad y aporte, así como de un impacto positivo en las empresas del sector privado, pueden igualmente proporcionar ventajas substanciales en las instituciones de la administración pública de los diferentes órdenes de gobierno, con el objeto de que se vuelvan entes más eficientes y eficaces en su actuar, contextualizando sus principales características diferenciales, fortalezas y debilidades e incorporándolas en la definición de una estrategia que responda a sus necesidades y garantice la supervivencia de la institución en el tiempo, lo que le permita continuar con el fin principal de su existencia que es proporcionar servicios a la sociedad, en el marco del espíritu del bien común.

Como resultado de la proposición anteriormente expuesta y con sustento en toda la información que se fue revisada, esta investigación pretende aportar una innovación basada en métodos y técnicas de planeación estratégica a través del modelo de cuadro de mando integral (o *balanced scored card*) que pueden aplicarse en los distintos ámbitos administrativos y operativos del Distrito de Desarrollo Rural 136 – Culiacán de la SAGARPA en Sinaloa, lo que a su vez permita lograr una mayor

eficiencia en la prestación de los servicios que ofrece, buscando reducir o aligerar la tramitología burocrática, maximizando los recursos con los que dispone y de esa forma hacer posible que los productores agropecuarios y pesqueros cuenten con una atención más ágil y de calidad, que les brinde elementos con los que logren elevar su nivel de competitividad ante un entorno global cada vez más exigente.

## **CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO.**

Este capítulo está dedicado al entorno teórico o conceptual de la investigación que fue realizada, iniciando por una revisión extensa de la literatura existente en relación a los conceptos fundamentales de los que se compone el presente trabajo y bosquejando la alineación de todos los conceptos y elementos cognoscitivos preliminares que sustentan la información que este trabajo pretende explorar, así como a las conclusiones que se expondrán en la etapa final de la misma, las cuales pueden o no estar de acuerdo con los conceptos teóricos.

Según Tres, S. (2006), la referencia al marco teórico consiste en identificar todo lo desarrollado y que tiene relación con el tema que se está investigando, permitiendo ubicar el objeto de la investigación ya existente, que proporciona las siguientes ventajas:

1. Permite establecer que datos serán conceptuados y cuáles son las técnicas que resulten más adecuadas para la investigación.
2. Proporciona una colección para clasificar los datos recolectados.
3. Da una orientación al investigador en la descripción de la realidad observada en su análisis.
4. No permite que pasen desapercibidos aspectos relevantes que no pueden ser captados
5. Representa un documento que es susceptible de ser criticado y mejorado. Homogeniza el lenguaje empleado en la teoría.

Desde el punto de vista de Hernández *et al.* (2010), el marco teórico es considerado como un *producto* dentro de lo que denomina el desarrollo de la perspectiva teórica, que implica el sustento teórico del estudio una vez que se ha definido el problema de investigación, lo que lleva a exponer y analizar las teorías, los conceptos, el conocimiento previo considerados como válidos para para la correcta circunscripción del estudio.

De este modo, el desarrollo de la perspectiva teórica se compone de dos etapas:

- La revisión analítica de la literatura correspondiente.
- La construcción del marco teórico, con la posibilidad de implicar la adopción de una teoría.

Una teoría se considera como un conjunto de proposiciones que se encuentran interrelacionadas, con la capacidad de explicar porque y como ocurre un fenómeno determinado (Kerlinger y Lee (2002), en una cita de Hernández S. *et al* (2010)); lo anterior plantea el paradigma de que

En síntesis, el marco teórico no es otra cosa más que el contexto de las fuentes información bajo la cual se fundamenta o que respaldan la investigación que se llevó a cabo, en el que generalmente se indican el origen y ubicación de los conceptos que sostienen e integran la teoría que da forma al análisis efectuado (Schmelkes, 2010).

### **2.1. Teoría de la administración pública.**

Para empezar a hablar sobre el marco teórico que da sustento a la ciencia de la administración, es necesario iniciar explicando que esta ha estado con el hombre desde el inicio de sus actividades relacionadas al trabajo, que a su vez es tan antiguo como el hombre, por lo que desde que el hombre trabaja existe la administración (Silva, 2003).

A lo largo de la historia, desde las sociedades primitivas hasta las modernas, el hombre siempre ha manifestado una preocupación por el manejo de bienes, posesiones o cualquier otra cosa que le represente un interés ya sea material o económico, revistiendo a la administración con un significado mucho más extenso y relevante (Placencia, 2014).

La administración tiene su aparición desde que el hombre comienza a desarrollar el trabajo en sociedad, de tal modo que el surgimiento de la disciplina es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las entidades

sociales partiendo en la época prehispánica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades (Placencia, 2014).

De acuerdo con lo expuesto por Robbins (2005), se pueden observar evidencias tangibles en las pirámides de Egipto y la Muralla China de que han existido proyectos de gran alcance en los que se utilizaron una gran cantidad de recursos tanto humanos como materiales, mismos que son la prueba innegable de la realización de esfuerzos por parte de quienes estaban encargados de llevar a cabo acciones de planeación, organización y dirección. Así mismo, dicho autor hace notar que existen dos hechos que son de particular relevancia en lo que se refiere a la historia de la administración, donde el primero se refiere a la publicación de Adam Smith denominada *La riqueza* en la que plantea las diferentes ventajas de tipo económico que se derivan de la especialización laboral o división del trabajo, donde sostiene que esta división del trabajo aumentaba la productividad, mejorando las habilidades y destrezas del trabajador. El segundo hecho se refiere a la aparición en la escena histórica de la revolución industrial, misma que hace referencia a la sustitución de la fuerza de trabajo del hombre por la de las máquinas, lo que daría como resultado que se diera una producción en masa de los diferentes productos.

Lo anterior hace notorio que la administración es ante todo la administración de la praxis humana. Donde existe un conjunto de seres humanos existe una relación colectiva entre el actuar de hombres. Dentro de este actuar se requiere de administración, yendo desde lo más sencillo hasta lo más complejo, para lo cual es la administración, o gerencia de los negocios, en si la parte central de toda organización social, no con un protagonismo espectacular pero si esencial para su continuidad (Silva, 2003).

De igual forma, la administración representa un esfuerzo humano de características cooperativo, que lleva implícito un alto nivel de racionalidad, definiéndola como la acción destinada a lograr una cooperación racional, que comprende el cambio o actividad de todos los efectos del hombre sobre el hombre y de este sobre todas las

cosas. De este modo se pone de manifiesto la característica netamente social de la administración, siendo esta a su vez producto y fin de la actividad humana (Dwight, 1961).

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede decir que la Administración como ciencia es tan vieja como la historia misma, toda vez que necesariamente hizo su aparición cuando un hombre hubo de buscar conseguir un objetivo mediante el trabajo de otros que aceptaban su liderazgo, dando cabida a que durante el último siglo se ha tenido un impulso de la colaboración o trabajo en equipo en las grandes ciudades u organizaciones, originando así un florecimiento excepcional de esta Ciencia (Machado, 1999).

En este mismo orden de ideas, una revisión superficial de la actividad administrativa en las primeras épocas hace latente la sospecha que la administración, al igual que la naturaleza del hombre, no puede haber cambiado mucho desde que se originó la sociedad humana, de donde de ser el caso tendría mucho de qué hablarse respecto de considerar a la administración como un factor común en todas las etapas históricas, a manera de un patrón general en el tiempo y el espacio por el cual puede coordinarse totalmente la historia humana (Gladen, 1989).

Del mismo modo, existe una vertiente de la administración como ciencia que se encarga del estudio de la actividad del Estado como ente encargado no solo de proveer soluciones tendientes a satisfacer las necesidades de la colectividad, sino de dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de los grandes objetivos tanto sociales como económicos (Soto Rangel, 2007). Esta rama de la ciencia de la Administración cuenta en su haber con evidencias de que su origen se remonta a principios del siglo XVIII, cuando los monarcas de Prusia impulsaron las nuevas cátedras de enseñanza científica de los aspectos administrativos para quienes estaban al servicio del estado, por lo cual la ciencia de la administración pública ha sido materia de estudio y reflexión, aun y cuando a lo largo de la historia esta disciplina se haya extraviado más de alguna vez (Guerrero, 1986).

La administración pública tiene características o atributos específicamente estatales, siendo esta una cualidad del estado y solo puede entenderse a partir del estado, lo cual se aplica a todas las organizaciones de dominación que han ocurrido a lo largo de la historia de la humanidad, pero que para este caso tiene que ver únicamente con la actividad del estado, definiendo como actividad cuando al establecer un objetivo sobre el cual se actúa, este actuar se vuelve repetitivo (Guerrero, 2007).

Es evidente que para Guerrero (2009), la ciencia de la administración pública tiene desde sus orígenes una doble característica de teoría y aplicación. Muchos de sus defensores la han concebido como un conjunto de conocimientos aplicable en beneficio del desarrollo integral de la sociedad, así como un remedio a males como la burocratización, la improvisación y la rutina. Así mismo, sus cultivadores hablan de esta dualidad teórico-aplicada en términos de las grandes reformas administrativas que iniciadas hace dos centurias atrás se han repetido hasta nuestros días.

En la actualidad, el entorno de globalización a la que están sujetos los mercados y la prácticamente desaparición de fronteras y aranceles han hecho que los diferentes agentes económicos, políticos, administrativos y sociales entre otros se vean obligados a buscar nuevas alternativas en términos de estrategias que les posibilite hacer frente a las presiones de las reglas dictadas por el contexto internacional, para lo cual dichos agentes económicos y las organizaciones se han visto inmersos en tener que llevar a cabo procesos de reingeniería tanto en métodos y técnicas productivas como en la tecnología empleada en las diferentes fases de producción. En lo que respecta al ámbito de la administración, las instituciones privadas y actualmente las organizaciones públicas han puesto un énfasis especial de atención en sus esquemas administrativos, esto es, se han hecho esfuerzos por lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos, a través de mecanismos que hagan posible la reducción de trámites burocráticos, aligerando la tramitología y llevando al máximo la utilización de recursos con los que se disponen, con el objeto de poder sobrevivir a las nuevas exigencias del contexto internacional (Méndez y Becerril, 2014).

Recientemente se puede apreciar a través de los diferentes medios de comunicación y redes de información, que el mundo está inmerso en un nuevo orden político, económico y social, donde la característica principal que lo distingue es el hecho de que se vive un efecto globalizador en el que todos los países se encuentran aglomerados, mismo que se sustenta principalmente en factores como la apertura de las economías mundiales a un comercio internacional, el desarrollo tecnológico y la innovación, particularmente en lo que tiene que ver a los sistemas de información y redes de comunicación, y además de que cada vez se manifiesta con mayor intensidad la participación de la población en los aspectos que tienen que ver con la vida económica y social de los países (Khun, 1976).

En el entorno de todos estos factores, recientemente se ha gestado una crisis que ha alcanzado niveles preocupantes y que tiene la característica de ser de orden internacional, con un marcado perfil financiero, teniendo su origen en los mercados inmobiliarios y que ha repercutido en otros sectores de la economía a nivel mundial no solo en el corto plazo, sino que también ha dado un punto de inflexión sobre el futuro que se cierne respecto de la riqueza mundial, las reglas establecidas dentro del funcionamiento del sistema económico en el orbe, así como el resultado en términos de eficacia del trinomio *mercado, estado y sociedad*, que en términos de la situación que justamente al respecto prevalece, esta combinación ha sido incapaz de responder a los desafíos globales del hoy y posiblemente los que se presenten en un mañana (Bárcenas, 2010).

Es mucha la literatura que se ha escrito y que se sigue escribiendo respecto al papel del Estado como ente articulador del proceso productivo dentro de la economía. El estado dirige su actividad para alcanzar los grandes objetivos tanto sociales como económicos y la consecución de los medios para alcanzarlos; la administración, la gestión y la erogación de los recursos que utiliza constituyen precisamente la actividad pública, donde la correcta administración de los recursos dentro del marco político, económico y social llevaría a lograr los objetivos del orden público para traducirse en bien social (Soto Rangel, 2007).

En referencia a lo que escriben Méndez y Becerril (2005), en su afán por afrontar con éxito todos los nuevos requerimientos que se presentan en este mundo en constante transformación, derivado de los cambios que con motivo de las políticas neoliberales se han reflejado no solo en las actividades productivas sino también en las administrativas tratando de impulsar reformas en las organizaciones del orden público que posibiliten alcanzar la eficiencia y eficacia de sus actividades tendientes a incrementar sus ventajas competitivas, la administración pública ha recurrido al uso de herramientas o instrumentos de planeación que tradicionalmente se han usado en la iniciativa privada, con el objeto de hacer frente a todos los requerimientos y las exigencias de los diferentes actores y a los diferentes escenarios surgidos del entorno globalizador anteriormente referido. Con el empleo de estas técnicas gerenciales en la administración pública, se pretende la maximización de los resultados económicos y la prestación de servicios de mayor calidad, a un costo menor y con mayor eficacia.

De acuerdo con las afirmaciones de Uvalle (2000), la administración pública debe percibirse como un sistema de dirección e instrumentación de políticas precisamente públicas que tienen bajo su responsabilidad el destino social de personas, familias y grupos, así como la obligación de desenvolverse en apego a la legalidad y constitucionalidad, estas son dos condiciones a cumplirse para considerarla como una entidad sensata y efectiva en la producción de los resultados de gobierno, para lo cual la misión de la administración pública es importante porque es la vida misma de la sociedad, lo que indica que su actuación se enfoca al logro de metas relacionadas con la seguridad de las personas y de su patrimonio, el desarrollo total de las capacidades en lo individual y lo social, así como la exploración de perspectivas que tienen como principal objetivo el garantizar las condiciones fundamentales de vida, el bien común y el progreso material de la sociedad civil (Uvalle, 2000).

Según Dwight (1961), la administración pública es la acción racional destinada a la consecución de objetivos públicos, entendiendo como *acción racional* aquella correctamente calculada para lograr un fin determinado.

Para Uvalle (2004), la administración pública interviene en la sociedad de tal forma adquiere algunos matices que la configuran como un conjunto de políticas públicas

que son diferenciadas y que estan orientadas a modificar y dar solucion a aspectos especificos de las condiciones de vida en la colectividad.

Unos de los principales capítulos, y quizás de los temas básicos de esa historia, es el movimiento de *administración científica*, asociado preferentemente al nombre de Frederick W. Taylor. El taylorismo fue un impulso ascendente en la consecución de métodos de administración mejores, más racionales y efectivos. Aunque ha perdido toda su independencia, sus efectos se dejaron sentir y se sienten aún en casi todos los campos del estudio administrativo.

El formato convencional de las organizaciones gubernamentales ha sido el ministerio, responsable de un área particular de las políticas públicas como la salud, la agricultura o la defensa. En esa estructura ministerial, por lo común habrá varias divisiones, cada una de ellas responsable de áreas más específicas de las políticas públicas, pero todas responderán directamente al ministro, quien es el principal actor político y debe rendir cuentas de las acciones del ministerio ante el parlamento y el jefe del ejecutivo (Peters, 2010).

Gran parte de la bibliografía en la administración pública se ha centrado en la gestión interna de las organizaciones y en la motivación de sus miembros. Si bien reviste importancia por derecho propio, esa gestión es de particular relevancia en cuanto a los resultados en materia de políticas que promueve para los ciudadanos (Peters, 2010).

De acuerdo con Simón (1947), citado en Peters (2010), mucho de lo que entonces constituía la teoría sobre administración pública era en realidad un conjunto de dicotomías, por ejemplo, el elogio tanto de la centralización como de la descentralización. Sin duda, nuestra teoría ha avanzado desde entonces, pero todavía se observa un considerable movimiento de vaivén en estos planos, en busca de una combinación perfecta de atributos en la concepción del sector público.

Un estilo de gobernar basado en la fijación de prioridades es, casi por naturaleza, centralizador y desplaza el control hacia los presidentes, primeros ministros y sus gabinetes (Peters, 2010).

Las teorías clásicas de la administración pública expresan de diversas maneras una opinión racional sobre cómo se deben gestionar los asuntos públicos. Parten del supuesto de que había principios claros para dirigir las organizaciones, públicas o privadas, y de que dichos principios se podían aplicar de manera bastante inequívoca. Por ejemplo, en las otrora famosas ideas de la administración basada en planeación, organización, personal, dirección, coordinación, informes y presupuesto (posdcorb, por sus siglas en inglés) se daba por sentado que la gestión era racional y previsible. Desde entonces, Simon y muchos otros han puesto en tela de juicio esa premisa con bastante buen tino, pero algunos especialistas y administradores no han cambiado de opinión (Peters, 2010).

Según Peters (2010), la administración pública seguirá siendo el centro del gobierno durante algún tiempo, pese a las afirmaciones divergentes de los partidarios de los mercados y de las redes. Esta centralidad puede ser muy positiva para gobernar si los administradores públicos logran ser verdaderamente públicos y se esfuerzan por administrar los programas gubernamentales en beneficio de la ciudadanía. El desarrollo de la administración en el gobierno moderno ha tenido mucho que ver con el aseguramiento de la igualdad y la equidad, así como con la preocupación más visible de fomentar la eficiencia. Ésa debe seguir siendo la preocupación central tanto de los profesionales como de los estudiosos de la administración pública.

Haciendo una síntesis de lo que hasta aquí se ha expuesto, podemos darnos cuenta que aun y cuando mucha de la historia de la administración se ha enfocado al estudio de los aspectos que tienen que ver con la racionalización de los recursos que el hombre posee para llevar a cabo labores relacionadas con la consecución de los objetivos que se haya planteado tanto como ente individual o como sujeto inserto en una sociedad, todavía no ha concluido su desarrollo y evolución.

Como resultado de que la historia de la administración es en sí la historia y evolución misma del hombre, trata de explicar en esencia como ha sido inherente su desarrollo histórico a todos los aspectos de la creatividad humana que se hayan podido detonar en este sentido, ya sea que por necesidad misma de supervivencia se manifieste o por que se ha tenido la capacidad de poder enfrentar los desafíos más arduos; como resultado de esta lucha ha traído en consecuencia el dominio, la implementación y la creación misma de las técnicas más innovadoras en de términos llevar a cabo la administración, ya sea esto en lo particular, en lo social o como parte de la operación misma del aparato gubernamental, en el que se encuentra entronado el Estado.

### **2.1.1. La política pública.**

Así mismo, la administración pública es parte activa del acto de gobernar y de cómo el conjunto de políticas públicas generan un impacto que a su vez derivan en un efecto multiplicador en las distintas dimensiones del quehacer social y político (Uvalle, 2004).

El sentido público de la administración pública tiene que ver con que su forma de obrar se sustenta en un conjunto de normas positivas que la revisten de la legalidad necesaria para que sus acciones tengan congruencia al marco de la institucionalidad, sin caer en una política de discrecionalidad, misma que responde en mayor parte más al mundo de lo subjetivo e irrestricto y no a la objetividad que debe identificar a la autoridad pública al momento de ejercer el poder en la modalidad de tomar decisiones y movilizar recursos (Uvalle, 2004).

### **2.1.2. La burocracia gubernamental.**

Según lo explica Uvalle (2004), la administración pública está conformada de un cuerpo de funcionarios quienes poseen un grado de conocimiento que les permite encargarse de los movimientos que deben desarrollar para responder a los requerimientos imperativos del bien público; a ellos se les conoce como la *burocracia*.

De acuerdo a lo que plantea Peters (2010), la organización de las burocracias públicas puede influir en su comportamiento; la larga historia de reorganización de las burocracias indica que, con el paso de los años, los gobiernos han asumido que pueden configurar el desempeño configurando la estructura. Aun cuando en repetidas

ocasiones se ha demostrado que esa hipótesis carece de validez, los gobiernos persisten en ajustar el formato de las organizaciones dentro del sector público.

Los diversos modelos de gobierno que vinculan al sector público directamente con la sociedad trascienden a la burocracia representativa, incluso las versiones activas, para asumir que la burocracia debe desempeñar un papel casi político en el establecimiento de ese vínculo con los grupos sociales (Peters, 2010).

### **2.1.3. La nueva gestión pública.**

Para Chain - Navarro (1999), el término *gestión* utilizado en el más amplio de los sentidos se refiere al conjunto total de teorías y técnicas que permiten optimizar u obtener el máximo provecho de los recursos que se disponen y de las actividades o trabajos que se lleven a cabo, siendo este conjunto de teorías de un orden cada vez mayor y más compacto; aun y que para Arriaga (2002), la *gestión* debe entenderse preferentemente en un término más general y entenderla como la respuesta, que ante los requerimientos que le demanda una organización, debidamente proporciona un gerente o funcionario en función de sus aptitudes, conocimiento, experiencia, compromiso, esfuerzo y motivación.

*La nueva gestión pública* ha representado un giro hacia la gestión del sector público de manera más general. Desde finales de los años setenta y principios de los ochenta, este enfoque para gobernar llegó a dominar la reflexión sobre cómo hacer que el sector público *funcionara mejor y costara menos*, y llamó la atención a la gestión del desempeño del sector público, más que a los procedimientos y reglas formales dentro del sistema; así mismo, ensalzaba el papel del gerente en el acto de gobernar y tendía a restar importancia a los líderes políticos. Como tal, representaba un enfoque general tanto de la gobernanza como de la administración pública (Peters, 2010).

A través de *la nueva gestión pública*, se busca dar respuesta a alguna de las ineficiencias del paradigma de la burocracia en términos de dar solución a los problemas del orden social, a través de acciones específicas que se encuentran delineadas en el auge de la modernización o reformas administrativas (Morales, 2010)

A decir de Argyriades (2003), el costo de *la nueva gerencia pública* no solo ha sido en términos del incremento de la desigualdad y la pobreza en diferentes puntos del orbe, sino que también ha creado mayormente un menor o decreciente interés en la vida pública, que la cantidad de votos que va a la baja, algunos problemas respecto a la contratación del personal en el sector público, así como una corrupción que se antoja endémica.

Las ideas de *la nueva gestión pública*, por ejemplo, ponen de relieve la mayor autonomía para las organizaciones del sector público y la necesidad de “dejar a los administradores administrar” (Peters, 2010)

## **2.2. La planeación.**

Según Mintzberg (1993), la planeación es una etapa que forma parte del proceso administrativo, mediante el cual se establecen las directrices, se definen las estrategias, y se seleccionan alternativas y cursos de acción de acuerdo a los objetivos que se hayan diseñado en términos económicos, sociales y políticos, considerando la disponibilidad de los recursos, dentro de un marco de referencia específico que permita concretar programas y acciones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo) y el espacio (global, sectorial, institucional y regional).

Por su parte, Kaplan y Norton (2002) enfatizan que la planeación en conjunto con el proceso de gestión y establecimiento de objetivos posibilita a la organización:

1. Ponderar los resultados que a largo plazo se desean obtener.
2. Determinar los mecanismos y proporcionar los elementos suficientes para alcanzar tales resultados.
3. Establecer metas a corto plazo para los indicadores, ya sean estos financieros y no financieros.

Desde la perspectiva de Arriaga (2002), La planeación es considerada como una herramienta que destaca su presencia en todas las versiones de la administración, considerándola como una función que mejora las posibilidades de alcanzar los resultados deseados, brindando beneficios para la organización tales como:

- Anticipación a contingencias que pudieran presentarse para impedir el logro de los objetivos.
- La disposición de una estructura para que la organización crezca y progrese.
- La disponibilidad de una estrategia en la que se pueda basar la asignación de recursos para que la organización pueda alcanzar sus metas.

Así mismo, existen cuatro grandes razones para planear en el contexto de las organizaciones:

1. El Lapso de tiempo cada vez más amplio que sucede entre las decisiones que se toman en la actualidad y los resultados futuros;
2. Las organizaciones cada vez más complejas;
3. Las crecientes necesidades, y
4. El impacto que la planeación tiene en las demás funciones de gestión (Arriaga, 2002).

### **2.3. La estrategia.**

El concepto de estrategia se ha concebido en el argot militar y ha venido adaptando su uso en el entorno empresarial, de tal modo que tanto en lo militar como en las unidades de negocios la estrategia se orienta a la vinculación y articulación de las políticas y las tácticas, que en conjunto comunican y conectan los medios y los fines (Arriaga, 2002).

Para referirnos al concepto de estrategia dentro de las organizaciones, se hará referencia a lo que exponen Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), al reconocer a esta como una serie de medidas competitivas, así como los planteamientos comerciales, con los que los administradores compiten en forma productiva, mejorando el desempeño de todas las áreas de la empresa y logrando así hacer crecer el negocio.

Según lo descrito por Koontz y Weihrich (2001), leído en una publicación de Bojórquez y Pérez (2013), la estrategia no es más que la especificación de los objetivos más básicos que una empresa se ha determinado a largo plazo, de los

métodos que se utilicen en los cursos de acción y todos los tipos de recursos que son necesarios para su cumplimiento.

**Figura 2. Identificar la estrategia de una compañía: que buscar.**



*Fuente:* Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012).

En términos generales Porter (2008), citado por Bojorquez y Perez (2013), expone que las estrategias hacen posible que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva de acuerdo a tres vías: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; razón por la que una estrategia competitiva debe originarse de una perfecta competencia de la estructura del sector, así como sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional, añadiendo que para competir se debe tener cuidado en el manejo de las siguientes cinco fuerzas:

1. La amenaza de los nuevos competidores.
2. La amenaza de los productos o servicios sustitutos.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de la competencia.

## 5. El poder de negociacion de los consumidores.

En su investigación, Arias (2006) expone que en los negocios la estrategia (o estrategias) se refiere al conjunto de acciones orientadas establecer un modelo de negocios que es definido por la organización, refiriéndose con esto a *la forma de hacer negocios*, a través de la cual la empresa concibe ingresos sustentados en la estructura de su cadena de valor. Así mismo, sostiene que ese modelo de negocios se integra de tres componentes básicos, tal y como lo muestra la figura siguiente.

**Figura 3. Componentes básicos del modelo de negocios.**



*Fuente:* elaboración propia, con información de Arias (2006).

## 2.4. La teoría de la planeación estratégica.

De acuerdo a un comentario de Steiner (2007), leído en una publicación de Bojórquez y Pérez (2013), la planeación estratégica se encuentra íntimamente asociada con el proceso completo de dirección, por lo que cualquier empresa pública o privada que no

cuenta con alguna especie de formalidad en su esquema de planeación estratégica, se encuentra en riesgo de desaparición o un desastre inevitable.

En el tiempo presente, se piensa en la organización como parte de un entorno y en términos de opciones o disyuntivas en términos de lo que tiene, de su contexto y de las posibilidades que la puedan llevar a la consecución de las metas que persiga. La planeación estratégica trae ventajas si se aplica de manera correcta, pero también conlleva riesgos – también hay que decirlo – que se pueden superar con la vigilancia y control adecuado (Garrido, 2009 citado por Bojórquez y Pérez (2013)).

Aunque se haya dado una amplia proliferación de literatura respecto de la planeación estratégica, no todos los autores están ciertos en la eficacia de la misma como factor que influya en el desempeño de la organización. Mientras que por un lado hay quienes sostienen que la planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de la empresa, en virtud de que provee de elementos o estructura que permite tomar decisiones y ayuda a tener una visión a largo plazo (Steiner, 1979, citado en López, 2005, p. 141), otros como Bresser y Bishop (1983, citado por López, 2005, p. 141) la consideran frígida, burocrática, racional y sin relación con el proceso de la toma de decisiones estratégicas.

De acuerdo con Porter (2008), citado por Bojórquez y Pérez (2013), las empresas le conceden especial importancia a la planeación estratégica, siendo el reflejo de la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia a utilizarse; garantizando con esto que, si no las acciones, por lo menos las políticas de los departamentos funcionales se coordinen y tengan una orientación hacia un conjunto de metas comunes; considerando que en el diseño de una estrategia se encuentra el crear una fórmula general en términos de cómo la empresa u organización va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas serán requeridas para alcanzarlas.

De tal modo que se puede dar inicio de diferentes puntos de partida al momento de comenzar con un proceso de planeación estratégica, aun y cuando tarde que temprano la totalidad de los elementos del modelo de planeación estratégica que se

haya decidido usar deberán de ser englobados, esto ya sea de manera explícita o implícita (Steiner (2007), citado por de Bojórquez y Pérez (2013)).

Sobre este particular, Serna (2001), citado por Avendaño (2006), habla de que cada organización debe diseñar un modelo propio de medición de gestión o planeación estratégica en términos de su particular direccionamiento y dinámica del entorno en el que se desenvuelva, para lo cual se propone un como punto de partida un modelo genérico, que compone de siete perspectivas que comprenden:

- Perspectiva externa.
- Perspectiva competitiva.
- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del mercado y del cliente.
- Perspectiva interna.
- Perspectiva del capital intelectual.
- Perspectiva de la responsabilidad social.

Desde la perspectiva de Méndez y Becerril (2005), la planeación se concibe a partir de 4 enfoques:

- Planeación reactiva.
- Planeación inactiva.
- Planeación pre activa.
- Planeación proactiva.

De acuerdo a lo que describen Mintzberg y Quinn (1988), en una cita de Bojórquez y Pérez (2013), la planeación estratégica se integra con los siguientes elementos:

- *Misión*: enuncia el objetivo fundamental de la organización.
- *Valores*: conjunto de enunciados que reflejan los principios centrales bajo los cuales debe operar la empresa.

- *Estrategia*: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y que a su vez plantea la secuencia congruente de las acciones a realizar.
- *Metas u Objetivos*: elementos que establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no determina como se lograrán estos.
- *Políticas*: reglas o guías que formulan las restricciones dentro de las que debe acontecer la acción.
- *Programas*: se refiere a la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- *Decisiones estratégicas*: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles, que en su momento puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia

Por otro lado, Arranz (1995), leído en una cita de Bojórquez y Pérez (2013), describe a la planeación estratégica como la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta gerencia tiene de los resultados que se esperan en el corto, mediano y largo plazo, ya sea de su personal, su empresa o la comunidad en la que está desempeñando; proponiendo analizar el presente y elegir el futuro, evaluando sus programas y controlando las acciones, resumiendo que la planeación estratégica necesita de una forma nueva y particular de pensar para poder proyectar escenarios futuros y generar ideas, habilidad de planeación, así como la capacidad de decisión para llevarla a cabo.

Mintzberg (1994, citado por López, 2005, p. 142), plantea que todas las organizaciones se enfrentan a determinado nivel de incertidumbre en el entorno, por lo que considera inadecuado desarrollar estrategias explícitas, dado que bloquean la visión general del ambiente e inhiben el espíritu emprendedor del empresario.

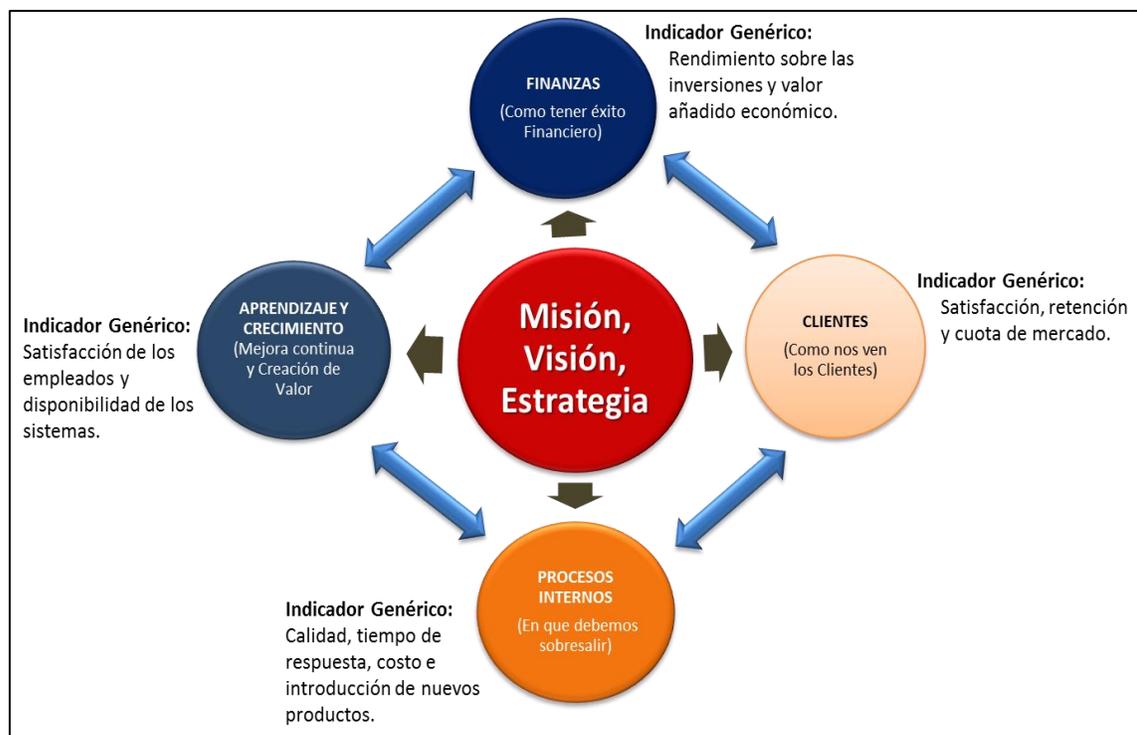
La esencia de la formulación de una estrategia consiste en “relacionar a una empresa con el medio ambiente con el cual interactúa; de ahí que las estrategias sean diversas

y dependan de las características de la organización, el comportamiento del mercado, los consumidores, las empresas competidoras, entre otros factores” (Sarmiento del Valle, 2003, citado por Jaimes, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñonez (2009). p. 8 ).

## 2.5. Teoría del cuadro de mando integral (CMI).

En 1990 Kaplan y Norton realizan un estudio en el cual participaron 12 empresas, con el objetivo de buscar nuevos indicadores para medir el desempeño organizacional. La motivación de la investigación era que la medición financiera no era representativa de la marcha de la organización en su conjunto. Como resultado propusieron el cuadro de mando integral (CMI), el cual se componía de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) que, a su vez, desarrollaban una serie de indicadores (Kaplan y Norton, 1992). Una vez diseñado el modelo, éste se implementó en diversas empresas que, a su vez, informaron a los autores respecto a su aceptación, las barreras y las oportunidades de la herramienta, concluyendo, como consecuencia de estos resultados, que el modelo era viable.

**Figura 4. El Cuadro de mando integral (CMI).**



*Fuente:* elaboración propia con información de Kaplan y Norton (2002).

De acuerdo con Bastidas y Moreno (2007), el cuadro de mando integral ha tenido una evolución por etapas, donde inicialmente se instituyó como una propuesta de un sistema equilibrado de indicadores financieros y no financieros, pero que en el grado en que las empresas desarrollaron sus bases de medición, entendieron que se podían emitir mensajes más allá del carácter netamente informativo, permitiéndoles con esto que el comportamiento de sus miembros se adecuara a los objetivos estratégicos de la organización, oscilando de un concepto que se limitaba solo a la medición hacia un sistema de gestión de desempeño.

Becker (2006), señala que esta herramienta provee beneficios tales como la alineación de la organización con la estrategia, la existencia de una mayor comunicación dentro de la misma, se incrementa la utilización de los recursos, así como la retroalimentación para el desarrollo estratégico de la organización, concluyendo que el cuadro de mando integral es la única forma de hacer una evaluación de la organización de tal forma que posibilite a esta su incursión en nuevos mercados, así como distinguirse entre su competencia para convertirla en irrelevante.

El contexto cambiante de las últimas décadas ha impulsado a las organizaciones a perfeccionar sus métodos de trabajo con el fin de maximizar el valor para sus accionistas y obtener la mayor satisfacción del cliente. En esta situación, los recursos intangibles empiezan a ser esenciales en las instituciones, dado que éstas solo medían y gestionaban los recursos económicos y financieros, pero en la era de la información las organizaciones que invierten en activos intangibles y los gestionan son las que se encuentran llamadas al éxito (Kaplan y Norton, 2002).

En la opinión de Bastidas y Ripoll (2003), con su uso el cuadro de mando integral ha evidenciado que es una herramienta dinámica la cual crece y se desarrolla al ritmo de la empresa y de los cambios que se presentan alrededor de la misma, donde este podrá ser adecuado a las circunstancias y el entorno en el que se desenvuelva cada organización, pudiendo complementarse o armonizarse con otros instrumentos estratégicos y de gestión. Dicho carácter dinámico se pone de manifiesto cuando al debatir sobre la validez de la estrategia presente, emerge otra, que puede responder de manera más rápida ante las nuevas circunstancias que se generan en su contorno.

Los directivos comienzan a identificar las últimas herramientas, modelos, enfoques o perspectivas que sean capaces de innovar y permitir a la empresa sobrevivir, gestionar adecuadamente dichos recursos y facilitar la obtención de los objetivos estratégicos incluidos en la visión de la compañía. En 1992 nace el balanced score card (BSC), o cuadro de mando Integral (CMI), que se convierte en uno de los modelos más utilizados por quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo la planeación estratégica en la empresa.

Algo muy importante y que siempre se debe tener en cuenta al momento de pensar en el uso del cuadro de mando integral como modelo de planeación estratégica, es lo que acotan en su obra Kaplan y Norton (2002) al referirse que esta herramienta es, primordialmente, un instrumento para la puesta en marcha de una estrategia y no para la construcción de la misma, de tal forma que al margen de cualquier enfoque que utilice para la formulación de dicha estrategia, el CMI será capaz de proporcionar elementos valiosos para trasladar está a objetivos, medidas y fines concretos, así como para vigilar la puesta en práctica de la estrategia durante las etapas sucesivas.

En resumen, lo anteriormente expuesto tiene congruencia con lo que plantean García y Salas (1999) en el sentido de que el cuadro de mando integral además de informar, coadyuva a formular la estrategia, a comunicarla, alineando los objetivos de los empleados con los de la organización, motivando y formando a todos los integrantes de una organización, conduciendo un proceso de mejora continua y rediseño de la estrategia.

### **2.5.1. La perspectiva financiera.**

Desde el punto de vista de Kaplan y Norton (2002), es en la dimensión financiera dentro del cuadro de mando integral donde se determinan indicadores valiosos para resumir las consecuencias económicas, de medición práctica, referente a acciones que ya han llevado a cabo. La perspectiva financiera indica si la estrategia de la empresa, su implementación y ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados, basándose principalmente en conceptos relacionados con la rentabilidad de la organización, un crecimiento en las ventas y la generación de flujo de caja,

sirviendo estos de base para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando integral.

No existe predominio de alguna de las perspectivas bajo las cuales se dimensiona el cuadro de mando integral, sin embargo, los objetivos de tipo financiero sirven de base para la definición de objetivos e indicadores de las otras perspectivas, toda vez que cada uno de ellos forma parte de las distintas relaciones que finalmente deben conducir a mejorar u optimizar la actuación del aspecto financiero, en un horizonte a corto plazo.

Aun y con esto, para Kaplan y Norton (2002), las medidas financieras no son adecuadas cuando se trata de la guía y evaluación de la trayectoria de la organización en los entornos competitivos, toda vez que carecen de indicadores que reflejen el valor que se ha creado (o destruido) por los gerentes en los periodos fiscales más recientes, por lo que resume que los indicadores del tipo financiero nos comunican algo, pero no todo, respecto de la historia de las actividades pasadas, sin que puedan aportar una guía apropiada para las acciones que es necesario ejecutar hoy y mañana, en pos de crear un valor a futuro.

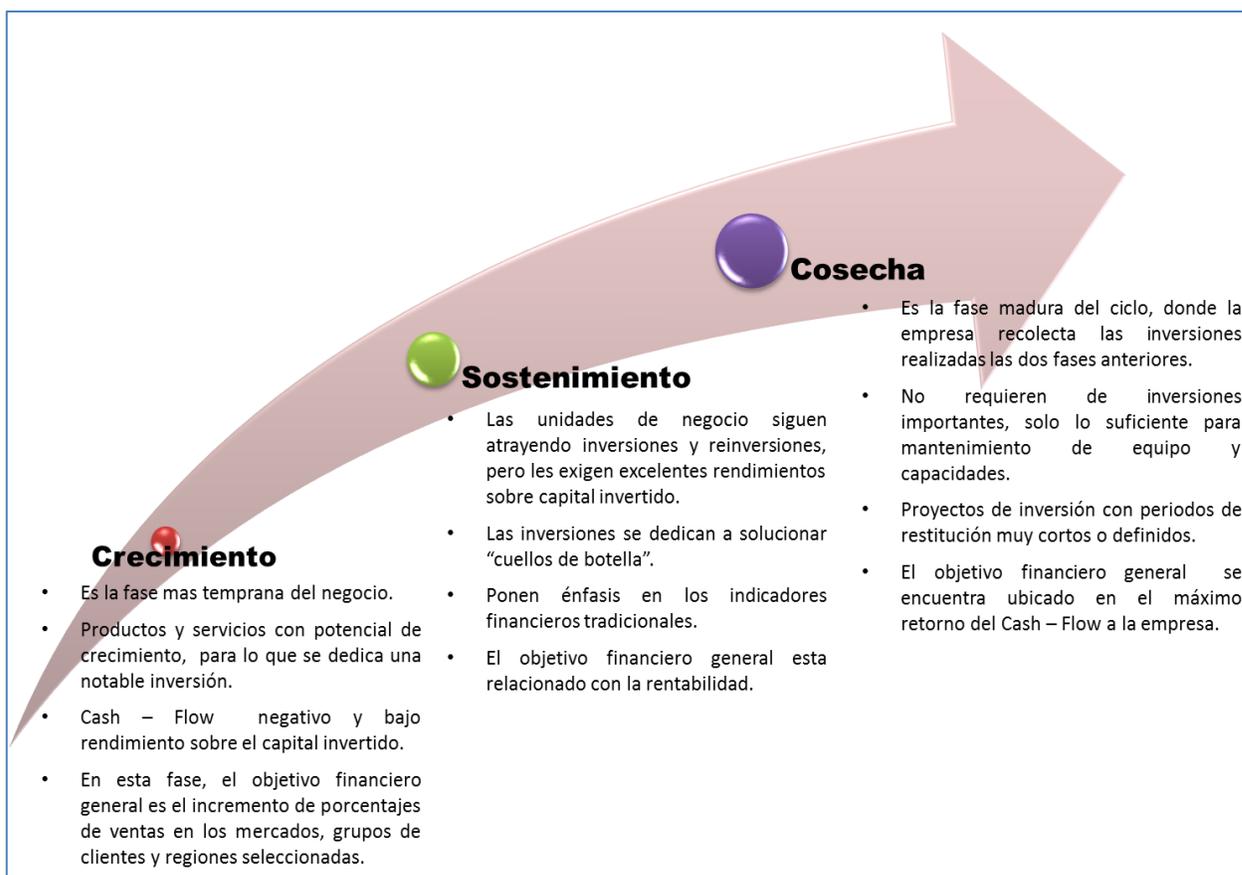
Existen algunos críticos que abogan por la eliminación de las medidas financieras, toda vez que en un ambiente de competitividad global que es estimulada por la tecnología y que ve de cara al consumidor, estas generan resultados o proporciones de éxito muy pobres. Entonces ¿deben ser desechadas las medidas o indicadores relativos al perfil financiero de la organización? (Kaplan y Norton, 2002).

A este respecto, en la comparativa de Kloot y Martin (2000, citado por Bastidas y Ripoll, 2003, p. 8), se evidencia que la perspectiva financiera se encuentra ubicada dentro de las dimensiones que miden el fin que persigue la estrategia, o sea, los resultados; esto es coincidente con el argumento de Kaplan y Norton (2002) en el sentido de que los balances y los indicadores financieros periódicos habrán de continuar teniendo un papel esencial a la hora de hacer notar a los directivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin determinado, no son el fin mismo, de tal modo que

estas mejoras benefician a una empresa cuando se traducen en una mejora en las ventas, en gastos menores o en una mayor utilización de los activos.

Motivado de todo lo anterior, la construcción de un modelo de planeación estratégica que considere la implementación del cuadro de mando integral, debería animar a que las unidades de negocios (UN) vinculen todos sus objetivos financieros a su estrategia corporativa (Kaplan y Norton, 2002). En su obra, los referidos autores identifican tres fases durante el ciclo de vida de un negocio y que los objetivos financieros difieren en la medida que la empresa se ubica en cada una de ellas, mismos que se esquematizan en la siguiente figura.

**Figura 5. Las fases de vida de un negocio y sus objetivos financieros.**



*Fuente:* elaboración propia con información de Kaplan y Norton (2002).

### **2.5.2. La perspectiva del cliente.**

Dentro del cuadro de mando integral, la perspectiva del cliente hace posible que las empresas identifiquen los segmentos en los que estos se ubican y el mercado en el que han decidido competir, así como identificar y medir las propuestas de valor agregado que se convertirán en ventajas competitivas que orienten a sus clientes y mercados (Kaplan y Norton, 2002).

En su obra, Kaplan y Norton (2002) argumentan que esta perspectiva hace posible que quienes dirigen una empresa identifiquen los segmentos del cliente y del mercado en que competirá la organización en el segmento determinado. Al respecto, usualmente se incluyen indicadores orientados a la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del mismo y la cuota de mercado de los segmentos seleccionados.

Con base en el enunciado anterior, se dice que esto permite a los directivos de la empresa articular la estrategia enfocada al cliente basada en el mercado, lo que proporcionará en consecuencia futuros rendimientos y rentabilidad financieros; de tal forma que la satisfacción del cliente se mide en el nivel del servicio obtenido en relación al tiempo en que son atendidos los requerimientos, en virtud de que esta satisfacción a su vez está en función de otras variables tales como la calidad del producto o servicio, e influye en la decisión de compra, de ahí que esto tiene un impacto notable en la demanda que recibe la empresa (Ortíz, 2006).

En esta perspectiva, los gerentes no solo deben orientar sus acciones a agradar al cliente y ofrecer al mismo una experiencia única, sino que además deben traducir los aspectos definidos en la visión y su estrategia en objetivos tangibles, que estén sustentados en el comportamiento del mercado y del cliente mismo.

Kaplan y Norton (2002) exponen que una vez que se tiene clara la perspectiva del cliente, deben necesariamente definirse los segmentos que corresponden al cliente, empresas e indicadores involucrados, mismos que reflejan los objetivos para los procesos de establecimiento de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. Esto tiene congruencia con la apreciación resumida de Bastidas y Ripoll (2003), al reconocer que en la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando

integral se intenta medir el desempeño o actuación de la empresa frente a sus consumidores o compradores.

**Tabla 1. Grupo de indicadores centrales dentro de la perspectiva del cliente.**

INDICADOR	DESCRIPCION
Cuota de mercado	Muestra la proporción de ventas que realiza la unidad de negocios en el marco de un mercado establecido
Incremento de clientes	Se mide en términos relativos o absolutos y está orientado a la tasa en la que la empresa atrae nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	En términos relativos o absolutos, se encuentra estrechamente ligado a la tasa que la empresa retiene o conserva las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Mide el nivel de satisfacción del cliente, esto en términos de los criterios bajos los cuales se establezca la propuesta de valor agregado por parte de la empresa
Rentabilidad del cliente	Hace una evaluación del beneficio neto de un cliente o de un segmento, una vez que se han restado los gastos correspondientes para el sostenimiento de ese cliente

*Fuente:* elaboración propia con información de Kaplan y Norton (2002).

### **2.5.3. La perspectiva de los procesos internos de la organización.**

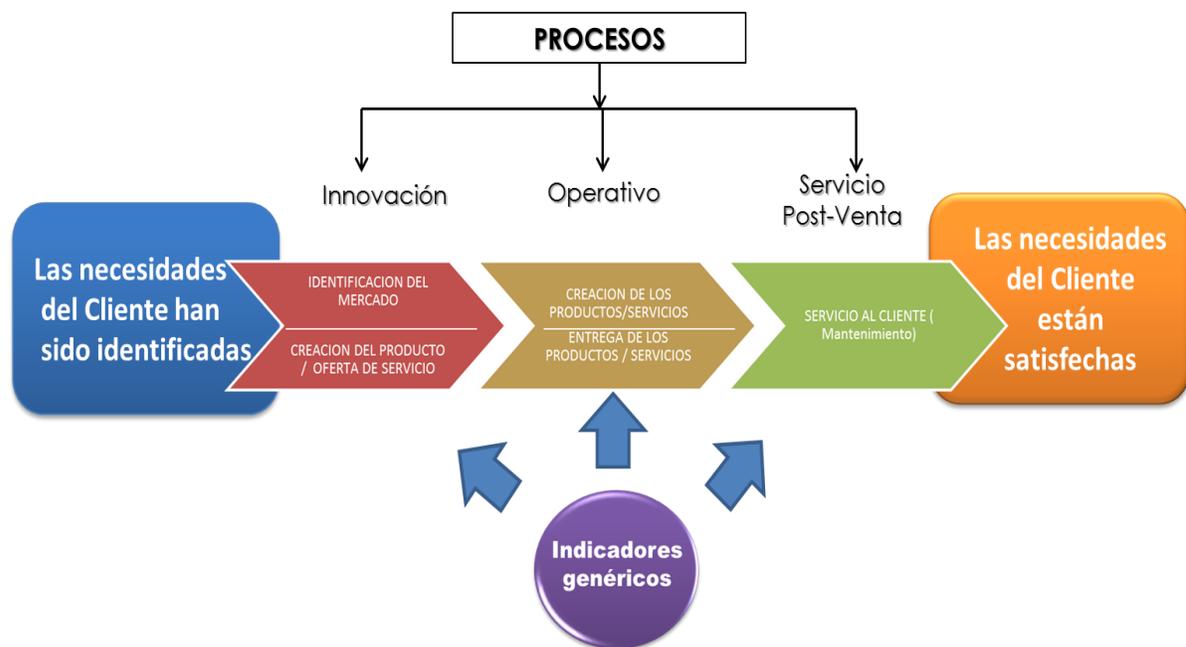
Esta perspectiva hace posible identificar cuáles son los procesos del tipo interno en los que la organización debe tener un grado de excelencia y que permiten a la unidad de negocios hacer propuestas de valor que sean atractivas para los clientes de los segmentos de mercado que se hayan seleccionado, y del mismo modo ser capaces de satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas (Kaplan y Norton, 2002).

Las medidas que se implementan en la dimensión de los procesos internos se enfocan en los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros de la empresa, con su consabido crecimiento en términos de rentabilidad, esto es, se analizan los procesos en los cuales la

empresa deberá de tener excelencia para el logro de sus dos perspectivas anteriores (Bastidas y Moreno, 2007).

Es en esta perspectiva donde la organización es capaz de crear procesos de innovación en los cuales se detecte necesidades provenientes de parte de los clientes, así como la generación de bienes o servicios que hagan posible la satisfacción de estas necesidades, por lo que Kaplan y Norton (2002) proponen que los gerentes o directivos de una organización deben precisar una cadena de valor completa de los procesos internos los cuales inician con el proceso de innovación, siguiendo a través de los procesos operativos y finalizando con el servicio de postventa.

**Figura 6. La cadena interna de valor, dentro de la perspectiva de los procesos internos.**



*Fuente:* elaboración propia con información de Kaplan y Norton (2002).

#### 2.5.4. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

En su bibliografía, Kaplan y Norton (2002) resumen que para que una empresa aspire a alcanzar sus metas en termino de sus objetivos financieros, del cliente y de sus procesos internos, es necesario que se haga énfasis en el fortalecimiento de la capacidad de crecimiento y aprendizaje.

**Tabla 2. Grupo de indicadores centrales dentro de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.**

CATEGORIAS	Las capacidades de los empleados.	Las capacidades de los sistemas de Información.	La equiparación de la organización.
INDICADORES CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La satisfacción del empleado.</li> <li>▪ La retención del empleado.</li> <li>▪ La productividad del empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de procesos con feedback disponible.</li> <li>▪ % de empleados de atención al público con acceso a información en línea sobre los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de procesos que alcanzan metas de mejora.</li> <li>▪ % de empleados clave alineados con los objetivos estratégicos de la organización.</li> </ul>

*Fuente:* elaboración propia con información de Kaplan y Norton (2002).

En el contexto de esta perspectiva, es posible identificar la infraestructura que la empresa debe construir en términos de crear una mejora continua y un crecimiento sostenido a largo plazo, sustentándose principalmente en los tres categorías principales que componen la organización: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la equiparación de la organización; de tal modo que los objetivos y medidas de estos tres pilares o incitadores de un desempeño superior, en el futuro deben ser una parte importante del cuadro de mando integral de cualquier organización (Kaplan y Norton, 2002).

Los objetivos de esta perspectiva brindan la infraestructura que hace posible se alcancen proyectos ambiciosos respecto de las otras perspectivas o dimensiones. Los objetivos planteados desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento resultan ser los necesarios para la consecución de resultados que se pueden calificar de excelentes desde las primeras tres perspectivas del cuadro de mando integral, haciendo énfasis en que para que se crezca a largo plazo es necesario que exista inversión en esquemas de infraestructura que involucren al personal, los sistemas y procedimientos.

En términos de lo que plantea Arias (2006), se debe reconocer el factor humano como parte importante o clave de la organización, el cual está facultado con capacidad de raciocinio que potencia el conocimiento organizacional, conducido a través de un trabajo organizado y estructurado en equipos interdisciplinarios que hagan posible la generación de ideas y la recopilación de conocimientos individuales enfocados a las metas de la empresa, revisando constantemente el entorno y las competencias centrales de la misma, y tomarlo como punto de partida para determinar el conjunto de estrategias con las que se pueda lograr una posición relevante, y que pueda convertirse en fuente de oportunidades de negocios.

Para Bastidas y Moreno (2007), es en esta dimensión donde se destaca el valor que tiene para la organización su capital humano que le permite concretar su misión empresarial o institucional, el capital de su información, el desarrollo de la planta física, de la cultura y clima organizacional.

La problemática que se detecta en la mayoría de las organizaciones en el marco de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento dentro del cuadro de mando integral(CMI), es que actualmente no se cuenta con medidas o indicadores más explícitos y concretos al respecto, toda vez que tiene que ver más con el avance limitado que en dichas organizaciones se tiene respecto de la vinculación de los empleados, los sistemas de información y los procedimientos, que con ser una debilidad o limitación inherente a la naturaleza del propio CMI como herramienta de planeación estratégica; de tal forma que tomando en cuenta lo anterior se sugiere la pertinencia del uso de indicadores resumen relacionados con la cobertura del trabajo estratégico, la disponibilidad de la información estratégica y del grado de equiparación personal, de los equipos de trabajo y del departamento con los objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2002).

#### **2.5.5. La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia.**

Como ya se ha descrito con anterioridad, una de las mas notoria aportaciones que el cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton (2002) hizo a los procesos de gestion de las organizaciones, fue la capacidad de este de poder vincular los

objetivos de una empresa a la estrategia de la misma, diferenciándolo de los sistemas de indicadores simples que consideraban indicadores financieros y no financieros.

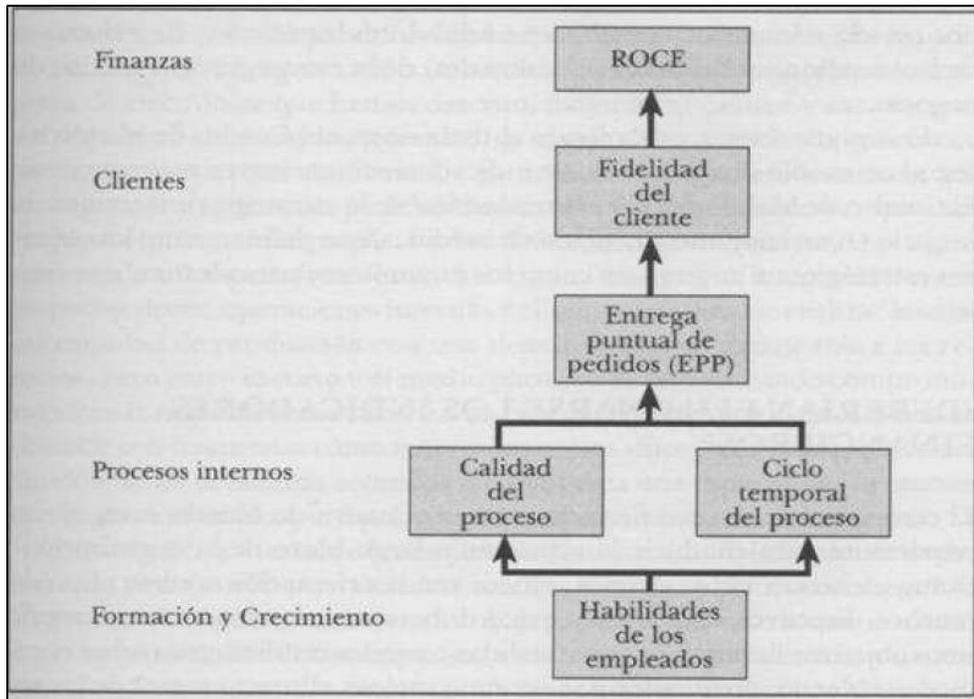
Con esta herramienta se propone traducir la estrategia que tenga estructurada la organización con un conjunto de medidas en las que se establecen sus objetivos estratégicos a largo plazo y los mecanismos utilizados para alcanzar dichos objetivos, preservando el equilibrio adecuado de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de que se trate.

Para Kaplan y Norton (2002), existen tres principios que permiten que el cuadro de mando integral (CMI) traslade la estrategia de una organización a los indicadores:

- **Las relaciones causa – efecto.-** Se refiere al hecho de que una estrategia se considera un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto, y que pueden expresarse a través de planteamientos del tipo *si...entonces*. Con el objeto de enriquecer esta idea, autores como Yetano (2005) consideran al mapa estratégico como un instrumento con el que se puede reflejar las relaciones causa – efecto que manifiestan la estrategia utilizada y expone el grupo de actividades que llevarán a la empresa hacia el logro de su visión.
- **Los inductores de la actuación.-** se refiere a aquellos indicadores que suelen ser específicos para una organización, por lo que estos manifiestan la particularidad de la estrategia establecida por la empresa. Se dice que un Cuadro de mando integral bien equilibrado debe tener una combinación de indicadores de resultado y de inductores de la actuación.
- **La vinculación con las finanzas.-** el cuadro de mando integral hace mucho énfasis en los resultados, especialmente en los financieros, tales como la rentabilidad y valor agregado económico. En este principio, los enfoques causales de los indicadores que integran este instrumento deben estar vinculados con los objetivos financieros.

En la siguiente figura, se puede apreciar los temas básicos para trasladar la estrategia a los indicadores de una empresa, en los términos que lo sugieren Kaplan y Norton (2002):

**Figura 7. La vinculación básica de los objetivos estratégicos.**



*Fuente:* Kaplan y Norton (2002).

### **CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO.**

En el presente capítulo se hizo una revisión extensa referente a la bibliografía con la que se dispone respecto de la metodología a utilizar en el presente análisis, en virtud de que se debe contar con un método formal para la clara transmisión del conocimiento o la posibilidad de reproducir el resultado en otras entidades que presentan las mismas características formales y de organización.

El método denominado científico, a través del cual se obtiene conocimiento, es proceso estrictamente riguroso, lógico, donde su propósito es demostrar qué valor tiene la verdad de algunos enunciados. El vocablo método, tiene su origen en las raíces *meth*, que quiere decir meta, y *odos*, que a su vez significa vía o rumbo, lo que nos indica que el método es la vía para llegar a la meta (Behar, 2008). Así mismo, según lo que sostiene Pérez (1990) en una cita de Álvarez – Gayou (2003), el método científico es la suma de los principios teóricos, las reglas de conducta y las operaciones mentales y manuales que se usaron en el pasado y se seguirán usando por los hombres de ciencia en la pesquisa de la generación de conocimiento científico nuevo.

Entre algunas apreciaciones sobre la investigación científica, (González, 2011) antepone que la investigación científica es un proceso de ejercicio del pensamiento humano, que implica por necesidad la descripción de aquella porción de la realidad que es objeto de estudio, la explicación de las causas que determinan las particularidades de su desarrollo, la aproximación predictiva del desenvolvimiento de los fenómenos estudiados, la valoración de las implicaciones de los mismos, así como la justificación o no de su análisis.

La estructura de la metodología a aplicar en el presente trabajo parte de la idea de que el modelo aquí planteando originalmente estaba orientado al sector privado y para una realidad diferente a la que se da en el subdesarrollo, por lo que resulta obvio que de aplicar este modelo bajo esta perspectiva claramente resultaría un total fracaso; razón por la que se propone su adaptación al contexto propio de la administración pública en el que se aplicará y buscará tener los beneficios que se persiguen con su implementación.

Rodríguez (2005), en una cita de Angulo (2011), manifiesta que la metodología de la investigación se puede considerar como la manera de acercarse al tema de investigación, estableciendo como se abordara el estudio del problema a analizar, de tal modo que la metodología se define como el conjunto de procesos que el hombre debe seguir a través del proceso de investigación, conociéndolo como un cronograma de la investigación en el que se puede emplear un juego de abscisas ordenadas o cualquier otra figura geométrica, en la que se coloca en un lado los periodos cronológicos y el otro las tareas a llevar a cabo en cada uno de ellos (Rodríguez , 2010, citado por Angulo, 2011, p. 113).

El proyecto de investigación debe establecer los cimientos de la investigación a concretar, su calidad o valor se determina en el grado que se tiene plena claridad de las razones para analizar el objeto de estudio elegido, la perspectiva teórica del investigador, el paradigma investigativo que sustenta todo el estudio y por lo tanto la metodología de aproximación a la realidad en la que considera la población, muestra, estrategias de recolección de información, las técnicas de análisis de información y la temporalidad de todo el proceso. En síntesis, el proyecto de investigación demuestra que quien lo lleva a cabo tiene el conocimiento suficiente del tema que sustenta dicho proyecto y que las ideas que tiene respecto de la estructura del proceso y el camino por el que desea aportar al conocimiento científico son claras (Behar, 2008).

En este segmento se pretende clarificar las bases sobre las que se sustentan las diferentes metodologías científicas, y si pueden ser aplicables y bajo qué circunstancias, a un trabajo de investigación como el que se planea ahondar. En la última parte, se plantea la necesidad de no ver estos dos tipos de caminos metodológicos necesariamente como vías mutuamente sustitutivas e irreconciliables, sino al contrario, como dos pilares que se pueden ayudar el uno al otro en la generación de conocimientos científicos, dependiendo de la fase de estudio en la que se encuentre el investigador.

### **3.1. Tipos de investigación.**

Las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas o cualitativas. La primera consiste en el contraste de teorías ya

existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos (Martinez, 2006).

Las opiniones científicas son racionales y objetivas. En un principio el objeto o tema no es lo que distingue a la ciencia de lo que no es ciencia. Si la *sustancia* u objeto no puede ser lo distintivo de toda ciencia, entonces tienen que serlo la forma (el procedimiento) y el objetivo: la peculiaridad de la ciencia tiene que consistir en el modo como opera para alcanzar algún objetivo determinado, o sea el método científico y la finalidad para la cual se aplica dicho método, el cual no debe entenderse como un conjunto de instrucciones mecánicas e infalibles que capacitaran al científico, y tampoco debe entenderse como una técnica especial para el manejo de problemas de cierto tipo. El enfoque científico está constituido por el método científico y el objetivo de la ciencia.

Un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problema requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales. Los pasos principales de la aplicación del método científico son:

- Enunciar preguntas bien formuladas y admisiblemente fecundas.
- Arbitrar conjeturas, fundadas y contrastables con la experiencia, para contestar a las preguntas.
- Derivar consecuencias lógicas de las conjeturas.
- Arbitrar técnicas para someter las conjeturas a contrastación.
- Someter a su vez a contrastación estas técnicas para comprender su relevancia y la fe que merecen.

- Llevar a cabo la contrastación e interpretar sus resultados.
- Estimar la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de las técnicas.
- Determinar los dominios en los cuales valen las conjeturas y las técnicas, y formular los nuevos problemas originados por la investigación.
- Las ramas de la ciencia.

Sarabia (1999), en una cita de Martínez (2006), considera que en lo metodológico la investigación científica actual es un espiral inductivo – hipotético – deductivo, que observa los siguientes pasos procesales esenciales:

- *Fase heurística o de descubrimiento.* Esta es hecha de observación, descripción, reflexión y generalización inductiva, con miras a generar hipótesis (lo que podría ser verdadero como solución del problema, respuesta a la cuestión o explicación del fenómeno)
- *Fase de justificación – confirmación.* Proceso de comprobación del fundamento de una hipótesis por medio de un procedimiento o dispositivo previsto al efecto (y susceptible de ser reproducido).

Dicho autor considera que algunas de las actividades relevantes en el proceso de investigación científica son:

1. La observación o descripción del fenómeno.
2. La exploración de la realidad para la generación de hipótesis explicativas sobre el comportamiento, las causas y los efectos del fenómeno, y
3. El contraste o justificación de la hipótesis propuesta con la idea de garantizar su verdadera capacidad de explicación.

Diferenciado entre el método general de la ciencia y los métodos especiales de las ciencias particulares, hemos aprendido lo siguiente:

*El método científico* es un modo de tratar problemas intelectuales, no cosas, ni instrumentos, ni hombres, por lo que puede utilizarse en todos los campos del conocimiento.

La naturaleza del objeto de estudio determina los posibles métodos especiales del tema o campo de investigación correspondiente: el *objeto* (sistema de problemas) y la técnica van de la mano.

La primera diferencia entre las varias ciencias son las que tienen que ver con las ciencias formales, mismas que estudian las ideas (tales como la lógica o la matemática) y las ciencias fácticas, que son las encargadas del estudio de los hechos, como la física y la psicología. Se refieren a hechos que se suponen ocurren en el mundo y por consiguiente tienen a apelar a la experiencia para contrastar sus fórmulas.

La ciencia formal es autosuficiente por lo que hace al contenido y al método de prueba, mientras que la ciencia fáctica depende del hecho por lo que hace al contenido, o significación, y del hecho experimental para la validación. Esto da una explicación de porqué puede obtenerse verdad formal completa, mientras que la verdad fáctica resulta tan escurridiza.

### **3.1.1. Investigación cuantitativa.**

Según lo expuesto por Hernández *et al.* (2010) , el enfoque cuantitativo de investigación es secuencial y probatorio, donde cada etapa de la misma precede a la otra sin *saltarse* ningún paso en virtud de que el orden es riguroso, pero que tiene la flexibilidad de redefinición de alguna fase. Surge de una idea que gradualmente se va delimitando, de la cual se generan objetivos y preguntas de investigación, con una revisión literaria que permite la construcción de un marco teórico, dando cabida al establecimiento de hipótesis y definición de variables en un determinado ámbito, mismas a las que se aplica un diseño o plan para probarlas, lo que da pauta para medirlas en un determinado entorno. Analizando el resultado de estas mediciones o estadísticas, y que finalmente permite determinar una serie de conclusiones respecto de una hipótesis planteada.

Dichos autores sostienen que el enfoque cuantitativo tiene las siguientes características:

1. El investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación se centran sobre cuestiones muy específicas.
2. Una vez que se ha planteado el problema, el investigador hace exhaustiva una revisión de literatura construyendo un marco teórico, del cual se deriva una o varias hipótesis y las somete a prueba a través de los diseños de investigación apropiados, de modo que si los resultados son congruentes o confirman la hipótesis esta se fortalece con la evidencia que se aporta. Si por el contrario si estos resultados contradicen la hipótesis planteada, se anulan y se buscan explicaciones y nuevas hipótesis. Según sea el caso, la confianza en la teoría que sustenta la hipótesis propuesta se fortalece o se descarta.
3. De este modo las hipótesis o *creencias* se generan antes del proceso de recolección y análisis de los datos.
4. El proceso de recolección de datos tiene su sustento principal en la medición. Dicho proceso se lleva a cabo utilizando procedimientos estandarizados por la comunidad científica, y para que a su vez sea creíble y aceptada por otros investigadores debe demostrarse que se siguió un procedimiento científico.
5. Toda vez que los datos son producto de mediciones que son representados mediante números, estos deben ser analizados a través de métodos estadísticos.
6. Derivado de que se confía en la experimentación y en las pruebas de causa y efecto, en este método se busca el máximo control para conseguir que las teorías o explicaciones opuestas a la hipótesis sean desechadas, excluyendo la incertidumbre y minimizando el margen de error.
7. Las hipótesis y estudios preliminares derivan la interpretación de los análisis cuantitativos.
8. Los fenómenos que observa o mide la investigación cuantitativa no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus creencias, temores, deseos y otros sesgos influyan en los resultados del

estudio o cualquier otra situación que interfiera con la objetividad de la investigación.

9. Estos estudios cuantitativos muestran un patrón predecible, estructurado. Por tal motivo, las decisiones críticas siempre se efectúan antes de recolectar los datos.
10. En una investigación cuantitativa se busca generalizar los resultados de una muestra a una población o universo, pretendiendo que los estudios se apliquen también en esas proporciones.
11. Con los estudios cuantitativos se trata de explicar y pronosticar los fenómenos investigados, examinando regularidades y relaciones causales entre elementos para lograr la construcción y demostración de teorías.
12. Para la investigación cuantitativa es necesario seguir rigurosamente el proceso establecido, de acuerdo a reglas lógicas donde los datos generados poseen estándares de validez y confiabilidad para generar conclusiones que servirán al conocimiento.
13. Utiliza una lógica o razonamiento deductivo, comenzando con la teoría de la que se derivan hipótesis que el investigador explora o busca poner a prueba.
14. Este tipo de investigación pretende identificar leyes universales y causales.
15. La investigación cuantitativa sucede en el contexto externa del individuo, conduciéndonos al esclarecimiento sobre cómo se admite la realidad.

Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que como ya se mencionó el método científico utilizado en la misma es el deductivo (Martinez, 2006).

### **3.1.2. Investigación cualitativa.**

La investigación cualitativa se caracteriza por ver las cosas desde el punto de vista de las personas que están siendo estudiadas. De esta manera el papel de los investigadores es entender e interpretar qué está sucediendo y ello se convierte en una tarea difícil, de un lado porque los investigadores no pueden abstraerse

totalmente de su propia historia, de sus creencias y de su personalidad y de otro, por la complejidad de los fenómenos humanos, esto según lo plantean Castillo y Vásquez (2003).

Desde la perspectiva de Vara-Horma (2010), la investigación de perfil cualitativo se refiere a todo estudio que se centra más en los aspectos como la profundidad y la comprensión de un tema que en las características medibles o descriptivas de las variables involucradas en el mismo, de tal modo que este tipo de investigación tiene más interés en la síntesis de un proceso que su medición o precisión tangible.

El enfoque cualitativo se guía por tópicos significativos de investigación, permitiendo que en lugar de que la claridad sobre las cuestiones de investigación e hipótesis preceda a la recolección y análisis de los datos, este enfoque puede desarrollar hipótesis antes, durante y aun después de la recolección y el análisis de los datos, lo que permite descubrir cuáles son las preguntas de investigación de mayor importancia para después refinarlas y responderlas; en síntesis utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o revelar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández *et al.*, 2010).

Es relevante resaltar que las metodologías útiles para la fase heurística o de descubrimiento son las cualitativas, mientras que las metodologías que son de utilidad para la fase de justificación - confirmación son aquellas del orden cuantitativo. Esta es la razón por la cual la metodología cualitativa sea cada vez de mayor aplicación, motivado en la necesidad del tipo de información obtenida a través de la misma, ya sea en el ámbito de la dirección y organización como en el ámbito comercial o de marketing (Martinez, 2006).

### **3.1.3. Investigación con énfasis mixto.**

Durante decenas de años, algunos autores tuvieron a bien insistir en que cada método o enfoque de investigación tenía como base filosófica un punto de vista diferente respecto a cómo se conceptualizaba el mundo, que tenían sus propias premisas y se hablaba de que eran irreconciliables basándose en el argumento de que eran opuestos, considerando que era cosa de locos el tratar de mezclarlos (Hernández *et al.*, 2010).

Según lo describe Behar (2008), el enfoque cuantitativo se considera una potencia innegable para el tratamiento de los datos más específicos, mientras que el cualitativo es una poderosa herramienta para entrar en la profundidad de los sentimientos. Esto daba como resultado que se diera una polémica tan debatible, que hasta se llegaba a hacer una analogía entre el agua y el aceite: resultaba imposible integrarlos.

Sin embargo, hace algunos 20 años cada vez más investigadores y metodólogos han venido insistiendo que esta dicotomía en término de las visiones cualitativa versus cuantitativa es incorrecta e inconsistente desde la perspectiva de la congruencia de la ciencia, toda vez que en los aspectos de la vida cotidiana, esto es, en el mundo real, estas dos posiciones pueden coexistir siempre y cuando se tenga en claro la posición objetiva del método cuantitativo y la visión subjetiva del enfoque cualitativo, llegando a llamar esta forma de metodología *el cruce de enfoques*, pero que finalmente se le conoce como *método mixto* de investigación (Hernández *et al.*, 2010).

Existe una variedad de concepciones respecto del método mixto de investigación, pero revisando la obra de Hernández *et al.* (2010), concluimos que este es la integración de procesos sistémicos, empíricos y críticos de investigación en el que se logra la conjunción de los métodos cuantitativo y cualitativo con el objeto de tener una fotografía más completa del fenómeno de estudio, si dichos enfoques pierdan sus estructuras y procedimientos originales.

A manera de conclusión, podemos señalar que ambos métodos aportan características importantes al momento de estar realizando un trabajo de investigación, en virtud de que ambas filosofías pueden ser complementarias si se considera las limitaciones y restricciones que dificultan la obtención de información en una visión, pueden ser cubiertas con los resultados que la otra proporcione y viceversa, esto sin dejar de señalar que se debe tener en cuenta el no transgredir la esencia estructural de cada una, ya que al hacerlo se degeneraría su esencia metodológica, perdiendo con esto su utilidad y confiabilidad.

### **3.2. Método de investigación.**

En el presente trabajo, se abordó el estudio de caso como estrategia de investigación, con la que se pretende desarrollar el análisis situacional de los datos que se revisaran a lo largo del mismo.

Según Becker (1979, citado por Arzaluz, 2005), existe un acuerdo en considerar que el término *estudio de caso* tiene su origen en la investigación médica y psicológica, donde se utiliza para denominar el análisis minucioso de un proceso individual que explica la dinámica y la patología de una enfermedad. Este método supone que es posible conocer un fenómeno partiendo de la explicación intensiva de un solo caso.

Aun y cuando existen autores que cuestionan la utilización del estudio de caso en la investigación científica bajo el argumento de que no es una estrategia que represente fiabilidad y validez, existe otro grupo de ellos que lo consideran una herramienta valiosa para la conducción de una investigación, donde mencionan que su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno objeto de estudio, además de que en este método los datos se pueden obtener desde una variedad de fuentes tanto del tipo cualitativas como cuantitativas (documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes, e instalaciones y objetos físicos (Martinez, 2006).

Yin (1994, en una cita de Arzaluz, 2005, p. 8) hace énfasis en que el estudio de caso no es una técnica determinada, es una forma de organizar datos sociales, sin perder el carácter unitario del objeto social que se está analizando, en otras palabras, es un enfoque que ve cualquier unidad social como un todo. Para decidir sobre la elección del estudio de caso como estrategia para presentar los resultados de una investigación, este señalamiento resulta útil.

Según manifiesta Arzaluz (2005), básicamente el investigador se debe encontrar en las siguientes situaciones:

- a. Sus preguntas deben ser el cómo y el porqué de los eventos contemporáneos.

- b. No controlar los eventos que está investigando, es decir, no es posible experimentar.

A estas especificaciones añadimos dos más:

1. El objetivo es hacer una investigación profunda sobre determinado proceso, conservando la visión total de fenómeno, y
2. No existe la intención de establecer una generalización en el sentido estadístico del término (ampliaremos este tema más adelante).

Por otro lado, el método de estudio de caso se puede definir como “una investigación en la que mediante los procesos cualitativo, cuantitativo y mixto, se analiza de manera profunda una unidad integral para responder al planteamiento del problema, para probar y desarrollar teoría” (Hernández S. y Mendoza, 2008).

Para Yin (2009), el estudio de caso es una exploración empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su entorno real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el entorno no son claramente evidentes. Así mismo, compara el estudio de caso con otros esquemas de investigación, en términos de preguntas de investigación y control de eventos de conducta. De igual modo señala que los diferentes esquemas se superponen y que los estudios de caso al ser empíricos utilizan fuentes múltiples.

Mertens (2005), citado por Hernández *et al.* (2010), explica que en el *muestreo cualitativo* es común iniciar con la caracterización de ambientes propicios, luego de grupos y finalmente de individuos. Inclusive, la muestra puede determinarse de una sola unidad de análisis. La investigación cualitativa de acuerdo a sus características requiere que se tengan muestras más manejables, misma que se evalúa y redefine constantemente.

### **Componentes del estudio de caso.**

Revisando de manera integral los elementos aportados por Hernández S. y Mendoza (2008), Price (2008) y Yin (2009), en una cita de Hernández *et al.* (2010), el estudio de caso está estructurado por los siguientes componentes:

- Planteamiento del problema.
- Propositiones o hipótesis.
- Unidad o unidades de análisis (caso o casos)
- Contexto o entorno del caso o casos.
- Fuentes de información o instrumentos de recolección de los datos.
- Lógica que establece la vinculación entre los datos con las preguntas y las proposiciones.
- Análisis de toda la información.
- Criterios para integrar los datos y efectuar inferencias.
- Resultados generados del estudio de caso.

Como resulta evidente, en los estudios de caso se sugiere agregar diversas técnicas para recabar información o datos, que pueden incluir encuestas o grupos de enfoque, esquema que resulta compatible con un proceso cuantitativo, cualitativo o mixto.

En aspectos empresariales, los casos negativos son más difíciles de identificar y obtener, derivado en que suele presentarse mucha menor cooperación por parte de quienes dirigen la organización, lo cual resulta con cierta lógica: a nadie le gusta mostrar fracasos o aspectos desfavorables aun cuando el caso sea anónimo.

Según recomienda Yin (1994), el primero debe fungir como un caso piloto, esto es, que resulte de utilidad para refinar los instrumentos de recolección de datos.

Según lo planteado por Behar (2008), la comunidad científica es un micro – cosmos social, con sus elementos de control, de presión y formación que influyen en las normas de la competencia y que tienden a inculcar los valores que expresan, donde la figura del *paradigma* tiene que ver con un conjunto de ideas preconcebidas, la tendencia de los pensamientos y/o patrones de investigación compartidos. Por

consiguiente, el paradigma es algo implícito, oculto, penetrante, tácito, sin habla, que impregna el trabajo conceptual y metodológico de una investigación.

Tradicionalmente en las ciencias sociales se han diferenciado dos grandes paradigmas o modelos de análisis de la realidad y que de cierta forma e históricamente se han enfrentado. De acuerdo con esto, el *positivismo* busca el entendimiento de las causas de los fenómenos sociales, independientemente de la subjetividad del individuo. La *fenomenología*, por su parte, intenta atender esos mismos fenómenos desde el punto de vista de la persona que los experimenta. Toda vez que los *positivistas* y *fenomenólogos* tratan con problemas de tipo diferente, y que a su vez buscan diferentes clases de respuestas, utilizan metodología diferente. Por una lado, los primeros adoptan el modelo de investigación de las ciencias naturales utilizando técnicas que generan datos cuantitativos factibles de ser analizados a través de métodos estadísticos, los segundo emplean métodos cualitativos que permiten tener datos de perfil descriptivo (Borrego, 1999).

De igual forma Yin (1994) y Cresswel (2009) sostienen que en un estudio de caso debe existir triangulación de fuentes de datos y pueden utilizarse diferentes herramientas, tanto cuantitativas como cualitativas, lo cual ya hemos revisado, además de generar una base de datos con fines de cotejo de auditoria de los datos y confirmación.

Según afirma Cresswel (2009), los estudios *etnográficos* son un tipo de estudio de caso cualitativo muy utilizados. Pueden hacer énfasis en una cultura en particular y su impacto en un proceso, grupo, evento o individuo. En algunas ocasiones se centran en patrones culturales y en otras en los procesos de interacción. Estos implican una exploración completa de la cultura analizada (caso) y una colecta intensa de datos respecto de elementos culturales. Se consideran los símbolos, ritos, mitos, lenguaje, costumbre, valores, relaciones, etc; y se utiliza todas las herramientas cualitativas disponibles para recabar datos. Este autor los subdivide en:

- 1.- *Casos culturales inusuales, extremos o extraños*. Sea un ejemplo de esto la investigación de una cultura indígena completamente alejada de los patrones

urbanos y las costumbres occidentales actuales (que practique su propia religión, tenga un bajo contacto con los medios de comunicación colectiva, se encuentre geográficamente alejada, etc.).

2.- *Casos culturales Ilustrativos*. Se presentan cuando se trata de mostrar un caso típico de una cultura. Ejemplo, un grupo representativo de la cultura de los niños abandonados de la calle de cualquier gran urbe latinoamericana, que trabajen en la calle para sobrevivir.

3.- *Casos que se representan en diferentes culturas* (se deben considerar varios de ellos, es de orden colectivo). Por ejemplo, analizar diversas culturas organizacionales sexistas, donde se practica la discriminación de género obstaculizando el acceso a las mujeres a altos puestos de una empresa.

En los estudios de caso cualitativos la selección de las unidades de análisis muchas veces se enfoca, como ocurre con otros modelos cualitativos, en casos típicos, diversos, extremos, desviados, influyentes, muy similares o completamente distintos, de acuerdo con el planteamiento del problema (Seawright y Gerring, 2008).

Dentro de las técnicas de recolección de datos que define Méndez (1999), se tiene a las fuentes y técnicas para recolección de datos como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. De la misma forma señala que las técnicas son los medios empleados para recolectar dicha información, manifestando que para lo cual existen fuentes de información primaria, que es aquella que se compone de información oral o escrita que ha sido recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por participantes en un suceso o acontecimiento, y fuentes de información secundarias, refiriéndose a información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que ha recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

De lo anteriormente señalado, las fuentes de información obtenida es la misma materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos,

acontecimientos o fenómenos que a su vez definen una problemática de investigación.

Según Cresswel (1988, citado por Rodríguez, 2003) en las actividades de acopio o recolección de información, en el que todo es un proceso para el desarrollo de la investigación y que se compone de las siguientes etapas:

- a. Localización de la información.
- b. Acceso a la información
- c. Muestreo con propósito.
- d. Recolección de la información.
- e. Registro de información.
- f. Asuntos de campo.
- g. Almacenamiento de la información.

Con base en el anterior orden cronológico relativo a la obtención de la información necesaria para la investigación, resulta ciertamente importante la manera de cómo se clasifica para cuando se requiera acceder a ella su acceso sea fácil.

Hernández et. al (2010) señala que para efectuar el proceso de recolección de información existen implícitas tres actividades que se encuentran estrechamente vinculadas entre sí que son:

1. Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos.
2. Aplicar ese instrumento o método de recolección de datos.
3. Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas.

En razón de lo anterior, en el presente documento se llevaron a cabo entrevistas a los funcionarios y gerentes de la organización, así como al demás personal que labora en

la institucion que seran seleccionados en termino de los criterios que se establezcan en el desarrollo del analisis de la informacion.

### **3.3. Hipótesis.**

En este sentido, es útil resaltar la diferencia existente entre las proposiciones teóricas (construidas en un estudio de caso) y las hipótesis de estudio (formuladas en los estudios cuantitativos). Así, las proposiciones teóricas son construidas a partir de constructos o factores generales (que contienen una serie de variables o dimensiones), mientras que las hipótesis de estudio son formuladas para cada una de las variables o dimensiones que forman parte del constructo o factor (Martinez, 2006).

### **3.4. Variables de investigación.**

Dada las características de la investigación que fue abordada, esta no considera la utilización de variables de investigación, toda vez que para este estudio de caso se hizo una revisión de la informacion en terminos de la definicion de categorias de informacion que se diseñaron para su revisión y análisis.

### **3.5. Investigación de campo.**

Para los presentes efectos, se consideró realizar las siguientes etapas dentro del proceso de intervencion en la institucion pública:

1. *Análisis situacional.* Revisar la situación en la que se encuentra la institución, antecedentes y aspectos generales.
2. *Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).* En esta etapa se determina cuáles son las potencialidades y desafíos, limitaciones y riesgos en los que se encuentra inmerso la organización pública.
3. *Definición de Misión y Visión y Valores Éticos.* Se acotara los conceptos relativos a como se ve actualmente la institución, como se visualiza en un futuro y cuáles son las virtudes de los involucrados en los que estas se sustentan.
4. *Definición de objetivos estratégicos.* Estos objetivos llevan la misión y la visión a términos concretos a cada nivel de la organización, haciéndola operativa.

5. *Definición de productos estratégicos.* Se refiere a los bienes y servicios y/o regulaciones que produce la institución en beneficio de la sociedad, específicamente los productores agropecuarios y pesqueros.
6. *Definición de indicadores.* Relación entre dos variables o más, que sirve para la medición de los objetivos.
7. *Construcción de las relaciones causa - efecto.* Con toda la información que se tendría hasta el momento, realizar un análisis transversal de las relaciones que surgen entre los diferentes objetivos e indicadores estratégicos, dada las perspectivas o dimensiones que conforman el actuar de la institución.

### **3.5.1. Instrumento aplicado.**

Los instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación consistieron en dos tipos de cuestionarios que fueron aplicados a una muestra de doce personas, misma que se definió en términos del nivel de responsabilidad que ostentan, tomando este criterio por considerar que resulta útil y práctico para los fines que persiguió este trabajo de análisis, como resultado de que dichas personas tienen el conocimiento y la experiencia necesaria para aportar información útil e interesante al proceso.

### **3.5. 2. Recolección de datos.**

De acuerdo con lo que señala Hernández *et al.* (2010), los tipos de datos y así como el análisis a llevar a cabo en términos de la recolección de la información en investigaciones de enfoque cuantitativa según deben ser; predeterminados, estandarizados, análisis de información medible u observable, análisis de preguntas cerradas, análisis estadístico, resumidos en matriz de datos numéricos así como la interpretación estadística.

Para los fines que requirió el presente trabajo de investigación, este se sustentó en un enfoque mixto, para la recolección de los datos de tipo cualitativo.

Fueron analizados un conjunto de cuestionarios y encuestas de autodiagnóstico que se aplicaron a los directivos y mandos medios de trabajadores del Distrito de

Desarrollo Rural número 136 - Culiacán de la Delegación de SAGARPA en Sinaloa, así como el análisis y la observación de las actividades dentro de la institución pública.

Una vez desarrollado este capítulo, se procedió a llevar a cabo un análisis profundo de la información recopilada con el propósito de hacer que la interpretación de los datos encontrados tuviera sustento con los conceptos revisados en el capítulo II del marco teórico.

## **CAPITULO IV.- ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.**

En este capítulo se hizo la presentación de los resultados obtenidos a través del análisis del estudio de caso, respecto de la implementación de las dimensiones del Cuadro de mando integral como modelo de planeación estratégica en una institución del sector público, específicamente en el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán.

El contenido de material que se incluye el presente trabajo de investigación se recabó de actividades tales como la observación en situ, el análisis de documentos con los que cuenta la institución, entrevistas de autodiagnóstico semi – estructuradas aplicadas a los gerentes, mandos medios y demás funcionarios o personal de tipo operativo como herramienta de recolección de datos que tienen como objeto servir como orientación o guía al presente trabajo de investigación, así como brindar respuestas a las incógnitas planteadas y a los supuestos teóricos que se determinaron en desde la etapa del capítulo II.

El inicio de las actividades que corresponden al desarrollo de la investigación se tenían consideradas a partir del día 16 de junio de 2014, pero derivado de los cambios administrativos que se registraron en la organización, así como las fuertes cargas de trabajo a las que han estado sujetos el personal operativo y administrativo que colaboran en la misma, dichas actividades solo pudieron llevarse a cabo a partir del día 3 de septiembre del mismo año.

Esta investigación parte inicialmente de una entrevista con el titular de la institución pública, en este caso el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán, que como ya se ha mencionado se encuentra adscrito a la estructura administrativa de la delegación estatal de SAGARPA en Sinaloa. En dicha entrevista se hizo mención de que quien desarrolló esta tesis de investigación era alumno del programa de maestría en administración estratégica, con énfasis en gestión y reingeniería financiera, y en que se fundamentaba el interés de llevar a cabo una investigación en dicha organización, en la que se pudiera hacer además una aportación que fuera de utilidad a la misma.

#### **4.1. Antecedentes, estructura y el entorno del Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán.**

En este apartado se hizo una exposición de los aspectos relativos a las condiciones y entorno generales que registra Distrito de Desarrollo Rural Número136 Culiacán, mismo que como ya se estableció anteriormente es la institución de carácter público que fue el objeto de estudio de la presente investigación y cuyo su actuar tiene sustento en lo que establece la ley de desarrollo rural sustentable, específicamente en los artículos 29, 30 y 31 (LFDRS, 2014).

##### **4.1.1. La institución y su contexto estatal.**

Para efectos de comprender de una mejor forma el entorno que comprende a esta organización, esta parte de la investigación pretendió hacer una descriptiva del contexto general a nivel estatal en el que se ubica a la institución, con lo que se buscó tener una visión macro en la que esta se desempeña, para después adentrarse en los aspectos particulares o micro que caracterizan a dicha organización pública, mismos que a su vez fueron revisados desde las distintas configuraciones o perspectivas que integran su competencia.

##### **4.1.1.1. Datos demo-geográficos de la entidad.**

Sinaloa se ubica en el noroeste de la República Mexicana en las coordenadas 27° 7' - 22° 20' N latitud y 105° 22' - 109° 30' O longitud. Representa el 2,9% del territorio nacional con una superficie de 58.092 km<sup>2</sup> que lo ubica en el décimo séptimo lugar con respecto a la extensión del país. Cuenta con 608 km<sup>2</sup> de superficie insular, 17.751 km<sup>2</sup> de plataforma continental o parte sumergida, 656 km de litoral, 221.600 ha. de lagunas litorales y 57.000 ha. De aguas continentales, colinda al norte con Sonora y Chihuahua, al este con Durango y Nayarit, al sur con Nayarit y el Océano Pacífico; al oeste con el Golfo de California (INEGI, 2010).

El Estado de Sinaloa está conformado por 18 Municipios que agrupan a la población para el ejercicio de sus derechos políticos y para la organización de la Administración pública Integración administrativa, el cual tiende a crecer derivado del incremento de

la población, con potenciales prospectos como la Sindicatura de Eldorado en el centro de la entidad y la Sindicatura de Juan José Ríos/Ruiz Cortinez en el Norte.

Cuenta con una población de 2'767,761 habitantes la cual se distribuye de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 3. Distribución de la población en Sinaloa por municipio.**

Clave INEGI	Municipio	Cabecera Municipal	Población	Posición	Fecha creación
001	Ahome	Los Mochis	416,299	3	1917
002	Angostura	Angostura	44,993	13	1916
003	Badiraguato	Badiraguato	29,999	14	1915
004	Concordia	Concordia	28,493	16	1915
005	Cósala	Cósala	16,697	18	1915
006	Culiacán	Culiacán de Rosales	858,638	1	1915
007	Choix	Choix	32,998	15	1916
008	Elota	La Cruz de Elota	42,907	11	1917
009	Escuinapa	Escuinapa de Hidalgo	54,131	9	1915
010	El Fuerte	El Fuerte	97,536	6	1915
011	Guasave	Guasave	285,912	4	1916
012	Mazatlán	Mazatlán	438,434	2	1915
013	Mocorito	Mocorito	45,847	12	1915
014	Rosario	Ciudad Asilo De El Rosario	49,380	10	1915
015	Salvador Alvarado	Guamúchil	79,085	8	1962
016	San Ignacio	San Ignacio	22,527	17	1915
017	Sinaloa	Sinaloa de Leyva	88,282	7	1915
018	Navolato	Navolato	135,603	5	1982

*Fuente:* elaboración propia, con información del censo de población y vivienda (INEGI, 2010).

Esto representa el 2.46% de la población total del país y de estos 1'101,376 están considerados como población económicamente activa (PEA) que en términos relativos significan 39.79%, cuya edad supera los 14 años pero sin rebasar 65.

**Tabla 4. Comparativo entre la población nacional y del estado de Sinaloa.**

C O N C E P T O	NACIONAL	SINALOA	% PARTIC
	TOTAL (A)	TOTAL (B)	B/A
Población total (PT)	112,336,538	2,767,761	2.46
Población menor de 14 años	33,913,202	798,349	2.35
Población en edad de trabajar (PET)	78,423,336	1,969,412	2.51
Población económicamente inactiva (PEI)	33,452,310	897,216	2.68
Población económicamente activa (PEA)	44,425,601	1,101,376	2.48
Población ocupada (PO)	42,699,571	1,001,182	2.50
Población desocupada (PD)	2,003,880	57,492	2.36

*Fuente:* elaboración propia, con información del censo de población y vivienda (INEGI, 2010).

Ciertamente que del total de la PEA, solo un millón se encuentra ocupada la mayor parte del año y nuevamente en este caso, el sector agropecuario sobresale en dicho renglón con un segundo lugar, que brinda ocupación a gran parte de la población, pues otros servicios que representa más de 400 mil personas, se caracteriza por agrupar diferentes conceptos que al desglosar baja considerablemente, tal y como lo permite observar la siguiente información.

**Tabla 5. La población ocupada a nivel nacional y el estado de Sinaloa.**

C O N C E P T O	NACIONAL	SINALOA	% PARTIC
	TOTAL (A)	TOTAL (B)	B/A
TOTAL PEA OCUPADA	42,699,571	1'001,182	2.31
AGROPECUARIAS	5,705,703	165,879	2.91
MINERIA, MANUFACTURA, ELECTR Y AGUA	6,861,492	98,088	1.43
CONSTRUCCION	3,576,193	96,373	2.69
COMERCIO	8,201,891	205,794	2.51
OTROS SERVICIOS	17,791,507	406,976	2.29
NO ESPECIFICADO	562,785	13,282	2.36

*Fuente:* elaboración propia, con información del censo de población y vivienda (INEGI, 2010).

La tenencia de la tierra representa un factor significativo y predominante para la actividad silvo-agropecuaria, al jugar un papel importante o con alta incidencia en

producción y productividad. Bajo esta lógica y considerando que Sinaloa comprende una superficie aproximada a 5.8 millones de hectáreas, entre las cuales en régimen ejidal (incluye comunal y colonias agrícolas) alcanza 4'344,502 hectáreas, mientras que la pequeña propiedad ostenta 1'084,178 y lo restante corresponde a demasías manejados vía federación. Este panorama indica aprovechamiento agrícola del 25% aproximadamente (1'488,048 hectáreas), subdividido en agricultura tanto de riego como temporal con 14.12% y 11.49% del total respectivamente (820,479 hectáreas y 667,569. Además la ganadería representa un 38% (2'200,000 hectáreas), así como la actividad forestal en concepto maderable u otros usos con 17% (1,039,201 hectáreas) y finalmente otros (1,081,951) conceptos que incluye el resto.

Referente a la superficie abierta al cultivo, la superficie en hectáreas bajo la modalidad ejidal en área irrigable comprende 511,158 (62.3%) y como pequeña propiedad 309,321 (37.7%). La tierra de temporal presenta topografía irregular con problemas graves de pendientes y sequía por largo período, cuyos factores reducen su productividad; el ejido alcanza 80.6% y los privados 19.4%, donde se canaliza el aprovechamiento principalmente a las actividades ganaderas; es decir este ramo esta complementado prácticamente por la agricultura al proveerlo con pastizales, pasturas en verde para ensilar e incluso esquilmos agrícolas de los mismos rastrojos que genera el cultivo complementario.

Al temporal, le corresponde como área cultivable 376,971, mientras que 2.2 millones tienen relación con la ganadería extensiva y casi 1.04 millones referidas al recurso forestal maderable, aspectos que a nivel nacional han permitido catalogar dicha entidad como abastecedora de productos primarios básicos, así como materias primas fundamentales en actividades industriales, sin menospreciar otros giros alimenticios también importantes; sin embargo Sinaloa todavía se encuentra en una fase de transición o transformación agroindustrial y consecuentemente, para lo cual se requiere una mayor incidencia acorde al porcentaje en el PIB estatal, aún al considerar el subsector ganadero que aprovecha en forma extensiva zonas poco o casi nada aptas a la agricultura. Por otra parte, la superficie abierta al cultivo representa prácticamente 1.5 millones de hectáreas, donde Distrito de Desarrollo

Rural número 136 - Culiacán tiene significancia con el 22.4% o segundo lugar en área cultivable, según lo describe la siguiente tabla.

**Tabla 6. Uso de suelo por municipio en el estado de Sinaloa (superficie en hectáreas).**

MUNICIPIO	EXTENSION TERRITORIAL	(% )	SUPEFICIE AGRICOLA (HECTAREAS)					
			RIEGO	(%)	TEMPORAL	(%)	TOTAL	(%)
1.- AHOME	434,289	7.5	189,683	21.6	6,420	2.2	196,103	16.8
2.- ANGOSTURA	144,763	2.5	72,890	8.3	1,777	0.6	74,667	6.4
3.- BADIRAGUATO	586,475	10.1	3	0.0	8,484	3.0	8,487	0.7
4.- CONCORDIA	152,434	2.6	721	0.1	16,067	5.6	16,788	1.4
5.- COSALA	266,512	4.6	0	0.0	9,604	3.4	9,604	0.8
6.- CULIACAN	475,890	8.2	111,865	12.7	69,255	24.2	181,120	15.6
7.- CHOIX	451,240	7.8	0	0.0	6,855	2.4	6,855	0.6
8.- EL FUERTE	384,302	6.6	24,967	2.8	5,675	2.0	30,642	2.6
9.- ELOTA	151,815	2.6	22,256	2.5	20,463	7.2	42,719	3.7
10.- ESCUINAPA	163,322	2.8	12,122	1.4	18,738	6.6	30,860	2.7
11.- GUASAVE	336,818	5.8	213,109	24.3	350	0.1	213,464	18.3
12.- MAZATLAN	306,848	5.3	8,310	0.9	9,255	3.2	17,565	1.5
13.- MOCORITO	240,549	4.1	24,220	2.8	45,038	15.7	69,258	6.0
14.- ROSARIO	272,328	4.7	2,843	0.3	18,627	6.5	21,470	1.8
15.- SALV. ALV.	119,750	2.1	14,847	1.7	23,389	8.2	38,236	3.3
16.- SAN IGNACIO	465,097	8	3,602	0.4	13,888	4.9	17,490	1.5
17.- SINALOA	628,268	10.8	84,592	9.6	11,862	4.2	96,454	8.3
18.- NAVOLATO	228,500	3.9	92,114	10.5	0	0.0	92,114	7.9
<b>SUMA</b>	<b>5,809,200</b>	<b>100</b>	<b>878,144</b>	<b>100</b>	<b>285,747</b>	<b>100</b>	<b>1,163,891</b>	<b>100</b>
<b>%</b>			<b>0.75</b>		<b>0.25</b>		<b>100.00</b>	

*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por la delegación estatal de SAGARPA en Sinaloa (2014).

Sinaloa proyecta superficie aproximada a 5.8 millones de hectáreas y como se mencionó 4.7 corresponden a las actividades primarias, inclusive cuerpos de agua para uso agrícola y rubros del giro piscícola; además existen zonas sin vegetación y aquellas utilizadas en urbanización, etc., aunque también se observa minería en las partes altas del estado con yacimientos importantes que han llamado la atención fundamentalmente a inversionistas extranjeros, quienes tienen pláticas con diferentes autoridades y concesionarios, con la finalidad de llegar a los acuerdos requeridos, que permitan poner en operación algunas empresas (SAGARPA, 2014).

**Tabla 7. Uso de suelo por distrito de desarrollo rural y municipio.**

Distrito y Municipio	Extensión	Superficie Agrícola			Pecuario	Forestal	Otros
	Territorial	Riego	Temporal	Total			
<b>Total</b>	<b>5,809,200</b>	<b>858,924</b>	<b>376,971</b>	<b>1,235,895</b>	<b>2,202,221</b>	<b>1,039,201</b>	<b>1,331,883</b>
<b>001 Los Mochis</b>	<b>1,381,382</b>	<b>288,447</b>	<b>47,948</b>	<b>336,395</b>	<b>465,414</b>	<b>186,875</b>	<b>515,395</b>
Ahome	434,289	181,164	8,995	190,159	33,140	-	237,587
El Fuerte	384,302	33,211	10,306	43,517	166,704	60,075	132,228
Choix	451,240	-	28,647	28,647	257,570	126,800	72,266
Guasave	101,928	56,369	-	56,369	8,000	-	70,789
Sinaloa	9,623	17,703	0	17,703	-	-	2,525
<b>002 Guasave</b>	<b>836,653</b>	<b>166,090</b>	<b>41,248</b>	<b>207,338</b>	<b>325,856</b>	<b>71,298</b>	<b>286,289</b>
Guasave	218,008	108,837	-	108,837	27,486	12,610	120,756
Sinaloa	618,645	57,253	41,248	98,501	298,370	58,688	165,533
<b>003 Guamúchil</b>	<b>467,316</b>	<b>111,837</b>	<b>66,063</b>	<b>177,901</b>	<b>115,483</b>	<b>50,785</b>	<b>124,898</b>
Salvador Alvarado	119,750	21,070	26,923	47,993	15,671	12,364	49,575
Angostura	144,763	74,440	2,781	77,221	24,335	-	45,194
Guasave	16,882	9,384	0	9,384	-	-	5,683
Mocorito	183,821	4,740	36,359	41,099	75,477	38,421	24,298
Navolato	2,100	2,204	0	2,204	-	-	148
<b>004 Culiacán</b>	<b>1,208,854</b>	<b>199,714</b>	<b>86,103</b>	<b>285,817</b>	<b>407,379</b>	<b>142,995</b>	<b>285,931</b>
Culiacán	339,251	88,899	60,043	148,942	121,677	14,901	38,881
Navolato	226,400	93,090	1,805	94,895	6,662	-	126,021
Mocorito	56,728	17,725	15,025	32,750	13,427	-	9,235
Badiraguato	586,475	0	9,230	9,230	265,613	128,094	111,794
<b>005 La Cruz</b>	<b>1,020,063</b>	<b>64,308</b>	<b>61,821</b>	<b>126,129</b>	<b>439,546</b>	<b>349,907</b>	<b>63,877</b>
Culiacán	136,639	34,731	17,672	52,403	22,008	25,578	14,772
Cosalá	266,512	-	8,166	8,166	130,447	109,043	14,442
Elota	151,815	25,960	25,753	51,712	36,276	36,978	17,420
San Ignacio	465,097	3,617	10,231	13,848	250,815	178,308	17,243
<b>006 Mazatlán</b>	<b>894,932</b>	<b>28,529</b>	<b>73,788</b>	<b>102,317</b>	<b>448,543</b>	<b>237,341</b>	<b>55,493</b>
Mazatlán	306,848	6,690	16,805	23,494	166,629	74,309	15,462
Concordia	152,434	1,455	13,399	14,854	37,852	93,002	590
Rosario	272,328	8,876	21,253	30,129	161,609	46,321	24,865
Escuinapa	163,322	11,508	22,331	33,839	82,453	23,709	28,136

*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por la delegación estatal de SAGARPA en Sinaloa (2014).

También refleja otras actividades primarias, derivadas del sector pesquero y acuícola, pues en este sentido sobrepasa ligeramente 600 kilómetros de costa o litoral, franja superior a 5,000 kilómetros abundante en ejemplares marinos aptos al consumo humano e independientemente de 21,600 hectáreas consideradas en lagunas litorales, donde se facilita captura referida a camarón (altamar y bahía-estero) y siembra vía granja, así mismo pescado acorde a diferentes especies tanto del mar como aguas continentales, pues estas representan 57 mil hectáreas y gran parte corresponde a captación vía presas, mismas que la derivan a consumo humano,

industria, generación de energía eléctrica y principalmente uso agrícola, de lo cual se cosecharon 1,075,201 hectáreas que generaron un volumen de 11 millones de toneladas y valor superior a los 33 mil millones de pesos durante el año agrícola 2013, según datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2014).

Además cabe aclarar que los cultivos anuales se desarrollan en ciclos denominados otoño invierno y primavera verano, ambos en modalidad de riego y temporal, mientras que los cultivos perenes corresponden a plantaciones cuya duración y ciclo de vida supera tres años y finalmente mencionar que las siembras del año agrícola 2013 alcanzaron 1,233,505 hectáreas (SIAP, 2014).

Los altos de Sinaloa cubren una superficie ligeramente mayor al 50% o sea que supera 3 millones de hectáreas, las cuales se considera tener en gran parte vocación forestal maderable y no maderable, aunque la franja con mayor altitud aprovecha sólo una parte referida a pino y encino, lo cual representa aproximadamente 1.04 millones de superficie potencialmente económica, localizadas en municipios como Sinaloa, Concordia, Badiraguato, San Ignacio, Choix, El Rosario, Cosalá y Culiacán, aunque también se combina con actividades ganaderas e incluso se observan proyectos relacionados con la minería, los cuales están en operación y algunos otros en estudio preliminares.

#### **4.1.1.2. Datos económicos del sector agropecuario y pesquero en Sinaloa.**

En esta parte del presente trabajo de investigación, se tuvo como propósito exponer una panorámica de cómo se presentaron los rasgos más relevantes que componen el contexto económico de la entidad y que a su vez tienen influencia en el entorno global la institución pública.

##### *Agricultura*

En el marco estatal agrícola podemos señalar que existe una agricultura comercial altamente competitiva con experiencia, organizaciones sólidas (CAADES, con 10 asociaciones de agricultores), infraestructura hidro-agrícola, vías de comunicación, con importantes niveles de producción y productividad, que se desarrolla en los valles y la costa del estado, dinamizando la economía y generando ocupación productiva a más de 150,000 Jornaleros agrícolas provenientes del centro y sureste del país,

además de 50,000 Jornaleros de la región, con amplia superficie irrigable y dedicada principalmente a la exportación de hortalizas, Granos y Frutas, que la distinguen a nivel nacional por ser generadora de divisas.

Por otro lado, una agricultura de temporal de baja productividad, que se desarrolla en la regiones serranas de la entidad, con altos niveles de marginación difícil de superar, por las condiciones topográficas y cambios climatológicos que en los últimos años han modificado los entornos regionales que conllevan carencias de Infraestructura y a situaciones de subsistencia, generando la emigración de los pobladores hacia las zonas urbanas y al país vecino en el norte, buscando mejorar sus niveles de vida.

**Tabla 8. Resumen del valor de la producción agrícola en Sinaloa por municipio durante el año 2013, en cultivos cíclicos y perennes, en modalidades de riego y temporal.**

No.	Municipio	Sup. Sembrada (Ha)	Sup. Cosechada (Ha)	Valor Producción (Miles de Pesos)
1	Ahome	190,614.98	157,232.32	5,482,805.97
2	Angostura	67,040.18	61,442.77	1,678,390.12
3	Badiraguato	15,402.00	13,449.00	69,496.33
4	Choix	21,990.00	21,990.00	201,977.22
5	Concordia	16,976.30	16,861.30	118,142.00
6	Cosalá	15,066.50	14,246.50	77,874.14
7	Culiacán	188,901.50	173,182.13	5,503,013.67
8	El Fuerte	32,248.95	25,126.87	718,771.06
9	Elota	46,168.36	45,591.41	2,455,076.52
10	Escuinapa	33,203.37	33,203.37	873,648.72
11	Guasave	177,241.47	160,811.67	5,765,302.64
12	Mazatlán	26,532.23	26,284.23	396,588.47
13	Mocorito	74,113.11	70,656.91	1,186,585.61
14	Navolato	84,691.00	83,473.00	6,264,641.91
15	Rosario	32,523.78	28,340.78	319,298.89
16	Salvador Alvarado	42,228.90	40,426.51	453,504.14
17	San Ignacio	19,480.48	18,534.48	267,368.02
18	Sinaloa	123,751.06	84,348.05	1,826,990.92
<b>TOTAL</b>		<b>1,208,174.17</b>	<b>1,075,201.30</b>	<b>33,659,476.37</b>

*Fuente:* elaboración propia con información del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2014).

## *Ganadería*

Sinaloa presenta excelentes expectativas para el desarrollo de la actividad ganadera, derivado de la producción de granos, la generación de esquilmos agrícolas del orden de los tres millones de toneladas, además de ser autosuficiente en la producción de melaza, que permite abaratar los costos de alimentación, induciendo la práctica de la ganadería intensiva.

La explotación del sector ganadero en el estado está polarizada. Por un lado existe una ganadería extensiva complementada de los ingresos de origen agrícola, de muy baja productividad. En el otro extremo está un sector moderno, capitalizado con altos niveles de sanidad y capaz de posicionarse en el renglón exportador. La problemática que se presenta, lo constituye principalmente la dispersión de la actividad entre pequeños productores, la incipiente organización para la producción y comercialización y una cadena productiva fracturada por intermediarios que merman los ingresos del productor. En ganadería se cuenta con un inventario aproximado a 1.5 millones de cabezas de ganado bovino, 1.3 millones de porcinos y 218 mil cabezas de ganado ovicaprino (SAGARPA, 2014).

De acuerdo a datos de la SAGARPA (2014), existen en Sinaloa 49,448 Ganaderos, de los cuales el 77% posee de 1 a 20 Cabezas, 16% de 21 a 50 Cabezas; 5% de 51 a 100 Cabezas y el resto 2% poseen más de 200 cabezas de ganado. Aun cuando la entidad es autosuficiente en la producción de carne, no lo es en la producción de becerros de los cuales se importan anualmente alrededor de 200,000 cabezas. Asimismo es deficitario en la producción de leche. Sinaloa dispone de 129 centros de engorda de todas las especies, cinco rastros y empresas Tipo Inspección Federal (TIF), así como tres pasteurizadoras con una capacidad instalada de 315 mil litros diarios.

Es importante mencionar que tanto en la sierra y áreas rurales, en lo que se refiere a bovinos predomina una ganadería de tipo extensiva, donde se aprovechan los pastos naturales y el ganado en su mayoría es destinado a producir carne y leche. En esa misma región, la inversión en ganado menor como son las ovejas, caprinos y cerdos son considerados como una especie de ahorro, del cual pueden disponer en cuanto lo

necesiten, esto hace que su crianza sea de traspatio o rudimentaria, lo mismo pasa con las aves de corral (SIAP, 2014).

**Tabla 9. Resumen del valor de la producción pecuaria en Sinaloa durante el año 2013: producción, precio, valor, animales sacrificados y peso.**

<b>PRODUCTO/ESPECIE</b>	<b>PRODUCCIÓN (toneladas)</b>	<b>PRECIO (pesos por kilogramo)</b>	<b>VALOR DE LA PRODUCCIÓN (miles de pesos)</b>	<b>ANIMALES SACRIFICADOS (cabezas)</b>	<b>PESO (kilogramos)</b>
<b>GANADO EN PIE</b>					
BOVINO	177,525	20.79	3,691,055		442
PORCINO	25,988	21.63	562,199		107
OVINO	3,396	19.97	67,808		35
CAPRINO	2,497	20.41	50,960		35
<b>SUBTOTAL</b>	<b>209,406</b>		<b>4,372,022</b>		
<b>AVE Y GUAJOLOTE EN PIE</b>					
AVE	145,062	21.96	3,185,256		1.94
GUAJOLOTE					
<b>SUBTOTAL</b>	<b>145,062</b>		<b>3,185,256</b>		
<b>TOTAL</b>			<b>7,557,277</b>		
<b>CARNE EN CANAL</b>					
BOVINO	88,680	42.79	3,794,189	401,584	221
PORCINO	20,675	40.23	831,764	242,572	85
OVINO	1,761	45.26	79,687	96,635	18
CAPRINO	1,306	43.88	57,331	71,917	18
AVE	116,058	33.61	3,900,267	74,776,315	1.552
GUAJOLOTE					
<b>SUBTOTAL</b>	<b>228,480</b>		<b>8,663,238</b>		
<b>LECHE</b>					
BOVINO	93,645	5.5	515,305		
CAPRINO					
<b>SUBTOTAL</b>	<b>93,645</b>		<b>515,305</b>		

PRODUCTO/ESPECIE	PRODUCCIÓN (toneladas)	PRECIO (pesos por kilogramo)	VALOR DE LA PRODUCCIÓN (miles de pesos)	ANIMALES SACRIFICADOS (cabezas)	PESO (kilogramos)
<b>OTROS PRODUCTOS</b>					
HUEVO PARA PLATO	45,641	22.43	1,023,490		
MIEL	174.81	45.77	8,001		
CERA EN GREÑA	7.886	85.52	674		
LANA SUCIA					
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,032,166</b>		
<b>TOTAL</b>			<b>10,210,708</b>		

**AVE:** se refiere a pollo, gallina ligera y pesada que ha finalizado su ciclo productivo.

**LECHE:** producción en miles de litros y precio en pesos por litro.

*Fuente:* elaboración propia con información del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2014).

#### *Acuicultura y Pesca*

Sinaloa tiene el primer lugar nacional en valor de la producción pesquera y segundo en volumen, además del liderazgo nacional en generación de divisas, principalmente por la exportación de camarón.

La principal industria pesquera de la República se localiza en Sinaloa, siendo Mazatlán donde se ubica la principal flota e industria atunera a nivel nacional, de estas 7 de cada 10 latas de atún se producen en Mazatlán.

La pesquería del atún, fortalecida recientemente por la eliminación del embargo impuesto por Estados Unidos, así como por los recientes acuerdos entre el gobierno mexicano y las autoridades de la Unión Europea, conforman una fuerte integración de mercados externos.

El sector pesquero y acuícola, en parte se sustenta en los 650 kilómetros de costa o litoral, 220,000 hectáreas de lagunas, esteros y bahías, así como 60,000 has. de espejo de agua en los embalses de la entidad.

Las principales actividades que se realizan corresponden a la captura de camarón de altamar y de bahía, así como su cultivo y de igual forma la extracción de diversas especies de peces, crustáceos y moluscos, las cuales se destinan principalmente a consumo humano y a la industria. Por otra parte es conveniente mencionar que el recurso hidrológico captado en la presas de almacenamiento de la entidad permite la pesquería de subsistencia y deportiva, además de la generación de energía eléctrica y del uso agrícola, entre otros.

**Tabla 10. Resumen del valor de la producción pesquera y acuícola por especie en Sinaloa durante el año 2013.**

Especie	Peso vivo (toneladas)	Peso desembarcado (toneladas)	Precio (pesos por kilogramo)	Valor de la producción (miles de pesos)
Almeja	2,348.07	1,680.86	3.67	6,174.00
Atún	67,585.92	67,585.90	8.37	565,727.00
Bagre	643.18	599.97	12.69	7,616.00
Bandera	965.36	940.49	5.03	4,730.00
Baqueta	465.53	437.83	40.15	17,579.00
Barrilete	10,916.71	10,916.71	7.41	80,897.00
Berrugata	1,433.60	1,379.13	9.09	12,538.00
Bonito	1,042.06	1,042.06	7.9	8,231.00
Cabrilla	5.87	5.63	26.83	151
Calamar	4,536.13	4,312.03	6.23	26,843.00
Camarón	61,002.14	55,121.63	63.52	3,501,101.00
Caracol	209.51	84.73	21.44	1,817.00
Carpa	190.59	161.79	5.18	839
Cazón	1,116.05	986.81	21.61	21,322.00
Corvina	1,079.45	1,028.12	29.29	30,112.00
Erizo	11.76	11.76	18.86	222
Esmedregal	0.32	0.29	15	4
Fauna	894.88	894.88	9.06	8,108.00
Guachinango	561.32	525.79	38.76	20,381.00
Jaiba	11,361.15	11,331.26	13.46	152,534.00
Jurel	28.67	26.97	14.25	384
Langosta	59.31	57.52	107.47	6,182.00
Langostino	0.41	0.41	131.85	53
Lebrancha	6.28	6.28	7.97	50
Lenguado	743.4	699.55	20.09	14,056.00

Especie	Peso vivo (toneladas)	Peso desembarcado (toneladas)	Precio (pesos por kilogramo)	Valor de la producción (miles de pesos)
Lisa	3,109.26	3,085.79	7.8	24,055.00
Lobina	192.8	179.27	25.39	4,552.00
Macarela	0.08	0.08	3	0
Mero	0.97	0.93	46.49	43
Mojarra	8,103.68	7,137.01	16.89	120,512.00
Ostión	356.96	356.96	14.93	5,330.00
Otras	3,747.84	3,594.80	13	46,723.00
Pampano	68.64	67.63	11.85	802
Pargo	830.17	797.52	37.45	29,864.00
Pepino de mar	0.3	0.3	80	24
Pierna	3.96	3.64	11.44	42
Pulpo	1.07	1.07	10	11
Raya y similares	1,250.05	808.92	21.1	17,067.00
Robalo	337.2	322.55	32.28	10,412.00
Ronco	192.33	189.79	8.88	1,685.00
Rubia y Villajaiba	90.66	86.74	8.05	698
Sardina	137,308.87	123,279.87	0.63	77,632.00
Sierra	1,212.45	1,212.27	15.2	18,427.00
Tiburón	4,570.91	3,710.24	17.93	66,518.00
<b>Total</b>	<b>328,585.84</b>	<b>304,673.78</b>		<b>4,912,049.00</b>

*Fuente:* elaboración propia con información del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2014).

### *Forestal*

Sinaloa cuenta con una superficie forestal de 1.0 millón de has. De éstas, 20% corresponden a bosques de clima templado (pino y encino); 51% selvas altas, medianas y bajas; el resto a vegetación de zonas áridas compuestas de matorrales y especies arbustivas (CONAFOR, 2014).

Los altos de Sinaloa cubren una superficie ligeramente mayor al 50% que supera 3.0 millones de hectáreas, las cuales se considera tener en gran parte vocación forestal maderable y no maderable, aunque la franja con mayor altitud aprovecha sólo una parte referida a pino y encino, lo cual representa aproximadamente 1.0 millón de superficie potencialmente económica, localizadas en municipios como Sinaloa,

Concordia, Badiraguato, San Ignacio, Choix, El Rosario, Cósala y Culiacán, aunque también se combina con actividades ganaderas e incluso se observan proyectos relacionados con la minería, los cuales están en operación y algunos otros en estudio preliminares (SAGARPA, 2014).

El sur del estado, donde hay más humedad que en otras partes del territorio, la vegetación autóctona predominante es el bosque tropical, con sauces, álamos, mezquites y caobas, aunque no faltan las cactáceas que se encuentran en toda la entidad. En la planicie del centro y norte la vegetación autóctona predominante es la llamada *selva espinosa*, formada por matorrales secos la mayor parte del año; cactáceas como la biznaga, nopal, cardón, choya y pitahaya y algunos árboles de mediana altura como el mezquite, guamúchil, macapul, Amapá y el palo blanco. En la sierra hay bosques de coníferas y encinos, y en esteros y albuferas del litoral se encuentran manglares. La flora de Sinaloa se ha enriquecido con muchas variedades vegetales traídas de todas las partes del mundo y que se han aclimatado en el territorio (CONAFOR, 2014).

#### **4.1.1.3. Estructura orgánica, geográfica y funcional de la delegación de SAGARPA en Sinaloa.**

En esta sección de la presente investigación se estableció como objeto revisar y exponer los aspectos más importantes que componen el entorno de la Delegación Estatal de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), a fin de entender con se compone en términos estructurales desde el punto de vista administrativo, su distribución orgánica a nivel entidad, como es su adscripción geográfica relacionando a esta algunos indicadores productivos, así como la influencia de atención a productores por cada uno de los sectores que integran el contexto agropecuario y pesquero. Lo anterior para efectos de apreciar de mejor forma los antecedentes generales que son parte del entorno jurisdiccional de la organización objeto del estudio que se está abordando.

##### *Estructura orgánica.*

Así mismo, para el cumplimiento de sus funciones esta Unidad Administrativa se auxilia de una estructura que se conforma de cuatro subdelegaciones, una unidad

jurídica, una auditoría regional, seis distritos de desarrollo rural, 30 centros de apoyo al desarrollo rural y 2 direcciones estatales, tal y como se muestra en la figura del anexo número 2.

En este mismo sentido, para el cumplimiento de las responsabilidades que tiene encomendadas, delegación Estatal de SAGARPA en Sinaloa tiene adscrito personal que se encuentra distribuido de acuerdo al siguiente cuadro.

**Tabla 11. Distribución de plantilla de personal adscrito a la delegación estatal de la SAGARPA en Sinaloa.**

AREA	MANDOS MEDIOS	ENLACE			TABULADOR GENERAL		TOTAL
		ALTA RESPONSABILIDAD	PQ2	PQ3	BASE	CONFIANZA	
DELEGACION ESTATAL	1				1		2
UNIDAD JURIDICA	1				2		3
AUDITORIA EJECUTIVA REGIONAL	2	2		1			5
SUBDELEGACION AGROPECUARIA	5		3	3	8		19
SUBDELEGACION DE PLANEACION	4		2	1	1		8
SUBDELEGACION ADMINISTRATIVA	3	2	2	4	29	2	42
DDR LOS MOCHIS	1	8	1	4	48	2	64
DDR GUASAV E	1	6	3	1	35	5	51
DDR GUAMUCHIL	1	3	2		19	1	26
DDR CULIACAN	1	6	2	1	39	3	52
DDR LA CRUZ	1	3	2		16	1	23
DDR MAZATLAN	1	4		1	34	1	41
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>232</b>	<b>15</b>	<b>336</b>

*Fuente:* la delegación estatal de SAGARPA en Sinaloa (2014).

Para los efectos de organización administrativa, por parte de la SAGARPA se tienen conformados en los Distritos de Desarrollo Rural los municipios que conforman la entidad, los que desde el punto de vista silvo-agropecuario representan una superficie aprovechable aproximada a 4.7 millones de hectáreas, donde destacan agrícolas, pecuarias y bosques. Entre las primeras se usufructúan físicamente vía riego por gravedad 820,479, incluidas unidades de riego (SAGARPA, 2014). En la tabla siguiente se presentan los datos relativos a la disposición del suelo en el estado por cada uno de los distritos de desarrollo rural, en términos de su modalidad de tenencia.

Para los efectos de organización administrativa, por parte de la SAGARPA se tienen conformados en los Distritos de Desarrollo Rural los municipios que conforman la entidad, los que desde el punto de vista silvo-agropecuario representan una superficie aprovechable aproximada a 4.7 millones de hectáreas, donde destacan agrícolas, pecuarias y bosques. Entre las primeras se usufructúan físicamente vía riego por gravedad 820,479, incluidas unidades de riego (SAGARPA, 2014).

**Figura 8. Distribución geográfico - regional de la delegación Estatal de SAGARPA en Sinaloa.**



*Fuente:* la delegación estatal de SAGARPA en Sinaloa (2014).

En la tabla siguiente se presentan los datos relativos a la disposición del suelo en el estado por cada uno de los Distritos de Desarrollo Rural, en términos de su modalidad de tenencia.

**Tabla 12. Frontera agrícola por distrito de desarrollo rural (superficie en hectáreas).**

DISTRITO	TOTAL	EJIDAL	PARTICULAR
TOTAL	1,488,048	1,082,804	405,244
DDR 133 Los Mochis	344,898	256,645	88,253
DDR 134 Guasave	270,389	220,407	49,982
DDR 135 Guamúchil	194,100	128,511	65,589
DDR 136 Culiacán	333,789	200,618	133,171
DDR 137 La Cruz	191,317	168,143	23,174
DDR 138 Mazatlán	153,555	108,480	45,075

*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por la delegación estatal de SAGARPA en Sinaloa (2014).

#### 4.1.2. El entorno específico de la institución de la administración pública.

##### 4.1.2.1. Rasgos Geográficos del Distrito de Desarrollo Rural Número 136 - Culiacán.

El Distrito de Desarrollo Rural Número 136 - Culiacán se encuentra ubicado en la región centro del estado de Sinaloa, su delimitación de influencia geográfica se conforma del 71.3% del municipio de Culiacán, la totalidad los municipios de Navolato y Badiraguato, además de corresponderle una parte mínima del municipio de Mocorito, específicamente la región que compone la sindicatura del Poblado de Pericos. En la figura 9 se puede apreciar gráficamente la composición geográfica de los municipios que son de la injerencia administrativa de la institución.

En la siguiente tabla se puede observar las referencias o coordenadas en las que se encuentra ubicado, de acuerdo a su integración en términos del ámbito de su perspectiva funcional.

**Tabla 13. Coordenadas geográficas del Distrito de Desarrollo Rural número 136- Culiacán.**

COORDENADAS			
CABECERA MUNICIPAL	LATITUD NORTE	LONGITUD OESTE	ALTITUD MSNM
CULIACAN	24° 48'	107° 23'	45
NAVOLATO	24° 46'	107° 42'	10
BADIRAGUATO	25° 22'	107° 33'	200
MOCORITO (Sindicatura de Pericos)	25° 6'	107° 71'	60

*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán (2014).

**Figura 9. Integración geográfica del Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**



*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán (2014).

Así mismo, en la tabla siguiente se muestran las delimitaciones colindantes en las que se enmarca su injerencia administrativa.

**Tabla 14. Colindancias que delimitan el Distrito de Desarrollo Rural Número 136 - Culiacán.**

COLINDANCIAS			
NORTE	SUR	ESTE	OESTE
Con el Estado de Chihuahua y el municipio de Sinaloa	Con el Golfo de California	Con el Estado de Durango	Con los Municipios de Angostura y Mocorito

*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán (2014).

La institución pública objeto del presente análisis cuenta con 6 Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER's) los cuales funcionan como oficinas o ventanillas de atención a productores, que con el objeto de tener cercanía con los mismos tiene distribuidas oficinas en cada uno de los municipios que lo integran, en términos de la población objetivo o número de unidades agropecuarias y pesqueras que integran el registro o padrón que se tiene definido a nivel central. En la siguiente tabla se puede visualizar información relativa a las direcciones en las que se ubican cada una de sus oficinas y ventanillas de atención.

**Tabla 15. Direcciones de las oficinas o ventanillas de atención del Distrito de Desarrollo Rural número 136 Culiacán.**

OFICINA / VENTANILLA	MUNICIPIO	DIRECCION
Jefatura de Distrito	Culiacán	Carr. a Navolato Km. 7.5, Unidad Bachigualato
CADER Culiacán – Altos	Culiacán	Carr. a Navolato Km. 7.5, Unidad Bachigualato
CADER El Tamarindo	Culiacán	Hidalgo y Palo Verde S/N, El Tamarindo
CADER Navolato	Navolato	Calzada Almada y Benito Juárez S/N, Navolato
CADER Culiacán – Valle	Culiacán	Carr. a Navolato Km. 7.5, Unidad Bachigualato
CADER El Dorado	Culiacán	Av. México S/N, El Dorado
CADER Badiraguato	Badiraguato	Calle Revolución S/N, Poste 177, Badiraguato

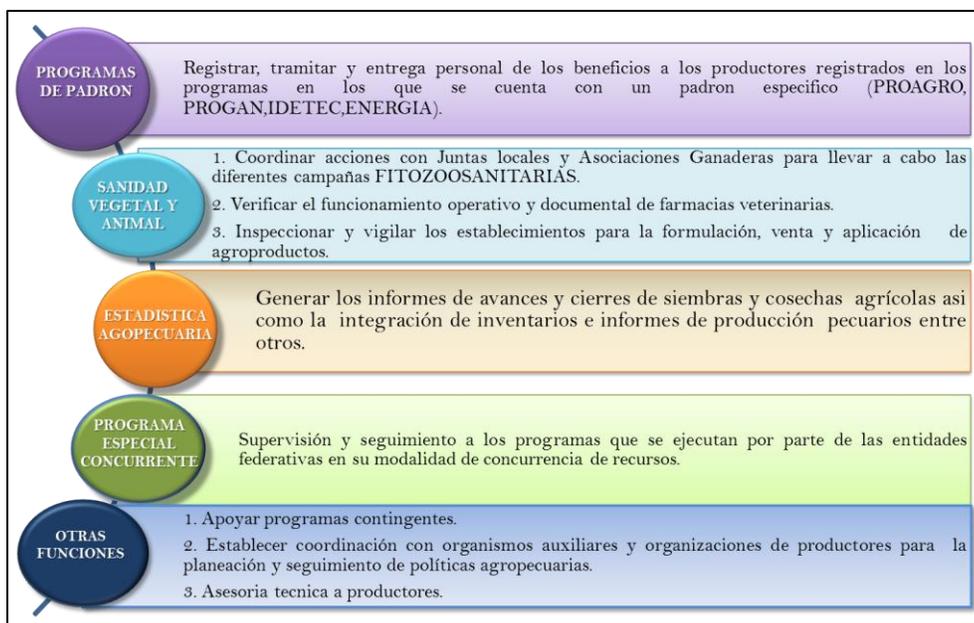
*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán (2014).

#### 4.1.2.2. Principales funciones de la institución pública.

Como ya se ha expuesto con anterioridad, la directiva principal bajo la cual se conduce un Distrito de Desarrollo Rural (DDR) es básicamente ser una instancia operativa bajo la cual el gobierno federal lleva cabo la ejecución o administración de los programas operativos, ya sea sectoriales o concurrentes, en un territorio determinado, donde a su vez debe desarrollar una sinergia con los gobiernos locales, las organizaciones de productores y con los sectores tanto social como privado.

En razón de lo anterior, y desde que en 1988 se fusionaron con los distritos de riego y de temporal, a nivel regional los distritos de desarrollo rural han venido dando seguimiento a las políticas agroalimentarias que la SAGARPA ha implementado en el sector de producción primaria, con lo que se define el objeto principal de la institución bajo el cual se desempeñan las acciones que contribuyen a que el ejercicio de las atribuciones de dicha Secretaría se lleven a cabo de manera ágil, eficiente y transparente (RISAGARPA, 2014).

**Figura 10. Principales funciones de un Distrito de Desarrollo Rural.**



*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán (2014).

Dentro de todo este contexto, en la figura anterior se detallan las principales funciones y responsabilidades que esta organización tiene a su cargo, sin dejar de mencionar que estas se presentan de manera homogénea en todos los distritos de desarrollo rural adscritos a la estructura orgánica de la SAGARPA.

#### 4.1.2.3. La estructura administrativa de la institución pública.

Para efectos de llevar a cabo con éxito las funciones y responsabilidades que la institución pública tiene a cargo, la misma cuenta con una planta laboral que se compone de un total de 44 empleados, de los cuales 13 son personal de base, 22 son personal de confianza y un número de 9 que se encuentra contratados bajo el régimen de honorarios, en calidad de prestadores de servicios integrales. La distribución de este personal se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 16. Distribución de plantilla de personal en el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

AREA	MANDOS MEDIOS	ENLACE			TABULADOR GENERAL		TOTAL
		ALTA RESPONSABILIDAD	PQ2	PQ3	BASE	CONFIANZA	
Jefatura de Distrito	1	0	2	1	11	3	18
CADER Culiacán – Altos	0	1	0	0	6	0	7
CADER El Tamarindo	0	1	0	0	4	0	5
CADER Navolato	0	1	0	0	5	0	6
CADER Culiacán – Valle	0	1	0	0	6	0	7
CADER El Dorado	0	1	0	0	3	0	4
CADER Badiraguato	0	1	0	0	4	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>39</b>	<b>3</b>	<b>52</b>

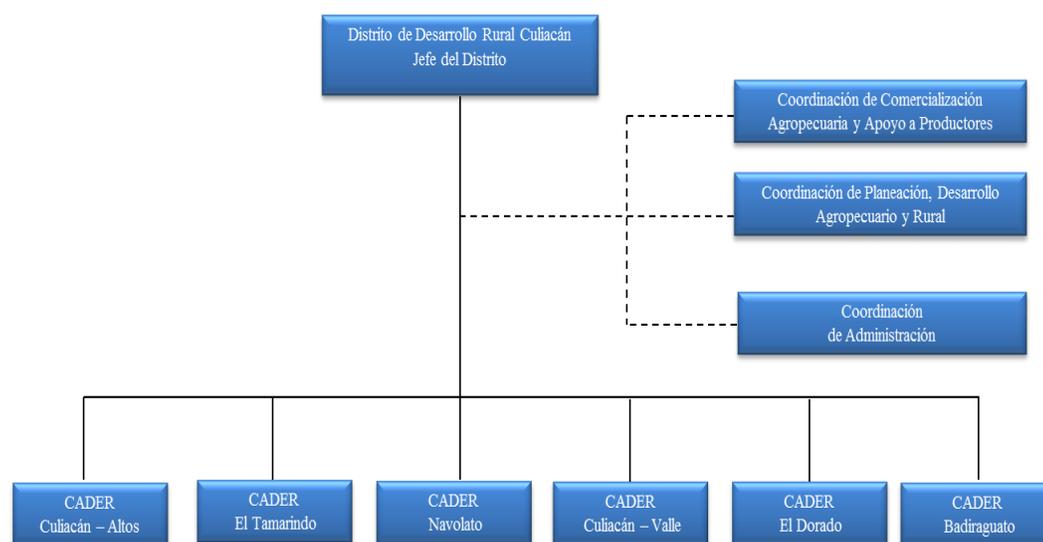
*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán (2014).

Cada una de las áreas adscritas a la institución está bajo la responsabilidad de personal profesional que cuenta con el perfil y capacidad suficiente para poder desempeñar las funciones inherentes a su cargo. En la siguiente tabla se puede apreciar el directorio de funcionarios que representan a cada una de las oficinas o ventanillas de atención que integran del Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán, con características tales como su nombre, el cargo que ostentan, el correo

electrónico institucional y una etiqueta o clave con la que se les estará identificando al momento de efectuar el procesamiento de la información que se levante de los instrumentos de recolección de datos.

La organización tiene definida una estructura orgánica que está diseñada en términos de su distribución geográfica y funcional.

**Figura 11. Estructura orgánica del Distrito de Desarrollo Rural Número 136 - Culiacán.**



*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán (2014).

**Tabla 17. Directorio de funcionarios a cargo de las áreas adscritas al Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

NOMBRE	IDENT.	CARGO
Lic. Juan Manuel Porraz Meza	JDDR	Jefe de DDR
Ing. José M. Tirado Álvarez	CRD1	Coordinación de Planeación, Desarrollo Agropecuario y Rural
Lic. Jesús Antonio Rojo Burgos	CRD2	Coordinación de Comercialización Agropecuaria y Apoyo a Productores
Lic. Ma. Del Socorro Portillo Perez	CRD3	Coordinadora Administrativa
Lic. Esteban Manuel Romero Gonzalez	JCDR1	Jefe de CADER Culiacán – Altos
Ing. Joel Santos Báez	JCDR2	Jefe de CADER El Tamarindo
Ing. Lorenzo Bladimir Martinez Espinoza	JCDR3	Jefe de CADER Navolato
Lic. Miguel Angel Hernandez Velazquez	JCDR4	Jefe de CADER Culiacán – Valle
Lic. J. Janeth Arellano Valenzuela	JCDR5	Jefa de CADER El Dorado
Mvz. Javier Monzón Serrano	JCDR6	Jefe de CADER Badiraguato

*Fuente:* elaboración propia, con información proporcionada por el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán (2014).

#### **4.2. Factores internos y externos que definen las líneas de acción a seguir en la institución de la administración pública, desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica.**

Este apartado del presente trabajo de investigación tiene como propósito hacer un diagnóstico de los principales factores internos y externos que influyen en el entorno de las instituciones de la administración pública, basado en una herramienta capaz de determinar de manera objetiva y practica resultados que resultan útiles al momento de tomar decisiones en torno a la definición de la visión y la estratégica sobre la que se basaran los objetivos, indicadores y metas que componen al cuadro de mando integral como modelo de planeación estratégica.

Derivado de lo anterior, se vuelve importante el estudiar la viabilidad de implementar un modelo de planeación estratégica en una organización de la administracion pública basado en las dimensiones del cuadro de mando integral, para lo cual es necesario realizar un diagnostico que permita conocer el entorno interno de la institucion pública y como este es influenciado por el entorno externo, aportando con esto un punto de partida en las directivas o factores bajo los cuales se diseñara la vision y la estrategia de la organización.

Con base en lo que argumentan Vera y Soto (2007), el diagnostico del entorno de la organización pública se orienta principalmente en cuestionar sobre las principales tendencias que variables que a su vez lo caracterizan, posibilitando la identificacion y selección de factores externos y tendencias que son particularmente importantes para la organización, por lo que representan influencias favorables o desfavorables según corresponda.

Este apartado de la investigación se enfoca particularmente en el desarrollo del tema del diagnóstico estratégico, por considerar que este es precisamente el que da respuesta puntual a las cuestiones que se consideran cruciales al momento de establecer de inicio el rumbo que deberá seguir la organización: ¿dónde estamos ? ¿A dónde queremos llegar? y ¿Cómo llegar allá? (Sallenave, 2004). Las técnicas de diagnóstico estratégico son quizás las técnicas que más avances tienen en lo que se refiere a la planeación, así como a las que involucran los niveles macro y micro de las organizaciones (Arellano, 2013).

Para los fines que persigue la presente investigación, como técnica de diagnóstico estratégico será empleado el análisis *F.O.D.A.*, cuyas siglas provienen del acrónimo en inglés *S.W.O.T.* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que en español se refiere a las *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*, dado que este es un instrumento viable para llevar a cabo un estudio organizacional orientado al logro de objetivos que definen el éxito en el cumplimiento de metas, el cual consiste en evaluar los aspectos fuertes y débiles que a su vez conjuntamente diagnostican situaciones internas y externas de la empresa, o sea, sus oportunidades y amenazas (Ponce, 2007).

**Tabla 18. Estructura que compone un análisis FODA básico.**

		AMBIENTE INTERNO	
Objetivo del Análisis		FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFIOS
	AMENAZAS	NIVEL DE RIESGO	LIMITACIONES

*Fuente:* elaboración propia, con información de Ponce (2007).

A continuación, se exponen los datos que se obtuvieron del personal que labora en la institución pública objeto del presente análisis, que conforman la muestra objeto del análisis determinada en el capítulo III, buscando conocer su impresiones respecto a cuales son las dimensiones o temas que pueden resultar de interés para la institución pública, con lo cual se espera poder dar respuesta a la interrogante de investigación número 1, misma que fue planteada en el capítulo I del presente trabajo de investigación; razón por la que se trazó la siguiente pregunta al personal entrevistado:

*¿Cuáles son las principales FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES y AMENAZAS a las que se enfrenta la institución en la que usted es funcionario?*

Como resultado de las respuestas que el personal tuvo a bien manifestar a este cuestionamiento, se estableció una sistematización de la información en términos de lo que desde el punto de vista de cada uno de los entrevistados correspondía a los factores del orden tanto interno como externo, agrupando los conceptos de acuerdo a la categoría de estos factores, generando la siguiente información:

**Tabla 19. Factores internos y externos que se influyen en el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. SER PARTE DE UNA DE LAS DEPENDENCIAS POR LAS CUALES SE DESTINA EL MAYOR RECURSO A LOS PRODUCTORES DEL SECTOR PRIMARIO.	D1. LOS CALENDARIOS OPERATIVOS DE LOS PROGRAMAS DE APOYO DE LA SECRETARÍA DE TRASLAPAN, PROVOCANDO DEFICIENCIAS EN LA ATENCIÓN A PRODUCTORES.
F2. CUENTA CON PERSONAL DE AMPLIA EXPERIENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO.	D2. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS INSUFICIENTES Y HETEROGÉNEOS
F3. SÓLIDA VINCULACIÓN CON LOS SECTORES PRODUCTIVOS Y LAS ORGANIZACIONES.	D3. SISTEMAS INFORMÁTICOS INTERNOS Y ACCESO A INTERNET CON DIFICULTADES EN SU OPERACIÓN
F4. INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA PARA LA ATENCIÓN PÚBLICA.	D4. PERSONAL APÁTICO, POCO COMPROMETIDO CON LOS RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN.
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. UN REDISEÑO EN LA POLÍTICA PRESUPUESTARIA DE LA SAGARPA QUE FAVOREZCA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES GENERALES DE LOS DDRS.	A1. IMPACTO DEL ENTORNO POLÍTICO EN LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE LA INSTITUCIÓN.
O2. LA EXPERIENCIA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO QUE LOS GRANDES PRODUCTORES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PESQUEROS POSEEN, QUE PERMITA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL OPERATIVO DEL DDR.	A2. CONTINUAS MODIFICACIONES A LOS PROCESOS DE OPERACIÓN.
O3. LAS CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS QUE PERMITAN UNA PLANEACIÓN ÓPTIMA EN EL DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD AGROPECUARIA Y PESQUERA.	A3. SUSCEPTIBILIDAD DE LA TOMA DE LAS OFICINAS POR PARTE DE PRODUCTORES DEBIDO A INCOFORMIDADES.
O4. - CAMBIOS EN LOS ASPECTOS RELATIVOS A LA CULTURA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN, BUSCANDO LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.	A4. UN RECORTE PRESUPUESTAL QUE EMPEORE LA SITUACIÓN OPERATIVA DE LA INSTITUCIÓN.

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

Partiendo del esquema anterior, una vez que se han revisado los datos obtenidos de entrevistas realizadas a los individuos que se tienen considerados desde la definición de la estrategia metodológica, se plantean las situaciones o problemas centrales que tienen mayor peso o relevancia desde las perspectivas que se han definido en el modelo de Cuadro de mando integral aplicable para el presente trabajo de investigación, de tal forma que se aplica una técnica de cruce de las dimensiones que componen las fortalezas y debilidades (perspectiva interna) con las que corresponden a las amenazas y oportunidades (perspectiva externas), dando como resultado las posibles líneas de acción a seguir como insumo inicial en terminos de información útil en la definición de los elementos que componen la estrategia que se propone para la institución del sector público, como a continuación se representa:

**Tabla 20. Posibles líneas de acción a considerar en la definición de la estrategia de la organización.**

<b>POTENCIALIDADES</b>
<p>FO1. FORTALECER LA PRESENCIA DE LA INSTITUCION COMO ENTIDAD ENCARGADA DEL SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS DE APOYO, DE TAL MODO QUE SE ESTABLESCAN CONVENIOS DE CAPACITACION POR PARTE DE LOS GRANDES PRODUCTORES, QUE POTENCIE LAS CAPACIDADES TECNICAS Y LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA ORGANIZACION.</p>
<p>FO2. ESTABLECER CONSENSOS CON LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR DE TAL FORMA QUE SE IMPLEMENTE UNA DINAMICA DE PLANEACION AGROPECUARIA QUE DEFINA LINEAS DE TRABAJO ORIENTADOS AL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, CONSIDERANDO ASPECTOS COMO CLIMA Y MERCADO.</p>
<p>FO3. DIRECCIONAR LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL CON EL QUE CUENTA LA INSTITUCION HACIA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL, A TRAVES DE UN ESQUEMA DE MOTIVACION PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.</p>
<p>FO4. FOCALIZAR RECURSOS EN EL MARCO DE UN REDISEÑO PRESUPUESTAL ENCAMINADOS AL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUTURA DE LAS VENTANILLAS DE ATENCION A PRODUCTORES Y ORGANIZACIONES QUE POTENCIE LA PRESENCIA DE LA INSTITUCION ANTE LOS SECTORES PRODUCTIVOS Y LAS ORGAIZACIONES.</p>
<b>DESAFIOS</b>
<p>DO1. HACER UNA REVISION DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS CON LOS QUE DISPONE LA INSTITUCION, DE TAL MODO QUE SE DEFINA UNA PRIORIDAD PARA SU MEJORA EN EL MOMENTO QUE SE IMPLEMENTE UN REDISEÑO EN LA POLITICA PRESUPUESTARIA DE ORGANIZACIÓN.</p>

DO2. DEFINIR ESQUEMAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYO DE LA DEPENDENCIA QUE FUNCIONALMENTE SE SUPERPONGAN, BASADOS EN UNA PLANEACION AGROPECUARIA QUE CONSIDERE CONDICIONES OPTIMAS EN EL ENTORNO AGROPECUARIO Y PESQUERO.

DO3. MEJORAR LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y ACCESO A INTERNET, PARTIENDO DE UNA REESTRUCTURA EN LA POLITICA PRESUPUESTARIA DE LA SECRETARIA QUE FAVOREZCA LAS CONDICIONES DE LOS DDRS.

DO4. DINAMIZAR LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN ACTIVIDADES QUE INCREMENTEN EL INTERES DEL PERSONAL QUE SE MANTIENE APATICO, A TRAVES DE MECANISMOS DE MOTIVACION DEL MISMO.

#### **RIESGOS**

FA1. PLANTEAR ESQUEMAS INSTITUCIONALES PARA EVITAR QUE SE MANIPULEN RECURSOS FUERA DEL MARCO NORMATIVO ESTABLECIDO POR LA DEPENDENCIA, Y QUE EXISTA FUGA DE ESTOS PARA EL PAGO DE CUOTAS POLÍTICAS .

FA2. HACER USO DE LA INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE LA SOLIDA VINCULACION CON LAS ORGANIZACIONES PARA ESTABLECER MECANISMOS QUE PERMITAN EVITAR SITUACIONES RELACIONADAS CON LA INSEGURIDAD EN EL CAMPO.

FA3. HACER USO DE LA INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DE LA AMPLIA EXPERIENCIA DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCION Y DE LA SOLIDA VINCULACION CON LAS ORGANIZACIONES PARA ESTABLECER MECANISMOS QUE PERMITAN DETECTAR INCONFORMIDADES Y FORTALECER ESQUEMAS DE COMUNICACIÓN QUE PERMITAN CONSENSOS ORIENTADOS A EVITAR SITUACIONES DE TOMA DE LAS INSTALACIONES DE LA INSTITUCION.

FA4. APROVECHAR LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL PARA BUSCAR ALTERNATIVAS QUE PERMITAN REACCIONAR OPORTUNAMENTE ANTE LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LOS PROGRAMAS DE LA DEPENDENCIA.

#### **LIMITACIONES**

DA1. PRECISAR EL IMPACTO DEL ENTORNO POLITICO AL MOMENTO DE LA ATENCION AL PRODUCTOR, CONSIDERANDO EL PROBLEMA DE LA CONGLOMERACION DE LOS PRODUCTORES DERIVADO DEL TRASLAPE DE LOS CALENDARIOS OPERATIVOS DE LOS PROGRAMAS DE APOYO.

DA2. ACOTAR LAS CONSECUENCIAS DEL TRASLAPE DE FECHAS EN LA OPERACIÓN DEL CALENDARIO DE LOS PROGRAMAS DE APOYO, ADEMAS DEL IMPACTO QUE TIENEN LAS CONTINUAS MODIFICACIONES A LOS PROCESOS DE OPERACIÓN.

DA3. MINIMIZAR EL IMPACTO DE LA DEFICIENCIA EN LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y ACCESO AL INTERNET AL MOMENTO DE LA ATENCION A PRODUCTORES, AGLOMERADOS POR LA OPERACION DE VARIOS PROGRAMAS DE APOYO AL MISMO TIEMPO, PARA NO PROVOCAR LA TOMA DE LAS INSTALACIONES DE LA INSTITUCION

DA4. DETERMINAR CUALES SON LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS QUE SE VERIAN DIRECTAMENTE AFECTADOS POR UN RECORTE PRESUPUESTAL A LA INSTITUCION, DE TAL MODO QUE EN CASO DE PRESCINDIR DE ELLOS NO AFECTE EN UN ALTO GRADO LA OPERACIÓN DE LA MISMA

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

Como se puede observar, los resultados que se obtuvieron a partir de la información recabada de las entrevistas aplicadas a quienes se ha contemplado en la muestra son particularmente interesantes respecto del entorno en el que se desenvuelve una institución pública, el cual se compone de distintos aspectos internos y externos que son apreciados por quienes viven la administración y operación diaria en la vida de dicho ente organizacional.

Este diagnóstico estratégico refleja de una manera muy puntual como se deben emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las debilidades y prevenir las amenazas, con lo se vuelve posible invertir la naturaleza del factor adverso del que se trate en su entorno, en virtud de que una *debilidad* que se diagnostica y se subsana de manera oportuna puede llegar a ser una fortaleza, así como una *amenaza* que es detectada y se contrarresta a tiempo posiblemente se transforme en una *oportunidad* (Peláez, 2007).

Estos resultados muestran tendencias que permiten a la organización visualizar sus líneas de acción que resultan en el proceso de definición de su visión y estrategia, en los términos a los que se refieren los siguientes aspectos:

1. *Potencialidades*. Estas son importantes y están basadas principalmente en su estatus de ser un agente que presta servicios enfocados a un sector de la población económica que es predominante en la entidad federativa, en la experiencia de quienes integran los cuadros de trabajo, en los consensos y la vinculación económico – política que tiene con organismos de la sociedad civil, pero también en la posición que le otorga el ser encargado del seguimiento de la política agroalimentaria que el gobierno implementa hacia los sectores productivos primarios.
2. *Riesgos*. Los factores de riesgo que resultan de este análisis preliminar deben tenerse en cuenta a efectos de que los impactos que estos pudieran generar sean manejables y en un nivel en el que no se vea comprometido el desempeño de la institución, preservando con esto su permanencia a través del tiempo y al margen de los cambios políticos y estructurales a los que se pudiera ver expuesta.

3. *Desafíos.* Los desafíos que se identifican en la institución pública que es objeto del presente estudio, parten principalmente de lo que puede ocurrir en un futuro con los recursos que la integran, toda vez que es precisamente en ellos donde la organización tiene sus ventajas competitivas.
4. *Limitaciones.* Se observa que básicamente este es el cuadrante en el que se pueden originar las innovaciones que posiblemente tengan un impacto positivo en los procesos internos, en virtud de que todos los recursos que posee la organización que se ha analizado en el presente trabajo tienen características de ser tanto importantes como escasos, de ahí que es necesario hacer uso de todas las capacidades que se posean para su correcto aprovechamiento.

#### **4.3. Perspectivas en el corto y largo plazo de la institución pública, en términos de los cuales alinea los propósitos a seguir.**

En este apartado se tiene a bien analizar y describir el conjunto de aspectos que influyen en el quehacer y el ser de la organización del sector público, considerando cuales de estos se ubican dentro de un contexto a corto plazo y cuales dan a la institución una configuración de mayor alcance y que están basadas en las aspiraciones que la misma tenga en el transcurso del tiempo.

Para lograr esto, se propone hacer una revisión de dos temas que son angulares desde el punto de vista de la planeación estratégica y que precisamente le dan ese significado de trascendencia a una empresa, independientemente que esta se desenvuelva en el ámbito privado o en el sector público, y son los que se refieren específicamente a su *misión* y *visión*, toda vez que según lo describen Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), estas proporcionan información de la organización respecto de que es lo que hace, que pretende lograr y a quienes pretende servir, sentando las bases de esta necesita para para elegir o implementar una o mas estrategias.

Partiendo de lo que describe Mintzberg (1993), el concepto de *misión* tiene que ver con lo que la empresa es, que justifica su existencia y su razón de ser, y hacia donde van dirigidos sus esfuerzos. Esta descripción tiene su complementaridad desde la perspectiva de Kaplan y Norton (2002), para quienes la declaración de la misión además se refiere a la comunicación de valores y creencias fundamentales, para lo

cual se identifican mercados y objetivos fundamentales, basandose en conceptos que proporcionen energia y motivacion a la organización, donde el cuadro de mando integral deba de ser utilizado mas como un sistema de comunicación, de informacion y formacion, que como un esquema de control.

Siguiendo con este orden de ideas, la *visión* de una organización según Hitt *et al.* (2008) se refiere a una panoramica de todo lo que en un sentido amplio quiere ser la empresa, y de aquello que quiere lograr en ultima instancia; donde de igual forma la vision propone sueños y retos para quienes laboran en una empresa. En La visión, se idealiza el escenario optimo de la organización en el largo plazo, es decir, como se desea estar en un futuro determinado (De la Rosa y Lozano Carrillo, 2010).

Para Alamo y Garcia (2007), es en este punto del proceso, cuando ya se tienen los resultados de un diagnostico estrategico y de la naturaleza propia de la organización, cuando la organización se propone a establecer guías profundas de lo que actualmente es y de lo que se propone ser, e igualmente que es lo que ofrece a los grupos que afectan o se ven afectados por su desempeño (grupos de interes o stakeholders). Estas guias amplias corresponden precisamente a la declaracion de su *misión* y el establecimiento de la *visión* como punto central de la estrategia que la institucion implemente dentro de su proceso de planeacion.

Resultado de lo anteriormente planteado, se pretende determinar si el personal que compone la muestra analizada en la dependencia conoce estos temas relativos a su organización, con lo que se busca dar respuesta a la incógnita número 2 planteada en el capítulo I, por lo que se tuvo a bien exponer a los participantes en la entrevista la siguiente pregunta:

*¿Cuál es la MISION y VISION que se tiene definida en la organización en la que usted es funcionario?*

#### **4.3.1. La misión y visión del Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

Los resultados que se obtuvieron al plantear este cuestionamiento al personal que compone la muestra seleccionada fueron realmente pobres, derivado del

desconocimiento en la mayoría de los mismos respecto de los temas relacionados con la misión y visión que se tiene declarada para la institución.

Sin embargo, existe solo un funcionario que ocupa el nivel de coordinación de programas y que ha tenido una permanencia en la institución por más de 30 años, quien hizo una aportación importante al exponer que:

*Realmente el distrito no tiene definidas específicamente una misión y visión que se hayan postulado basándose en las particularidades de la organización, sino que más bien se apega a los conceptos implementados por la Secretaría a nivel central, por ser estos aspectos que tienen que ver con la vida institucional al que todos las instancias que están adscritas a la estructura de la dependencia deben de apegarse.*

Resultado de lo anterior, y con el objeto de dar respuesta a la incógnita planteada, se procedió a hacer ajustes en la orientación del instrumento utilizado adicionando algunos tópicos y proceder a levantar una breve encuesta, identificando cuales son las perspectivas en el corto y largo plazo que se tienen implícitas en estos conceptos, y que son de una alguna manera las guías bajo las cuales se bosqueja la estrategia de la institución.

Para esto se tomó como referencia la metodología propuesta en los trabajos de varios autores, en los que se determina que para la declaración fundamental de la misión de una empresa es necesario partir de premisas centrales tales como:

¿Qué hace la organización?, ¿para que lo hace?, ¿a través de que lo hace?,  
¿a quién lo dirige?

Resultado de lo anterior, se concentraron las respuestas recabadas en una tabla con el objeto de sistematizar y agrupar dichas respuestas en la línea de las preguntas efectuadas.

**Tabla 21. Aspectos en el corto plazo que determinan la misión del Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

PREGUNTAS FUNDAMENTALES	PERSONAL ENTREVISTADO									
	JDDR	CPDAR	CCAAP	CADM	JCDR1	JCDR2	JCDR3	JCDR4	JCDR5	JCDR6
<b>¿ QUE HACE LA ORGANIZACIÓN ?</b>										
<i>Promocion del incremento de la Productividad</i>	√	√	√		√	√	√		√	√
<i>Promocion del desarrollo rural sustentable</i>	√	√	√	√		√	√	√		
<i>Vigilar la conduccion de las políticas agroalimentarias</i>		√	√		√			√	√	
<i>Contribuir al incremento de la calidad de vida</i>	√	√			√		√			√
<b>¿ PARA QUE LO HACE ?</b>										
<i>Crear valor</i>		√				√	√	√	√	√
<i>Contribuir al Incremento de la Calidad de vida</i>	√	√	√					√		
<i>Elevar la competitividad</i>	√	√		√	√	√				
<i>Elevar la productividad</i>	√	√	√	√	√		√	√	√	√
<b>¿ A TRAVES DE QUE LO HACE ?</b>										
<i>Seguimiento y entrega de apoyos</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
<i>Servicios basados en normas y políticas</i>	√		√	√	√	√	√	√	√	√
<i>Segimiento de Planes Agropecuarios y Pesqueros</i>	√	√								
<b>¿ A QUIEN LO DIRIGE ?</b>										
<i>Los productores Agropecuarios y pesqueros</i>	√	√	√	√	√	√	√	√		√
<i>Las organizaciones de Productores</i>	√	√				√	√			√
<i>los Productores Rurales adscritos al DDR</i>				√			√	√	√	
<i>Las familias que viven en el medio Rural</i>		√		√	√		√		√	

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

En este mismo orden de ideas, la visión que se postula para una organización debe resultar de cuestionamientos tales como:

¿Qué desean lograr como organización?, ¿Cómo quieren que los describan?, ¿Qué valores son los desean los distingnan? ¿Para quién van a trabajar?

Al igual que con el tema de la Misión, para estructurar la Visión se integraron las respuestas expresadas por el personal entrevistado en una tabla de sistematización y agrupación en la que se afinan algunos puntos en relación al fondo de dichas respuestas, tal y como se presenta a continuación.

**Tabla 22. Aspectos en el largo plazo que determinan la visión del Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

PREGUNTAS FUNDAMENTALES	PERSONAL ENTREVISTADO									
	JDDR	CPDAR	CCAAP	CADM	JCDR1	JCDR2	JCDR3	JCDR4	JCDR5	JCDR6
<b>¿ QUE DESEA LOGRAR LA ORGANIZACIÓN ?</b>										
<i>Generar riqueza en el campo y el mar</i>			√		√	√		√	√	√
<i>Fomentar el empleo y la productividad</i>		√					√		√	
<i>Fortalecer los vínculos con la sociedad rural</i>		√								
<i>Consolidar el desarrollo rural sustentable</i>	√			√	√		√	√		
<b>¿ COMO QUIERE QUE DESCRIBAN A LA INSTITUCION ?</b>										
<i>Excelente</i>			√	√		√	√	√	√	√
<i>Transparente</i>	√	√		√				√		√
<i>Moderna</i>	√		√		√				√	√
<i>Lider</i>		√	√		√	√	√	√		√
<b>¿ QUE VALORES DISTINGUIRAN A LA INSTITUCION ?</b>										
<i>El trabajo en equipo</i>		√	√	√	√	√	√	√	√	√
<i>Profesionalismo</i>	√				√		√			√
<i>Responsabilidad</i>		√		√	√	√				√
<i>Agilidad en el servicio</i>						√	√		√	√
<b>¿ PARA QUIEN VAN A TRABAJAR ?</b>										
<i>Los Productores Agropecuarios y Pesqueros</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
<i>Los Productores Rurales y Sus Familias</i>										
<i>La Sociedad Rural en General</i>					√					
<i>El sector Agroalimentario</i>	√	√				√		√		√

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

#### **4.3.2. Postulados que corresponden a las expectativas presentes y futuras del Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

Todos estos conceptos e ideas provenientes de quienes participan directamente en la administración y operación de la institución pública que es objeto de esta investigación, dan forma a los aspectos más prominentes que componen el entorno de la organización, desde el punto de vista de las perspectivas actuales y del cómo se desea, se visualiza e incluso se sueña se convierta esta empresa del sector público en el transcurso del tiempo.

En términos del proceso administrativo esto tiene un peso relevante, toda vez que cuando una organización tiene en claro su perspectivas en corto plazo puede de igual modo establecer metas u objetivos en esa misma dimensión, con lo cual pueda enfocarse a las mejoras de desempeño que son del tipo inmediata, y que obliga a pensar a quienes la dirigen o administran que tienen que hacer hoy para poner a la organización en una situación ideal en un futuro posterior (Thompson et. al., 2012).

De esta forma, con los resultados obtenidos del procesamiento de las entrevistas aplicadas al personal que tiene una participación directa en los procesos relacionados con la operativa de la institución, se tiene como propuesta enunciados de *misión* y *visión* que le dan ese carácter estratégico a la esencia de la misma. En la siguiente tabla se puede observar cómo se han construido estas declaraciones y como estas se alinean a las que la institución a nivel nacional tiene adoptadas.

**Tabla 23. Aspectos en el largo plazo que determinan la visión del Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

	SAGARPA A NIVEL NACIONAL	DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 136 - CULIACAN
MISSION.	Promover el desarrollo integral del campo y de los mares del país que permita el aprovechamiento sustentable de sus recursos, el crecimiento sostenido y equilibrado de las regiones, la generación de empleos atractivos que propicien el arraigo en el medio rural y el fortalecimiento de la productividad y competitividad de los productos para consolidar el posicionamiento y la conquista de nuevos mercados, atendiendo a los requerimientos y exigencias de los consumidores.	Promover el desarrollo rural sustentable entre los productores agropecuarios y pesqueros adscritos a su circunscripción territorial, a través de servicios basados en la operación de las políticas, los planes y los programas agrícolas, pecuarios y pesqueros, que les permitan incrementar su productividad , así como el nivel de la calidad de vida de sus familias.
VISION.	México cuenta con una Sociedad Rural que goza de calidad de vida atractiva y con diversidad de oportunidades de desarrollo así como un Sector Agroalimentario y Pesquero rentable y sustentable que ofrece alimentos accesibles, sanos y de calidad a sus habitantes	Ser una institución pública líder, moderna, que impulsa la consolidación del sector agroalimentario, comprometida con el servicio eficiente hacia la sociedad rural para lo cual cuenta con las capacidades suficientes y el total reconocimiento de los productores y sus organizaciones.

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

#### **4.4. Perspectivas o dimensiones estratégicas definidas para la institución pública que influyen en la adaptación de las dimensiones del Cuadro de mando integral.**

Es numerosa la bibliografía que se ha publicado respecto del tema de la aplicación de los modelos de planeación estratégica en las organizaciones, ya sean estas del sector público o privado, con el objeto de incrementar sus niveles de economía, eficiencia, eficacia y calidad.

Existe una polémica en el sentido del impacto que tiene la planeación estratégica en el ámbito financiero de las empresas privadas, aun y cuando este impacto debe analizarse también desde la perspectiva de los elementos que la conforman y el sentido de cómo se hace operacional dicha planeación estratégica, toda vez que el solo uso de diversas variables que son de naturaleza solo financiera derivan en ciertos resultados que son limitados y a su vez arrojan indicativos dependiendo de cuál de estas variables se utilice (López, 2005).

De acuerdo con lo planteado por Armijo (2006), el uso de la planeación estratégica en el sector público se caracteriza por ser una herramienta necesaria para la identificación de prioridades y asignación de recursos desde una perspectiva de cambios y fuertes exigencias en términos de avances bajo una gestión en base a resultados.

Así mismo, Bastidas y Moreno (2007) explican que para las organizaciones del sector público la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos es el porqué de su existencia y su objetivo o fin último es proporcionar su máximo bienestar, siendo este aspecto el que define la visión estratégica del sector público bajo la cual se articulan los procesos de cambios, reorganización y mejora de procesos.

Es en este contexto donde requiere importancia identificar cuáles son los temas que resulta importante definir o tener bien claros al momento de dirigir un proceso de planeación estratégica, en virtud de que son estos los que determinan el contexto global bajo el cual la organización establece su entorno de acción, o bien cuales de estos temas influyen en los resultados que la misma está generando como parte de su actuar hacia la sociedad en general, en el marco de un proceso de gestión de cambio (Waisbluth, 2008).

Ahora bien, a decir de los mismos Kaplan y Norton (2002), aun y cuando las cuatro perspectivas que originalmente integraron el modelo original del cuadro de mando integral han demostrado su validez o utilidad en la mayoría de las empresas y sectores en los que se han aplicado, estas no tienen que ser estrictamente las únicas que se pueden considerar al momento de definir el esquema que se puede aplicar en una organización determinada, sino que pueden variar dependiendo cuales sean su

relaciones causales, las circunstancias particulares y la historia de la estrategia de la unidad de negocios o empresa.

En este apartado, se exponen los datos que se obtuvieron del personal que labora en el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán que conforman la muestra objeto del análisis determinada en el capítulo III, buscando conocer su impresiones respecto a cuales son las dimensiones o temas que pueden resultar de interés para la institución pública, con lo cual se espera poder dar respuesta a la interrogante de investigación número 3, misma que fue estructurada desde el capítulo I del presente trabajo de investigación; razón por la que se planteó la siguiente pregunta al personal entrevistado:

*Desde un punto de vista general ¿Cuáles son las dimensiones o perspectivas que resultan importantes o principales para la definición de estrategia de la institución en la que usted es funcionario público?*

Con los datos derivados de la lluvia de ideas que se obtuvieron del procesamiento de las entrevistas aplicadas a los funcionarios que componen la muestra, se elaboró un esquema que permitiera de igual forma el agrupar los conceptos que resultaron de interés o que son estratégicos en términos de las características que corresponden al cuadro de mando integral, tal y como se muestra en la tabla siguiente:

Como resultado de las respuestas obtenidas por parte del personal entrevistado, se integró una tabla de sistematización que resume las respuestas principales de quienes integran la organización:

**Tabla 24. Enunciados que determinan las dimensiones estratégicas.**

ENUNCIADOS ESTRATÉGICOS	PERSONAL ENTREVISTADO									
	JDDR	CPDAR	CCAAP	CADM	JCDR 1	JCDR 2	JCDR 3	JCDR 4	JCDR 5	JCDR 6
Articular acciones encaminadas a la satisfacción de los productores agroalimentarios, que permitan elevar el nivel de confianza hacia la institución.	√	√		√	√	√	√	√	√	√

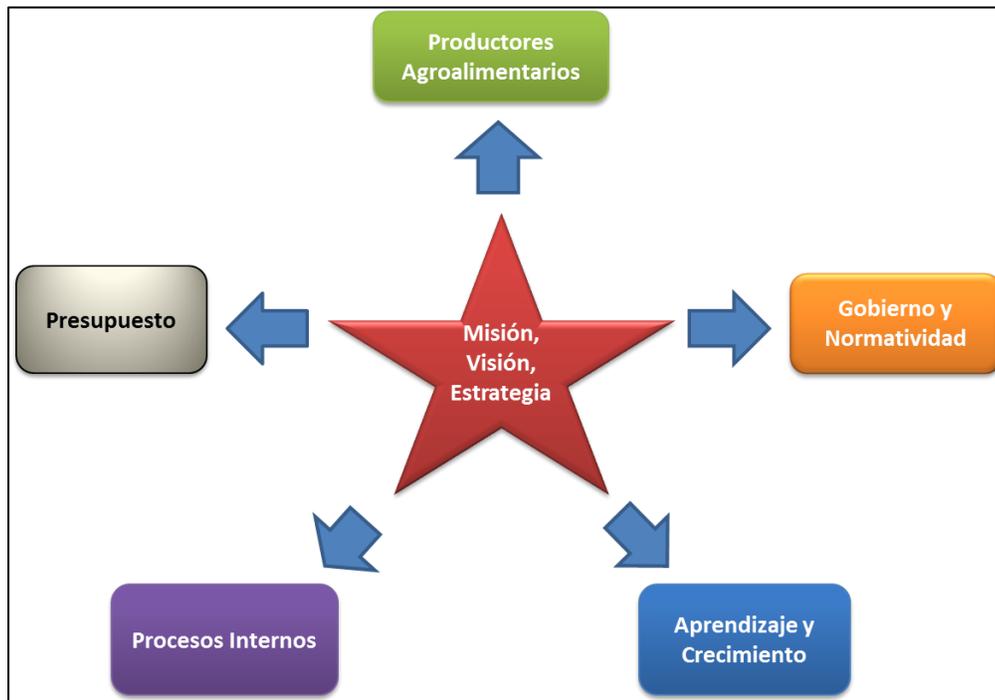
ENUNCIADOS ESTRATÉGICOS	PERSONAL ENTREVISTADO									
	JDDR	CPDAR	CCAAP	CADM	JCDR 1	JCDR 2	JCDR 3	JCDR 4	JCDR 5	JCDR 6
Correcta y oportuna ejecución de los recursos designados a la institución, para ser operados eficiencia, eficacia y transparencia.	√	√	√	√	√	√	√	√		√
Fortalecer la coordinación interinstitucional tanto al interior como al exterior de la dependencia, en términos de lo que dispongan las normas y lineamientos emitidos por la secretaria.	√	√		√		√		√	√	√
Mejora continua de los procesos y métodos bajo los cuales la institución establece su dinámica de gestión.	√	√	√	√	√	√	√	√		√
Incrementar una mejora en relación al clima organizacional y desarrollo de capacidades de los empleados, su productividad y la disposición de la información.	√	√		√	√		√		√	√

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

Derivado de un análisis de los datos que arrojan los instrumentos de recolección de información definidos para el presente trabajo de investigación, partiendo de los antecedentes hasta el momento expuestos e historia de la institución, de los documentos internos que posee la institución, así como de la observación que se ha tenido a bien realizar durante la estancia en esta y tomando en cuenta que a decir de sus propios creadores esta herramienta de planeación estratégica es flexible y adaptable al entorno en el que se aplique (Kaplan y Norton, 2002), este proyecto propone la siguiente adecuación al cuadro de mando integral a efectos de que pueda funcionar en el entorno de la administración pública, partiendo de un enfoque integral que considera las siguientes perspectivas o dimensiones, no sin dejar de precisar que las mismas están diseñadas o construidas desde un punto de vista que considera a la

organización como una entidad particular que brinda servicios directos a una parte específica de la población y de igual modo como parte de una estructura organizacional adscrita al entorno de una entidad con un nivel jerárquico mayor.

**Figura 12. Perspectivas o dimensiones del cuadro de mando integral, adaptadas al funcionamiento del Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**



*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

Como se puede observar, esta propuesta sigue considerando como el centro del modelo el tema relativo a la misión, visión y estrategia, en virtud de que dichos elementos se consideran en esencia un esquema centrado en la filosofía de la planeación estratégica, definiendo a este como un proceso mediante el cual una organización se visualiza en un futuro (metas) y emplea los procedimientos (estrategias) para llegar a él, dando como resultado que la visión y la estrategia le den sentido a la acción pública y la induzcan en el develamiento de las distintas vías para alcanzar los objetivos planteados (Méndez y Becerril, 2005).

En esta propuesta de cambio al modelo del cuadro de mando integral, una perspectiva que se adecua o adapta es la relativa a la de *clientes* por la de

*productores agroalimentarios*, que corresponde a la sociedad rural en su conjunto, partiendo desde la premisa de que el servicio público tiene como fin último la búsqueda del bien común (Soto, 2007), razón por la cual se ubica a los productores rurales como los clientes principales de la institución y quienes precisamente se constituyen como el principal grupo de interés o “las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por ellos y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una empresa” (Hitt *et al*, 2008, p. 21).

Aunque no con la misma orientación, el modelo que propone la presente investigación mantiene vigente la perspectiva financiera bajo la denominación de *presupuesto*, en virtud de que, como ya se analizó previamente, esta representa una potencialidad que puede venir a fortalecer la presencia de la institución ante los productores rurales y sus organizaciones, lo que daría como resultado que se genere una muy viable ventaja competitiva. Además de que por su naturaleza misma, este aspecto tiene que ser sujeto de ejecución, evaluación y control por la institución misma o por los órganos fiscalizadores adscritos a la dependencia.

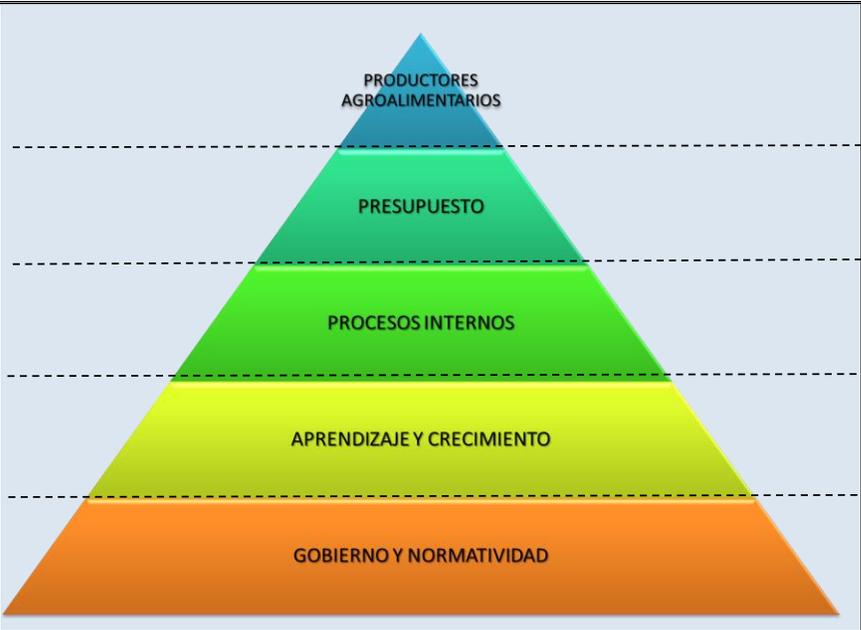
La perspectiva de los *procesos internos y de aprendizaje y crecimiento* se mantienen inalterables dentro de este planteamiento, toda vez que estas se consideran como las partes del modelo en las que se definen por un lado las prioridades estratégicas para la mejora de la capacidad de respuesta institucional ante la demanda de los sectores de la sociedad y como la organización busca el fortalecimiento tecnológico, así como las capacidades del recurso humano para enfrentar los cambios y retos que se presenten a nivel institucional; dimensiones que de alguna forma mantienen similitud con las usadas en el sector privado (Bastidas y Moreno, 2007).

Una dimensión que se incorpora a la presente propuesta es la que se ha designado *gobierno y normatividad*, en la cual se consideran otros grupos de interés (stakeholders) o agentes que representan la presión que ejercen las distintas instancias locales de nivel jerárquico superior o nivel central para que se cumplan con las políticas, normatividad y lineamientos que se tienen previstos dentro del seguimiento de los programas y demás servicios que presta la institución.

Es en esta perspectiva donde se puede apreciar particularmente el interés que existe de parte de un órgano central de atender todas las demandas que provienen de una sociedad o población, que para este caso particular es la que se ubica en las áreas rurales, y que dichas demandas se atiendan en términos de lo dispuesto en los reglamentos que se han diseñado para tal fin. Esta perspectiva o dimensión es la que representa como se ve la institución ante sus altos mandos y como asume el papel de esta autoridad y sus facultades para asegurar que la organización siga cumpliendo con el fin para el que fue creada (Méndez y Becerril, 2005).

En la siguiente figura se esquematiza una propuesta de estructura jerárquica de las perspectivas y sus indicadores genéricos que se han establecido en la construcción del cuadro de mando integral, adaptado a la naturaleza de la organización objeto de estudio de la presente investigación.

**Figura 13. Estructura jerárquica de las dimensiones del cuadro de mando integral, adaptado para el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ADAPTADO	INDICADOR GENERICO
 <p>PRODUCTORES AGROALIMENTARIOS</p>	<p>SATISFACCION Y PERCEPCION DE LOS PRODUCTORES AGRICOLAS, GANADEROS Y DE PESCA.</p>
<p>PRESUPUESTO</p>	<p>CORRECTA Y OPORTUNA EJECUCION DE LOS RECURSOS DESIGNADOS A LA INSTITUCION, PARA SER OPERADOS CON EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA</p>
<p>PROCESOS INTERNOS</p>	<p>MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS Y METODOS GESTION EN LA INSTITUCION</p>
<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<p>EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS, SU PRODUCTIVIDAD Y LA DISPOSICION DE LA INFORMACION</p>
<p>GOBIERNO Y NORMATIVIDAD</p>	<p>EL FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACION INTERINSTITUCIONAL</p>

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

#### **4.5. Los objetivos estratégicos de la institución pública establecidos para el logro de sus propósitos.**

En este apartado se tratará de los aspectos relacionados con los objetivos estratégicos, que son de importancia para la organización y que se refieren a los logros que la misma debe obtener en un plazo determinado, llevando la misión y la visión a términos más específicos en cada nivel de la organización: la selección de objetivos estratégicos deberá identificar cuales con las acciones del tipo prioritarias que deberán ejecutarse para el mejoramiento de la organización, para lo cual habrá de tomarse en cuenta el análisis interno y externo de la misma (Bonney y Armijo, 2005).

Los objetivos, en este caso estratégicos, son metas de desempeño de una empresa u organización, donde su propósito gerencial es transformar la *misión* y la *visión* en objetivos específicos (Thompson et. al., 2012), aunque para el caso específico de la función pública un objetivo se refiere al beneficio que se proporciona a la comunidad y a cada uno de sus habitantes vía la presentación de bienes o servicios públicos (Sanchez, 2003).

Desde la perspectiva de Thompson *et al* (2012), los objetivos estratégicos tienen un mayor peso que los objetivos financieros, dado que estos tienen que ver con resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición dentro del mercado, su vida competitiva así como sus horizontes comerciales, mientras de los segundos solo hablan del desempeño financiero que fue establecido por la dirección, además de que sostiene que las organizaciones deben establecer objetivos en el corto y largo plazo, donde para efectos de alcanzar un equilibrio entre los mismos los segundos deben tener prioridad sobre los primeros, a no ser que exista algún objetivo de corto plazo que tenga una relevancia fundamental.

Por su parte, Armijo (2006) expone que los objetivos estratégicos tienen las siguientes características o rasgos:

1. Se vinculan directamente con la *misión*.
2. Se orientan a la definición de los resultados esperados en términos de concretar la misión en un lapso determinado de tiempo.

3. Expresan las variables más importantes respecto del desempeño esperado, de donde estas resultan ser la base para la definición de indicadores de resultado final o de impacto.
4. Son la herramienta principal para establecer los cursos de acción preferentes en un determinado plazo, para los que se hace la designación de recursos que resulten necesarios.

Así mismo, como resultado del estudio de De la Fuente (2011), para que tengan sentido los objetivos estratégicos deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. *Deben ser específicos*: claros, que no se presten a confusiones o se mal entiendan, sino que al leerlos se comprenda claramente que se desea conseguir.
2. *Deben ser medibles*: contener al menos un indicador que permita medir lo que se desea lograr.
3. *Deben ser realistas*: no por ser desafiante un objetivo debe ser inalcanzable, por lo que a su vez debe considerar los aspectos internos y externos de la organización.
4. *Deben ser oportunos*: un objetivo debe tener pertinencia en un tiempo específico, con el objeto de dar respuesta a las necesidades de los usuarios.

Según lo explica Sánchez (2003), tanto como para el planteamiento estratégico como para el operacional, los objetivos estratégicos tienen una función sustantiva, que parte de una sistematización de la información y datos de los que se disponga, de relevancia y pertinencia para los propósitos que la institución se haya planteado, donde para el caso de una organización del sector público esto resulta importante, en virtud de que debe dar cuentas a los poderes públicos o gobierno, a sus grupos de interés y a las organizaciones de la sociedad civil en general.

Desde la perspectiva de Armijo (2006), los objetivos estratégicos tienen una gran importancia para el proceso de gestión institucional, toda vez que:

- Constituyen la base para establecer los indicadores que permitan medir el avance de las acciones de la organización gubernamental hacia los resultados.

- Posibilitan el constatar la intencion de efectuar procesos de transformacion en aspectos como calidad, eficiencia, economia o resultado en los productos con los cuales se relaciona.

En este orden de ideas, Sánchez (2003) sostiene que el enunciado de los objetivos estratégicos deben corresponder a tres aspectos que son esenciales: un area de actividad, un tiempo de realizacion y un logro concreto. Para el caso especifico de las instituciones del orden publico, la formulacion de los objetivos estratégicos ademas deben seguir las siguientes reglas (pag. 48):

1. Ser compatibles con las normas jurídicas que orientan las atribuciones de los funcionarios.
2. Ser coherentes con los objetivos estratégicos y con los objetivos operativos establecidos para cada unidad de gestión.
3. Ser concordantes con los procedimientos establecidos.
4. Ser compatibles con las responsabilidades asignadas y no ir más allá.
5. Ser adecuados a la experiencia del que debe cumplirlo y estimular, de ser posible, el aprendizaje.
6. Ser realistas y factibles de alcanzar, con los medios asignados.

Ademas de todo esto, es importante tener en cuenta lo expuesto por Kaplan y Norton (2002) respecto a que los objetivos del cuadro de mando integral, como modelo de planeación estratégica, llegan a ser una responsabilidad conjunta del equipo de ejecutivos o de quienes participan en su implementación, logrando que este sirva como como contexto organizativo para procesos de gestion sustentados en el consenso y el el trabajo en equipo.

Por lo anteriormente expuesto, se tiene a bien presentar información obtenida de las entrevistas aplicadas al personal que integra la muestra a analizar, en las que se pretende obtener cuales son los principales objetivos estratégicos bajo los cuales la organización establece sus principales prioridades y transmite su *misión* y *visión*, con lo cual se espera poder dar respuesta a la interrogante de investigación número 4, bajo el planteamiento del siguiente cuestionamiento:

*¿Cuáles considera son los objetivos o metas estratégicos que rigen a la institución en la que se desempeña?*

Para poder dar respuesta a este cuestionamiento, se elaboró un resumen del resultado de todas las respuestas recabadas del personal entrevistado, mismo que se organizó de manera sistemática como se describe en la siguiente Tabla.

**Tabla 25. Objetivos estratégicos con base en las respuestas proporcionadas a las entrevistas por parte del Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PERSONAL ENTREVISTADO									
	JDDR	CPDAR	CCAAP	CADM	JCDR1	JCDR2	JCDR3	JCDR4	JCDR5	JCDR6
Mejorar el nivel de atención en la entrega de apoyos y servicios al productor agropecuario, que incremente su satisfacción y considere a la institución una dependencia eficiente.	√	√	√		√	√	√	√	√	√
Eficientar el seguimiento y la utilización de los recursos relacionados con las designaciones presupuestales consignadas a la institución, a fin de que optimice la aplicación de los recursos financieros disponibles y que estos se ejecuten bajo los criterios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia .	√	√		√	√	√	√	√	√	√
Fortalecer la coordinación interinstitucional tanto al interior como al exterior de la dependencia, que permita la correcta aplicación de las normas y lineamientos en el seguimiento a las políticas implementadas por la Secretaría.	√	√		√		√		√	√	√
Reforzar los esquemas de gestión de la información generada por las áreas de la institución, que permitan alcanzar la excelencia en el seguimiento y entrega de los apoyos y servicios que brinda la institución.	√	√	√	√	√	√	√	√		√
Organizar y Sinergizar todos los recursos con los que cuenta la institución, a través del desarrollo de las capacidades del personal y sus alianzas claves, adaptando la tecnología a sus necesidades y logrando una armonía en el clima organizacional.	√	√		√	√		√		√	√

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

Los datos que se obtuvieron anteriormente para definir estos objetivos que desde las perspectivas del personal que labora en la institucion resultan estratégicos, fueron organizados de acuerdo a las dimensiones del modelo de cuadro Integral que se tiene propuesto para el presente trabajo de investigacion, de tal modo que su constructo se llevo a cabo de la forma siguiente:

**Tabla 26. Objetivos estratégicos alineados a las dimensiones del Cuadro de mando integral, propuesto para el DDR número 136-Culiacán.**

<p><b>PERSPECTIVA DE LOS PRODUCTORES AGROALIMENTARIOS</b></p>	<p><b>Elevar la calidad del nivel de atención en la entrega de apoyos y servicios al productor agropecuario, que incremente su satisfacción y considere a la institución una dependencia eficiente y transparente.</b></p>
<p><b>PERSPECTIVA DEL PRESUPUESTO</b></p>	<p><b>Hacer optima la utilización de los recursos relacionados con las designaciones presupuestales consignadas a la institución, con el objeto de que se optimice la aplicación de los montos financieros disponibles, haciendo que estos se ejecuten bajo los criterios de eficiencia, eficacia, calidad y economía.</b></p>
<p><b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b></p>	<p><b>Reforzar los esquemas de gestión de la información generada por las áreas internas de la organización, que permitan alcanzar la excelencia en el seguimiento y entrega de los apoyos y servicios que brinda la institución.</b></p>
<p><b>PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b></p>	<p><b>Organizar y establecer sinergia de todos los recursos con los que cuenta la institución, a través del desarrollo de las capacidades del personal y sus alianzas claves, adaptando la tecnología a sus necesidades y logrando una armonía en el clima organizacional.</b></p>
<p><b>PERSPECTIVA DE GOBIERNO Y NORMATIVIDAD</b></p>	<p><b>Fortalecer la coordinación interinstitucional tanto al interior como al exterior de la dependencia, que permita la correcta aplicación de las normas y lineamientos en el seguimiento a las políticas implementadas por la Secretaria.</b></p>

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

#### **4.6. Los productos estratégicos de la Institución pública establecidos para el logro de su estrategia.**

En esta fracción del presente trabajo de investigación, se propone realizar una revisión de los conceptos relacionados con aspectos que comienzan a dar forma a la vinculación de los conceptos relacionados con la filosofía, la dirección, la misión y la visión de una empresa ya sea del sector público o privado, con las variables que arrojaran información respecto del funcionamiento de la institución, y mejor aún, de si las metas o propósitos que esta ha definido como parte de los caminos que se ha trazado para llegar a estos se están cumpliendo. Esta vinculación del plan con la realidad se comienza a llevar a cabo con la definición de los productos estratégicos, que a decir de Bonnefoy y Armijo (2005), son los bienes y o servicios que concretan la misión de la institución y cuyo objetivo se refiere a la satisfacción de sus clientes, beneficiarios o usuarios.

Una vez que ya se han definidos los objetivos estratégicos en términos de los cuales la organización objeto del presente análisis dará dirección a su actuar como institución pública, se vuelve importante establecer cuáles serán los productos o en su caso servicios a través de los que deberá buscar la consecución de estos objetivos, y de ese modo cumplir con los fundamentos esenciales de su misión y visión (De la Fuente, 2011).

En razón de lo anterior, se propone presentar información obtenida de los cuestionarios aplicados en las entrevistas hechas al personal que integra la muestra a analizar, en las que se obtiene los principales productos estratégicos conducto por los que la organización dirige sus acciones hacia los diferentes grupos de interés, con lo cual se espera poder dar respuesta a la interrogante de investigación número 5. Dicha pregunta consiste en lo siguiente:

*¿Qué productos, bienes o servicios contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos que se han establecido en la organización?*

Derivado de las respuestas obtenidas por parte del personal entrevistado, se integró una tabla de sistematización que resume las principales respuestas de quienes integran la organización pública, tal y como se detalla en la tabla posterior:

**Tabla 27. Los productos y servicios que se consideran estratégicos para el personal que labora en el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

PRODUCTOS ESTRATEGICOS	PERSONAL ENTREVISTADO									
	JDDR	CPDAR	CCAAP	CADM	JCDR1	JCDR2	JCDR3	JCDR4	JCDR5	JCDR6
Atencion a Productores	√	√	√		√	√	√	√	√	√
Normatividad y lineamientos	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Requerimientos de Oficinas Centrales, Delegacion y Subdelegaciones	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Seguimiento y entrega de Incentivos de programas permanentes	√	√	√		√	√	√	√	√	√
Seguimiento y entrega de Incentivos de programas Emergentes	√	√			√	√	√	√	√	√
Seguimiento a politicas de sanidad e inocuidad	√	√			√	√	√	√	√	√
Estadistica e Informacion Operativa y Administrativa	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
La coordinacion con las Instancias Federales	√	√			√	√	√	√	√	
La coordinacion con los gobiernos locales	√	√			√	√	√	√	√	
Capacitacion y certificacion	√	√	√	√	√	√	√		√	√
Recursos Humanos	√	√		√			√		√	√
Recursos financieros	√			√	√	√		√	√	√
Recursos materiales	√			√					√	√
Tecnología	√	√	√	√	√	√	√	√		√
clima organizacional		√	√	√		√	√		√	

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

Una vez que se han analizado la información generada de las respuestas emitidas por cada uno de los entrevistados, y que fue resumida en términos de las similitudes de cada una de ellas, se tuvo a bien hacer una agrupación de los conceptos que se reconocieron como productos estratégicos por parte del personal que tiene facultades y nivel de responsabilidad en la institución pública.

Esta agrupación se efectuó en términos de las características que cada uno de estos productos estratégicos poseían para integrarse a cada una de las dimensiones del Cuadro de mando integral propuesto para la institución y que se alinearan en congruencia con los objetivos estratégicos de cada una de estas perspectivas.

Derivado de las respuestas obtenidas por parte del personal entrevistado, se integró una tabla de sistematización que resume las principales respuestas de quienes integran la organización pública, tal y como se detalla en la Tabla 4.26.

**Tabla 28. Productos estratégicos alineados a los objetivos que integran las dimensiones del cuadro de mando integral propuesto para el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán.**

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRODUCTOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA DE LOS PRODUCTORES AGROALIMENTARIOS	<p><b>Elevar la calidad del nivel de atención en la entrega de apoyos y servicios al productor agropecuario, que incremente su satisfacción y considere a la institución una dependencia eficiente y transparente.</b></p>	La atención al productor
		La satisfacción del productor
		La percepción del productor respecto de los trámites a cargo de la institución.
		La percepción del productor respecto al proceso de entrega de los apoyos o incentivos de los programas.
		La percepción del productor respecto al proceso de verificación de la recepción de los apoyos o incentivos de los programas.
PERSPECTIVA DEL PRESUPUESTO	<p><b>Hacer optima la utilización de los recursos relacionados con las designaciones presupuestales consignadas a la institución, con el objeto de que se optimice la aplicación de los montos financieros disponibles, haciendo que estos se ejecuten bajo los criterios de eficiencia, eficacia, calidad y economía.</b></p>	Gastos operativos de Programas Permanentes.
		Gastos operativos de Programas Emergentes.
		Gastos operativos de Campañas Sanitarias y de Inocuidad.
		Gasto corriente asignado a la institución.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRODUCTOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	<b>Reforzar los esquemas de gestión de la información generada por las áreas internas de la organización, que permitan alcanzar la excelencia en el seguimiento y entrega de los apoyos y servicios que brinda la institución.</b>	Atención y seguimiento a solicitudes de apoyos de programas permanentes.
		Atención y seguimiento a solicitudes de apoyos de programas emergentes.
		Seguimiento a políticas de sanidad e inocuidad
		Estadística e Información Operativa y Administrativa
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<b>Organizar y establecer sinergia de todos los recursos con los que cuenta la institución, a través del desarrollo de las capacidades del personal y sus alianzas claves, adaptando la tecnología a sus necesidades y logrando una armonía en el clima organizacional.</b>	Las Capacidades de los Empleados.
		Las Capacidades de los Sistemas de Información.
		Los procesos y métodos de la Institución.
		El clima organizacional.
PERSPECTIVA DE GOBIERNO Y NORMATIVIDAD	<b>Fortalecer la coordinación interinstitucional tanto al interior como al exterior de la dependencia, que permita la correcta aplicación de las normas y lineamientos en el seguimiento a las políticas implementadas por la Secretaría.</b>	Requerimientos de la Delegación Estatal.
		Requerimientos de las Subdelegaciones.
		Coordinación con las Dependencias Federales.
		Coordinación con Delegación Estatal.
		Coordinación con los Gobiernos Locales.

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

#### **4.7. Los indicadores a construir en el entorno de la Institución pública desde las perspectivas del cuadro de mando integral, para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.**

Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido (Bonney y Armijo, 2005); dicho de otro modo, son variables que son utilizadas para medir el progreso o avance que se tiene hacia la consecución de los objetivos (Medianero, 2006). Estos tienen su origen en el desarrollo de la filosofía de la calidad total (TQM) que surgió en los Estados Unidos de Norteamérica y que se ha venido aplicando con acierto en el Japón, en los que se considera los indicadores como instrumentos de evaluación de la gestión de las empresas en función del impacto de sus productos y servicios (Rincón, 2012).

Otro razonamiento que también resulta interesante revisar es el que plantea Armijo (2006), quien sostiene que un indicador puede ser concebido como una herramienta o un factor que arroja información en relación a resultados ya sean estos productos, bienes servicios que son generados por una unidad de negocios, y que se pueden aplicar en toda la cadena del proceso de producción, pero que del indicador por sí solo no realiza la evaluación ya que solo permite demostrar cómo se comporta una variable que está sujeta a una medición en relación a ciertos referentes que son en sí comparativos, de tal modo que este identifica lo que deberá de ser medido y no cuanto ni en qué dirección.

Así mismo, Stubbs (2004) conviene que los indicadores de desempeño tienen una gran utilidad en propuestas relacionadas con la medición de recursos, procesos, productos y rendimientos de una entidad u organización, considerando también que estos son una herramienta muy importante en el proceso de evaluación, toda vez que proporciona información relevante para el proceso de toma de decisiones, apuntando a su vez a aspectos organizacionales de desempeño que son esenciales para el actual éxito de una empresa y de lo que en un futuro pudiese lograr.

En relación al concepto de indicador, se vuelve importante tener en cuenta los siguientes aspectos (Bonney y Armijo, 2005):

- La calidad y utilidad del indicador.
- El establecimiento previo de los objetivos y metas (lo que será medido)
- El resultado de la medición del indicador entrega un valor del tipo comparativo y que está asociado con una meta.
- El indicador debe estar centrado y orientado a medir aspectos claves, lo que lleva por principio de cuentas a tener bien en claro cuáles son los objetivos más relevantes para la institución, y que se encuentran relacionados o asociados directamente a los productos estratégicos, dirigidos a usuarios externos.

En el entorno público, la utilización de indicadores cobra una mayor importancia que en el sector privado en virtud de que, a diferencia de este último, los parámetros para identificar el cumplimiento de los resultados requiere construir medidas explícitas en relación a lo que se considera un buen desempeño, he ahí porque las organizaciones del sector público experimentan una serie de dificultades para especificar e identificar de manera clara que es lo que debe producirse, los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgara el buen o mal desempeño de la organización (Armijo, 2006).

Existen diferentes tipos de indicadores de desempeño del tipo institucional, con son los indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad (De la Fuente, 2011), de los que vienen inherentes los atributos de tales mediciones tales como equidad, entorno, tecnología, etc., tal y como lo describen Bonnefoy y Armijo (2005).

En razón de lo anterior, y tomando en cuenta el objetivo de los indicadores de desempeño en el sector público, Bonnefoy y Armijo (2005) proponen la siguiente clasificación:

1. Indicadores de desempeño que aporten información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública. Estos se encuentran más relacionados al objetivo de rendición de cuentas.
  - a. Insumos.
  - b. Procesos.
  - c. Productos.

d. Resultados finales.

2. Indicadores de desempeño desde el punto de vista de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía. Estos indicadores se enfocan más al objetivo de la mejora de la gestión y de la toma de decisiones.

Así mismo, con base en lo que propone Rincón (2012) , es posible hacer una buena definición de un indicador de desempeño utilizando una simple técnica que resulta de contestar cuatro preguntas básicas, que en el grado que su respuesta sea afirmativa es el grado de pertinencia del indicador:

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante?
4. ¿Se grafica fácilmente?

En este mismo orden de ideas, se vuelve particularmente necesario tener muy en cuenta desde la perspectiva de la satisfacción del personal que labora en una organización, la relación con su trabajo, con sus superiores y con la empresa en general, que un proceso de implementación de indicadores lleva consigo implícito una serie de elementos que son del orden tanto positivos como negativos, tal y como se destallan en la tabla no. 27:

**Tabla 29. Elementos positivos y negativos a tomar en cuenta en la implementación de indicadores, considerando la posición del personal que labora en la organización.**

POSITIVOS	NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existe una clara referencia en el tiempo del comportamiento de una situación determinada, y por lo tanto se convierte en instrumentos de progreso para la organización y para sus colaboradores.</li><li>▪ Sirven para inculcar la mentalidad de trabajo en equipo ante distintos problemas que surjan, facilitando un incremento en la comunicación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se cree que los indicadores van a suponer un aumento de la burocracia en la organización.</li><li>▪ Existe la creencia de que la definición periódica de los indicadores es una carga laboral extra.</li><li>▪ Toda vez que son elementos que dado un momento justifican una sanción, se pueden llegar a considerar como enemigos.</li><li>▪ Prevalece un cierto rechazo hacia los indicadores,</li></ul>

POSITIVOS	NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son útiles para alcanzar consensos entre clientes y proveedores.</li> <li>▪ Determinan los puntos de mejora.</li> <li>▪ Clientes y proveedores son involucrados en los procesos de mejora.</li> </ul>	<p>derivado de que en nuestra cultura no está acostumbrada a presentar hechos y datos.</p>

*Fuente:* elaboración propia, con información de Rincón (2012).

Desde un punto de vista general, Armijo (2006) explica que una evaluación de indicadores de desempeño en la administración pública tiene mucho más beneficios, de los cuales describe los siguientes:

- a. Apoya el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- b. Hace posible que se detecten proceso o áreas de la institución de la cual existen problemas como el uso ineficiente de recursos, demora excesiva en trámites y productos, asignación de personal a las diferentes tareas, etc.
- c. Con sustento en la información obtenida entre el desempeño obtenido y el programado, es posible llevar a cabo ajustes en los procesos internos y hacer adecuaciones a los cursos de acción eliminando inconsistencias relativas al quehacer de la institución y la prioridad de sus objetivos, para eliminar las tareas que resulten innecesarias, los tramites excesivos o se haga una definición de los antecedentes para reformulaciones organizacionales.
- d. El contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos, aun y cuando existe una dificultad para establecer una relación del tipo automática entre los resultados obtenidos y la designación presupuestal.
- e. Los niveles de transparencia se incrementan. El hecho de que los resultados estén monitoreados, hace posible que el proceso de seguimiento del uso de los recursos públicos se vea fortalecido.

- f. La introducción de sistemas de reconocimiento tanto del tipo institucional como individual pueden surgir como apoyo los procesos de evaluación de los indicadores.

Otro aspecto que debe considerarse al momento de definir o construir un indicador es el que tiene que ver con la descripción de la fórmula de cálculo o algoritmo (Armijo, 2006); estos permiten la construcción de indicadores en una fase que deberá de efectuarse una vez que se tenga bien claro cuáles serán los aspectos o dimensiones que serán evaluados, respecto de que producto y sobre el cumplimiento de que objetivo estratégico se mide su cumplimiento, asegurando con esto que su cálculo provea información de la variable que se pretende medir, o sea el resultado del indicador (Bonneyoy y Armijo , 2005) .

Aun y cuando la naturaleza y alcance de la presente investigación no contempla el uso de información que tenga una utilidad en términos de estándares comparativos, es necesario hacer notar que dentro del intervalo de control de un indicador debe existir un dato que haga notar la diferencia entre el actual desempeño y un referente determinado, en el entendido que esto hace posible que se pueda monitorear la variación que se genera entre ambos datos, de lo que se derivan posibles acciones a seguir para la corrección de dicha variación, esto es si esta es significativa (Arriaga, 2002). Entonces, cuando ya se ha definido el indicador y su constructo, se debe establecer un punto de referencia, que puede concretarse sobre los siguientes criterios: a) Sobre lo planeado o presupuestado, b) Respecto de otras instituciones similares o comparables (benchmarking), y c) respecto de los resultados históricos o línea base (Bonneyoy y Armijo, 2005).

En su análisis, Bonneyoy y Armijo (2005) argumentan que después de que se tienen consignados los indicadores que serán medidos, se vuelve necesario definir el lapso de tiempo en el que se establecerá la evaluación, misma que puede ser anual, semestral, mensual o si se prefiere semanal o diario. Esta definición será en relación al uso de la información y de la relevancia de la misma, no omitiendo que esta característica es la que le da el carácter de control de las variaciones y que acciones resultan necesarias efectuar para su ajuste.

Como ya se ha expuesto anteriormente, los indicadores por sí mismos no posibilitan realizar una evaluación, sino que únicamente permite demostrar el comportamiento de una variable que es sujeta de medición en relación a algún referente de tipo comparativo, de ahí que es precisamente donde radica la importancia de determinar contra quien serán comparados dichos indicadores, esto es, las metas a las que se aspira llegar y para las cuales se han definido objetivos y productos estratégicos, de donde se propone que para la identificación de estas metas se consideren los siguientes requisitos (Armijo, 2006).

- a. Deben comprender el conjunto de dimensiones de desempeño a las que se refiere la gestión: eficiencia, eficacia, calidad y economía.
- b. Deben e estar definidas con base a la generación de compromisos internos, por lo tanto, su cumplimiento no debe depender de otros factores o entidades exógenas.
- c. Deben poder ser alcanzadas con los recursos humanos y financieros disponibles

Del mismo modo, Arriaga (2002) resume que una meta es en sí un indicador relativo al estándar de comparación, que deberá ser alcanzado en un lapso de tiempo determinado.

Continuando con este orden de ideas, otra propiedad o aspecto que resulta importante considerar al momento de dar seguimiento, llevar a cabo la evaluación adecuada y contar con elementos que puedan ser útiles para la toma de decisiones, es la relacionada con los parámetros de semaforización que permitan identificar si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o el que se esperaba, proporcionando de una manera gráfica y visible el comportamiento del indicador (SHCP-CONEVAL, 2010).

Para el caso particular de esta investigación, y tomando como referencia la metodología establecida por la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico (2010)

respecto a la construcción de indicadores estratégicos, los criterios para establecer los parámetros de semaforización se determinan de la siguiente manera:

**Tabla 30. Criterios implícitos en los parámetros de semaforización.**

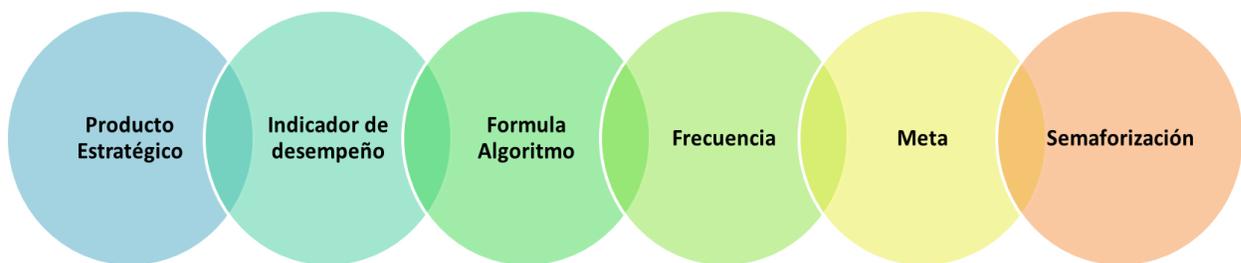
ESTATUS	RANGO	COLOR
Aceptable	Valores mínimos y máximos en los que se ubica el resultado del indicador	VERDE
Con riesgo		AMARILLO
Crítico		ROJO

*Fuente:* elaboración propia, con información de SHCP-CONEVAL (2010).

De tal forma que cada rango de semaforización se puede establecer de manera general o si se prefiere se puede tomar en cuenta las especificaciones pertinentes o el aspecto crítico de cada proceso / indicador.

En resumen, el presente trabajo de investigación propone una metodología de construcción de indicadores que parte de la filosofía que emana del Cuadro de mando integral (CMI) de Kaplan y Norton, pero que a su vez se enriquece de otras fuentes literarias en las que se pone en evidencia el estudio de los indicadores de desempeño con un enfoque orientado al comportamiento de las organizaciones gubernamentales o sin fines de lucro.

**Figura 14. Metodología propuesta en la construcción de un indicador de desempeño.**



*Fuente:* elaboración propia, con información de Bonnefoy y Armijo (2005) y SHCP-CONEVAL (2010).

Con base en lo que hasta aquí se ha analizado, en el presente apartado se propone presentar los indicadores de desempeño que se han construido para cada uno de los productos estratégicos que se han definido en el entorno de la organización con información que se ha recabado de los cuestionarios aplicados en las entrevistas hechas al personal que integra la muestra a revisar, con lo cual se espera poder dar respuesta a la interrogante de investigación número 6, que consiste en lo siguiente.

*De acuerdo a los productos, bienes o servicios que ofrece la institución y que anteriormente fueron definidos ¿qué indicadores de desempeño considera se deben establecer para cuantificar la consecución de los objetivos estratégicos?*

Particularmente para el desarrollo de esta parte de la investigación, se tuvo a bien llevar más a fondo la entrevista con el personal que se estuvo acceso para la obtención de esta información, en virtud de que la metodología que se sugiere se aplique en la construcción de los indicadores de desempeño, con base en la diferente literatura en la que se basó el presente documento, tienen un nivel mayor de complejidad y con solo plantear el anterior cuestionamiento no se obtiene la información suficiente, razón por la que fue necesario estructurar un instrumento con el que se pudiera recolectar los aspectos inherentes a la conformación de un indicador, sustentado en metodología que hasta el momento se ha expuesto, lo que permitió exponer con claridad para el entrevistado el contexto de los datos que se desean obtener para la integración de los indicadores a desarrollar para que la unidad administrativa alcanzase el logro de sus objetivos estratégicos.

#### **4.7.1. Indicadores de la perspectiva de los productores agroalimentarios.**

El objetivo definido para esta dimensión propone la evaluación continua de la gestión de la institución respecto de la atención brindada a los clientes de la misma (en este caso Productores Agropecuarios y Pesqueros) en un periodo de tiempo determinado, bajo el enfoque de cada uno de los productos estratégicos que fueron identificados.

Los indicadores que se plantean para esta dimensión o perspectiva de este cuadro de mando integral propuesto, están orientados a cuantificar principalmente si la institución está cumpliendo con las premisas bajo las que se encuentran centradas la

*misión* y *visión* establecidas para la misma, y si la atención que está proporcionando resulta satisfactoria para sus clientes.

En la siguiente tabla, se puede observar a detalle cual fueron los indicadores de desempeño que se construyeron para cada uno de los productos estratégicos que integran esta perspectiva, que forman parte de los resultados, ideas y opiniones obtenidos de las entrevistas que fueron objeto el personal que labora en la institución.

**Tabla 31. Indicadores que corresponden a los productos y/o servicios estratégicos que ofrece el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán, correspondientes a la perspectiva de los productores agroalimentarios.**

OBJETIVO ESTRATEGICO	Eleva la calidad del nivel de atención en la entrega de apoyos y servicios al productor agroalimentario, que incremente su satisfacción y considere a la institución una dependencia eficiente y transparente.				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
La atención al Productor	Porcentaje de Productores atendidos	(Número de productores que recibieron atención en su trámite / Número total de productores que acudieron a realizar un trámite) * 100	Semanal	100% de productores que acudieron al DDR a realizar un trámite	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
La satisfacción del productor	Porcentaje de Productores satisfechos con la atención	(Número de productores que se manifestaron satisfechos con la atención / Número total de productores que recibieron atención en su trámite) * 100	Semanal	100% de productores que acudieron al DDR y recibieron atención	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
La percepción del productor respecto de los tramites que a cargo de la institución	Porcentaje de productores que consideran ágil la atención	(Número de productores que consideran fueron atendidos rápidamente / Número total de productores que recibieron atención en su trámite) * 100	Semanal	100% de productores que acudieron al DDR y recibieron atención	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
	Porcentaje de productores que considera eficiente la atención	(Número de productores que consideran fueron atendidos eficientemente / Número total de productores que recibieron atención en su trámite) * 100	Semanal	100% de productores que acudieron al DDR y recibieron atención	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
Porcentaje de productores que considera concluido su tramite	(Número de productores que consideran concluido su trámite / Número total de productores que	Semanal	100% de productores que acudieron al DDR y	 85% - 100%	
				 60% - 84%	

OBJETIVO ESTRATEGICO	Elevar la calidad del nivel de atención en la entrega de apoyos y servicios al productor agroalimentario, que incremente su satisfacción y considere a la institución una dependencia eficiente y transparente.				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
		recibieron atención en su trámite) * 100		recibieron atención	 0% - 59%
	Porcentaje de productores que señala corrupción durante la atención en su tramite	(Número de productores que denuncian corrupción en su trámite / Número total de productores que recibieron atención en su trámite) * 100	Semanal	100% de productores que acudieron al DDR y recibieron atención	 0%
					 1% - 100%
La percepción del productor respecto al proceso de entrega de los apoyos o incentivos de los programas.	Porcentaje de productores que consideran rápida la entrega de los apoyos o incentivos.	(Número de productores que consideran rapidez en la entrega del apoyo / Número total de productores que recibieron incentivo o apoyo) * 100	Semanal	100% de productores que recibieron el incentivo o apoyo.	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
	Porcentaje de productores que considera eficiente la entrega de los apoyos o incentivos.	(Número de productores que consideran eficiencia en la entrega del apoyo / Número total de productores que recibieron incentivo o apoyo) * 100	Semanal	100% de productores que recibieron el incentivo o apoyo.	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
Porcentaje de productores que señala corrupción durante la entrega de los apoyos o incentivos.	(Número de productores que señalan actos de corrupción en la entrega del apoyo / Número total de productores que recibieron incentivo o apoyo) * 100	Semanal	100% de productores que recibieron el incentivo o apoyo.	 0%	
				 1% - 100%	
La percepción del productor respecto al proceso de verificación de la recepción de los apoyos o incentivos de los programas.	Porcentaje de productores que consideran rápida la verificación de la recepción de los apoyos.	(Número de productores que consideran fueron atendidos rápidamente en la verificación de la recepción del apoyo / Número total de productores que recibieron incentivo o apoyo) * 100	Semanal	100% de productores que recibieron el incentivo o apoyo.	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
	Porcentaje de productores que considera eficiente la verificación de la recepción de los apoyos.	(Número de productores que consideran fueron atendidos eficientemente en la verificación de la recepción del apoyo / Número total de productores que recibieron incentivo o apoyo) * 100	Semanal	100% de productores que recibieron el incentivo o apoyo.	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%

OBJETIVO ESTRATEGICO	<b>Elevar la calidad del nivel de atención en la entrega de apoyos y servicios al productor agroalimentario, que incremente su satisfacción y considere a la institución una dependencia eficiente y transparente.</b>				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
	Porcentaje de productores que señala corrupción durante la verificación de la recepción de los apoyos.	(Número de productores que consideran señalan actos de corrupción en la verificación de la recepción del apoyo / Número total de productores que recibieron incentivo o apoyo) * 100	Semanal	100% de productores que recibieron el incentivo o apoyo.	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;">  <span style="margin-left: 10px;">0%</span> </div> <hr style="width: 100%;"/> <div style="display: flex; align-items: center;">  <span style="margin-left: 10px;">1% - 100%</span> </div> </div>

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

#### **4.7.3. Indicadores de la perspectiva de presupuesto.**

Como ya se ha dejado en contexto con anterioridad, la perspectiva financiera en el entorno del sector público carece del enfoque que predomina respecto de la misma dentro de la iniciativa privada, toda vez que los fines que persiguen las empresas de cada sector son diferentes, que básicamente se refieren a la capacidad de obtener lucro o incrementar los márgenes de utilidad en unas (para lo cual los recursos financieros en cierto modo se vuelven un fin) y de poder ofrecer bienes y servicios que proporcionen bien común a la sociedad en otras (los recursos financieros se convierten en medios para el logro de sus objetivos).

Sin embargo, la mayoría de la bibliografía que se ha consultado respecto a la trascendencia que tienen las finanzas en los entes públicos coinciden en que esta es una perspectiva que si bien no rige del todo el concepto de rentabilidad en la organización, si es un elemento que además de influir considerablemente en la operatividad y las acciones que se desarrollan en la organización, representa un factor que es determinante poder medir y dar seguimiento a fin de que estos se apliquen bajo los principios de eficacia, eficiencia, economía, calidad y, sobre todo, con transparencia. Lo anteriormente descrito tiene sentido con lo que sostiene Yetano (2005), en términos de que una buena posición financiera asegura recursos para lograr los objetivos de las instituciones del orden público.

En la tabla posterior se registran los indicadores de desempeño propuestos que se construyeron para cada uno de los productos estratégicos establecidos en esta perspectiva y que fueron obtenidos de las entrevistas aplicadas al personal que labora en la institución.

**Tabla 32. Indicadores que corresponden a los productos y/o servicios estratégicos que ofrece el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán, correspondientes a la perspectiva de presupuesto.**

OBJETIVO ESTRATEGICO	Eficientar la utilización de los recursos relacionados con las designaciones presupuestales consignadas a la institución, a fin de que optimice la aplicación de los montos financieros disponibles, haciendo que estos se ejecuten bajo los criterios de eficiencia, eficacia, calidad y economía.				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
Gasto operativo de Programas Permanentes	Porcentaje de avance en el ejercicio de gasto operativo derivado de programas de apoyo permanentes	$(\text{Monto del gasto operativo de programas de apoyo permanente ejercido} / \text{Total de gasto operativo consignado a la institución, originado de programas de apoyo permanentes}) * 100$	Mensual	100% en el ejercicio de gasto operativo consignado a la institución, originado de programas de apoyo permanentes.	 80% - 100%
					 50% - 79%
					 0% - 49%
Gastos operativos de Programas emergentes	Porcentaje de avance en el ejercicio de gasto operativo derivado de programas de apoyo emergentes	$(\text{Monto del gasto operativo de programas de apoyo emergentes ejercido} / \text{Total de gasto operativo consignado a la institución, originado de programas de apoyo emergentes}) * 100$	Mensual	100% en el ejercicio del gasto operativo consignado a la institución, originado de programas de apoyo emergentes.	 80% - 100%
					 50% - 79%
					 0% - 49%
Gastos operativo de campañas sanitarias	Porcentaje de avance en el ejercicio de gasto operativo derivado de programas de campañas sanitarias	$(\text{Monto ejercido del gasto operativo de programas de campañas sanitarias} / \text{Total de gasto operativo consignado a la institución, proveniente de programas de campañas sanitarias}) * 100$	Mensual	100% en el ejercicio de gasto operativo consignado a la institución, proveniente de programas de campañas sanitarias.	 80% - 100%
					 50% - 79%
					 0% - 49%
Presupuesto asignado a la institución	Porcentaje de avance en el ejercicio del presupuesto corriente.	$(\text{Monto ejercido del presupuesto corriente designado a la institución} / \text{Total del presupuesto corriente designado a la institución}) * 100$	Mensual	100% en el ejercicio del presupuesto corriente designado a la institución.	 80% - 100%
					 50% - 79%
					 0% - 49%

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

#### 4.7.4. Indicadores de la perspectiva de procesos internos.

Tomando como punto de partida el objetivo y los productos estratégicos que se han establecido respecto a la dimensión de los Procesos Internos, se pueden determinar indicadores específicos que prácticamente se refieren a los servicios que son ofrecidos por la institución a sus clientes, constituyen sustancialmente los elementos a través de los cuales la institución satisface las expectativas de sus usuarios y como esta consigue sus objetivos operacionales, los que pueden constituirse en objetivos a concretarse en el largo plazo y en objetivos a ejecutarse en el corto plazo (Kaplan y Norton, 2002).

Dentro de la perspectiva del proceso interno, la dinámica de generar objetivos e indicadores constituye una de las más claras distinciones que se perciben entre el Cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición del desempeño (Kaplan y Norton, 2002).

En la tabla 4.25 se puede observar a detalle cual fueron los indicadores de desempeño que se construyeron para cada uno de los productos estratégicos, que formaron parte de los resultados obtenidos de las entrevistas que fueron objeto el personal que labora en la institución, tal y como sigue:

**Tabla 33. Indicadores que corresponden a los productos y/o servicios estratégicos que ofrece el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán, correspondientes a la perspectiva de los procesos internos.**

OBJETIVO ESTRATEGICO	Reforzar los esquemas de gestión de la información generada por las áreas internas de la institución, que permitan alcanzar la excelencia en el seguimiento y entrega de los apoyos y servicios que esta brinda a la sociedad.				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
Atención y seguimiento a solicitudes de apoyos de programas permanentes.	Porcentaje de solicitudes de programas permanentes recibidas.	(Número de solicitudes de apoyo de programas permanentes que se ingresaron en ventanilla / Número total de solicitudes de programas permanentes presentadas en ventanilla) * 100	Semanal	100% de solicitudes de apoyo de programas permanentes recibidas	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;">  <span>85% - 100%</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;">  <span>60% - 84%</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <span>0% - 59%</span> </div> </div>

OBJETIVO ESTRATEGICO	<b>Reforzar los esquemas de gestión de la información generada por las áreas internas de la institución, que permitan alcanzar la excelencia en el seguimiento y entrega de los apoyos y servicios que esta brinda a la sociedad.</b>					
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)	
	Porcentaje de solicitudes de programas permanentes capturadas en el sistema	(Número de solicitudes de programas permanentes que se registraron en el Sistema informático / Número total de solicitudes de programas permanentes recibidas en ventanilla) * 100	Semanal	100% de solicitudes de apoyo de programas permanentes recibidas capturadas en el Sistema Informático.	 85% - 100%  60% - 84%  0% - 59%	
	Porcentaje de solicitudes de programas permanentes con dictamen positivo	(Número de solicitudes de programas permanentes fueron dictaminadas positivas / Número total de solicitudes de programas permanentes Capturadas en el Sistema Informático) * 100	Semanal	100% de solicitudes de apoyo de programas permanentes capturadas en el Sistema Informático, con dictamen positivo.	 85% - 100%  60% - 84%  0% - 59%	
	Porcentaje de solicitudes de programas permanentes autorizadas para su apoyo	(Número de solicitudes de programas permanentes autorizadas para su apoyo / Número total de solicitudes de programas permanentes que fueron dictaminadas positivas) * 100	Semanal	100% de solicitudes de apoyo de programas permanentes con dictamen positivo, autorizadas para su apoyo.	 85% - 100%  60% - 84%  0% - 59%	
	Porcentaje de productores con solicitudes de programas permanentes autorizadas que recibieron el Incentivo	(Número de acta de verificación levantadas de solicitudes apoyo de programas permanentes / número de solicitudes de programas permanentes autorizadas para su apoyo) * 100	Semanal	100% de solicitudes de apoyo de programas permanentes autorizadas que recibieron el apoyo.	 85% - 100%  60% - 84%  0% - 59%	
	Atención a solicitudes de apoyos de programas emergentes.	Porcentaje de solicitudes de programas emergentes recibidas.	(Número de solicitudes de apoyo de programas emergentes que se ingresaron en ventanilla / Número total de solicitudes de programas emergentes presentadas en ventanilla) * 100	Semanal	100% de solicitudes de apoyo de programas emergentes recibidas	 85% - 100%  60% - 84%  0% - 59%
		Porcentaje de solicitudes de programas emergentes capturadas en el sistema	(Número de solicitudes de programas emergentes que se registraron en el Sistema informático / Número total de solicitudes de	Semanal	100% de solicitudes de apoyo de programas emergentes recibidas, capturadas en el	 85% - 100%  60% - 84%

OBJETIVO ESTRATEGICO	Reforzar los esquemas de gestión de la información generada por las áreas internas de la institución, que permitan alcanzar la excelencia en el seguimiento y entrega de los apoyos y servicios que esta brinda a la sociedad.					
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)	
		programas emergentes recibidas en ventanilla) * 100		Sistema Informático.	 0% - 59%	
	Porcentaje de solicitudes de programas emergentes que cuentan con dictamen positivo	(Número de solicitudes de programas emergentes fueron dictaminadas positivas / Número total de solicitudes de programas emergentes Capturadas en el Sistema Informático) * 100	Semanal	100% de solicitudes de apoyo de programas emergentes recibidas con dictamen positivo.	 85% - 100%	
					 60% - 84%	
					 0% - 59%	
	Porcentaje de solicitudes de programas emergentes autorizadas para su apoyo	(Número de solicitudes de programas emergentes autorizadas para su apoyo / Número total de solicitudes de programas emergentes que fueron dictaminadas positivas) * 100	Semanal	100% de solicitudes de apoyo de programas emergentes recibidas autorizadas para su apoyo.	 85% - 100%	
					 60% - 84%	
					 0% - 59%	
	Porcentaje de solicitudes de programas emergentes autorizadas que recibieron el apoyo	(Número de acta de verificación levantadas de solicitudes apoyo de programas emergentes / número de solicitudes de programas emergentes autorizadas para su apoyo) * 100	Semanal	100% de solicitudes de apoyo de programas permanentes autorizadas que recibieron el apoyo, con actas de verificación.	 85% - 100%	
					 60% - 84%	
					 0% - 59%	
	Seguimiento a políticas de sanidad e inocuidad	Porcentaje de avance en acciones de seguimiento a políticas de sanidad.	(Número de acciones realizadas en el seguimiento a políticas de sanidad / número total de acciones de seguimiento a políticas de sanidad) * 100	Mensual	100% del total de acciones de seguimiento a políticas de sanidad	 85% - 100%
						 60% - 84%
 0% - 59%						
Porcentaje de avance en acciones de seguimiento a políticas de inocuidad		(Número de acciones realizadas en el seguimiento a políticas de inocuidad / número total de acciones de seguimiento a políticas de inocuidad) * 100	Mensual	100% del total de acciones de seguimiento a políticas de inocuidad	 85% - 100%	
					 60% - 84%	
					 0% - 59%	
Estadística e Información Operativa y Administrativa	Porcentaje de Estadística e Información operativa	(Número de informes operativos generados para la gerencia / número total de informes	Semanal	100% del total de informes estadísticos operativos que se	 85% - 100%	
					 60% - 84%	

OBJETIVO ESTRATEGICO	Reforzar los esquemas de gestión de la información generada por las áreas internas de la institución, que permitan alcanzar la excelencia en el seguimiento y entrega de los apoyos y servicios que esta brinda a la sociedad.				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
	generados para la gerencia	estadísticos operativos que se generan para la toma de decisiones ) * 100		generan para la toma de decisiones	 0% - 59%
	Porcentaje de Estadística e Información administrativa generados para la gerencia	(Número de informes administrativos generados para la gerencia / número total de informes estadísticos administrativos que se generan para la toma de decisiones ) * 100	Semanal	100% del total de informes estadísticos administrativos que se generan para la toma de decisiones	 85% - 100%
 60% - 84%					
 0% - 59%					

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

#### 4.7.5. Indicadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Dentro de las organizaciones de la administración pública, los temas relacionados con el aprendizaje y crecimiento son considerados clave, por lo tanto se vuelve necesario fortalecer aspectos como al ambiente y la cultura organizacional, la tecnología y los sistemas de información, de tal forma que se pueda proporcionar al personal la información correcta que le permita ser capaz de enfrentar los retos que significa la gestión de la actividad dentro del servicio a la sociedad en un entorno de restricciones financieras, con lo que este en posibilidades de lograr la calidad en la prestación del mismo (Yetano, 2005)

Algunos autores como López y Criado (1996) exponen que se reconocen como recursos intangibles aquellos activos de la empresa que no tienen soporte físico, dado que están basados en aspectos como información y conocimiento, por lo que se dificulta su identificación y cuantificación, pero que es innegable que dichos activos están consolidándose como una fuente importante de ventajas competitivas dentro de cualquier organización, dado que sus características muy particulares les permiten tener un enorme potencial diferenciador.

En la tabla no. 32 se puede observar a detalle cual fueron los indicadores de desempeño que se construyeron para cada uno de los productos estratégicos, que

formaron parte de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en las entrevistas que fueron objeto el personal que labora en la institución:

**Tabla 34. Indicadores que corresponden a los productos y/o servicios estratégicos que ofrece el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán, correspondientes a la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.**

OBJETIVO ESTRATEGICO	Organizar y sinergizar todos los recursos con los que cuenta la institución, a través del desarrollo de las capacidades del personal y su aportación a los objetivos de la misma, adaptando la capacitación a sus necesidades y logrando una armonía en el clima organizacional.				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
Las Capacidades de los Empleados.	Porcentaje de cursos de capacitación impartidos a empleados de la institución	(No. Total de cursos de capacitación impartidos a empleados adscritos a la institución / No. Total de cursos de capacitación impartidos a empleados de la institución programados durante el año) * 100	Semestral	100% de los cursos de capacitación impartidos a empleados de la institución programados durante el año.	 80% - 100%  50% - 79%  0% - 49%
	Porcentaje de empleados de la institución que recibieron capacitación.	(No. Total de empleados adscritos a la institución que asistieron a cursos de capacitación / No. Total de empleados a ser capacitados durante el año) * 100	Semestral	100% empleados adscritos a la institución, capacitados en el periodo.	 80% - 100%  50% - 79%  0% - 49%
	Porcentaje de cursos de certificación impartidos a funcionarios de la institución.	(No. Total de cursos de certificación impartidos a funcionarios adscritos a la institución / No. Total de cursos de certificación a funcionarios de la institución programados durante el año) * 100		100% de los cursos de certificación a funcionarios de la institución programados durante el año.	 80% - 100%  50% - 79%  0% - 49%
	Porcentaje de funcionarios de la institución certificados.	(No. Total de funcionarios adscritos a la institución que recibieron cursos de certificación / No. Total de funcionarios de la institución, a ser certificados durante el año) * 100	Semestral	100% de los funcionarios de la institución, a ser certificados durante el año.	 80% - 100%  50% - 79%  0% - 49%
	Porcentaje de productividad por	(No. De acciones realizadas por cada	Semestral	100% de las actividades	 80% - 100%

OBJETIVO ESTRATEGICO	Organizar y sinergizar todos los recursos con los que cuenta la institución, a través del desarrollo de las capacidades del personal y su aportación a los objetivos de la misma, adaptando la capacitación a sus necesidades y logrando una armonía en el clima organizacional.								
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)				
	empleado.	empleado / No. Total de actividades asignadas a cada empleado) * 100		asignadas a los empleados.	 50% - 79%  0% - 49%				
Las Capacidades de los Sistemas de Información.	Porcentaje de procesos con <i>Feedback</i> .	(No. De procesos que retroalimentan a los empleados clave / Total de procesos implementados en la institución) * 100	Semanal	100% del total de procesos implementados en la institución.	 80% - 100%  50% - 79%  0% - 49%				
					Porcentaje de empleados que atienden al productor con acceso en línea a información de procesos.	(No. De empleados que atienden al productor con acceso en línea a información de procesos / Total de empleados adscritos a la institución, que atienden a los productores) * 100	Semanal	100% del total de empleados adscritos a la institución, que atienden a los productores.	 80% - 100%  50% - 79%  0% - 49%
									Porcentaje de procesos que alcanzan metas de mejora.
	Porcentaje de empleados que conocen los objetivos estratégicos de la institución.	(No. Empleados que conocen los objetivos estratégicos de la organización / Total de empleados adscritos a la organización) * 100	Mensual	100% del total de empleados adscritos a la organización.	 80% - 100%				
Porcentaje de empleados claves alineados a los objetivos estratégicos de la institución.					(No. Empleados clave con objetivos estratégicos alineados a los objetivos de la organización / Total de empleados clave adscritos a la organización) * 100	Mensual	100% del total de empleados claves adscritos a la organización.	 80% - 100%  50% - 79%  0% - 49%	
	Porcentaje de satisfacción del empleado	(No. Empleados que se manifiestan satisfechos con la institución / Total de empleados adscritos a la Institución.) * 100	Mensual	100 % de empleados adscritos a la Institución.				 80% - 100%  50% - 79%  0% - 49%	

OBJETIVO ESTRATEGICO	Organizar y sinergizar todos los recursos con los que cuenta la institución, a través del desarrollo de las capacidades del personal y su aportación a los objetivos de la misma, adaptando la capacitación a sus necesidades y logrando una armonía en el clima organizacional.				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
	Porcentaje de aprobación de clima organizacional	(No. Empleados que están conformes con el ambiente de trabajo de la organización / Total de empleados adscritos a la Institución) * 100	Mensual	100 % de empleados adscritos a la Institución.	 80% - 100%
					 50% - 79%
					 0% - 49%
	Porcentaje propuestas de mejora por parte de los empleados	(No. Empleados que hacen propuestas de mejora a la institución / Total de empleados adscritos a la Institución) * 100	Mensual	100 % de empleados adscritos a la Institución.	 80% - 100%
					 60% - 79%
					 0% - 59%

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

#### 4.7.2. Indicadores de la Perspectiva de gobierno y normatividad.

Tomando como base el objetivo estratégico que se tiene propuesto en esta perspectiva, los indicadores que se conformaron se encuentran orientados a las actividades relacionadas con la coordinación de la institución con otras entidades vinculadas de igual forma con el servicio público, ya sea que estén ubicadas en el ámbito de competencia de la SAGARPA o al exterior de la misma, y que deben estar sustentadas en el seguimiento a llevarse por parte de estas en relación de la normatividad y lineamientos que sean aplicables en el entorno. Así mismo plantea demostrar el valor institucional que tiene la organización ante sus superiores jerárquicos.

A continuación, en la siguiente tabla se puede observar a detalle cual fueron los indicadores de desempeño que se construyeron para cada uno de los productos estratégicos definidos a propósito de esta perspectiva propuesta en el presente trabajo de investigación.

**Tabla 35. Indicadores que corresponden a los productos y/o servicios estratégicos que ofrece el Distrito de Desarrollo Rural número 136 - Culiacán, correspondientes a la perspectiva de gobierno y normatividad.**

OBJETIVO ESTRATEGICO	Fortalecer la coordinación interinstitucional tanto al interior como al exterior de la dependencia, que permita la correcta aplicación de las normas y lineamientos en el seguimiento a las políticas implementadas por la Secretaría.				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
Requerimientos de la Delegación Estatal	Porcentaje de solicitudes con requerimientos provenientes de la Delegación atendidas	(Número de acciones de atención a solicitudes con requerimientos provenientes de la Delegación / Número total de solicitudes con requerimientos provenientes de la Delegación) * 100	Semanal	100% de atención a solicitudes con requerimientos provenientes de la Delegación	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
Requerimientos de las Subdelegaciones	Porcentaje de solicitudes con requerimientos provenientes de las Subdelegaciones atendidas	(Número de acciones de atención a solicitudes con requerimientos provenientes de las Subdelegaciones / Número total de solicitudes con requerimientos provenientes de las Subdelegaciones) * 100	Semanal	100% de requerimientos provenientes de las Subdelegaciones	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
Coordinación con las Dependencias Federales	Porcentaje de asistencia a reuniones con las dependencias federales.	(Número de asistencias a reuniones con dependencias federales / Número total de reuniones programadas con dependencias federales) * 100	Semanal	100% de reuniones programadas con dependencias federales	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
	Porcentaje de cumplimiento de compromisos que corresponden a la institución, derivado de las reuniones con las dependencias federales	(Número compromisos que corresponden a la institución y que se han cumplido / Número total de compromisos que corresponden a la institución generados de las reuniones con las dependencias federales) * 100	Mensual	100% de atención a compromisos que corresponden a la institución generados de las reuniones con las dependencias federales.	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%

OBJETIVO ESTRATEGICO	<b>Fortalecer la coordinación interinstitucional tanto al interior como al exterior de la dependencia, que permita la correcta aplicación de las normas y lineamientos en el seguimiento a las políticas implementadas por la Secretaría.</b>				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
Coordinación con la Delegación Estatal	Porcentaje de asistencia a reuniones con la Delegación Estatal.	(Número de asistencias a reuniones con la Delegación Estatal / Número total de reuniones programadas con la Delegación Estatal) * 100	Mensual	100% de reuniones programadas con la Delegación Estatal	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
	Porcentaje de cumplimiento de compromisos que corresponden a la institución, derivado de las reuniones con la Delegación Estatal.	(Número Compromisos que corresponden a la institución y que se han cumplido / Número total de compromisos que corresponden a la institución generados de las reuniones con la Delegación Estatal) * 100	Mensual	100% de compromisos que corresponden a la institución generados de las reuniones con la Delegación Estatal	 85% - 100%
 60% - 84%					
 0% - 59%					
Coordinación con los Gobiernos Locales	Porcentaje de asistencia a reuniones con el gobierno estatal	(Número de asistencias a reuniones con el gobierno del estado / Número Total de reuniones programadas con el Gobierno Estatal) * 100	Mensual	100% de reuniones programadas con el Gobierno Estatal	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
	Porcentaje de cumplimiento de compromisos que corresponden a la institución, derivado de las reuniones con el Gobierno Estatal	(Número compromisos que corresponden a la institución y que se han cumplido / Número total de compromisos que corresponden a la institución generados de las reuniones con el gobierno estatal) * 100	Mensual	100% de cumplimiento en compromisos que corresponden a la institución generados de las reuniones con el Gobierno Estatal	 85% - 100%
					 60% - 84%
					 0% - 59%
	Porcentaje de asistencia a reuniones con los	(Número de reuniones con los Gobierno municipales en las que se	Mensual	100% de reuniones programadas con los Gobiernos	 85% - 100%

OBJETIVO ESTRATEGICO	Fortalecer la coordinación interinstitucional tanto al interior como al exterior de la dependencia, que permita la correcta aplicación de las normas y lineamientos en el seguimiento a las políticas implementadas por la Secretaría.				
PRODUCTO / SERVICIO ESTRATEGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	FORMULA / ALGORITMO	FRECUENCIA	META	SEMAFORO (Rango)
	Gobiernos Municipales	asistió / Número total de reuniones programadas con los Gobiernos Municipales) * 100		Municipales	 60% - 84%
					 0% - 59%
	Porcentaje de cumplimiento de compromisos que corresponden a la institución, derivado de las reuniones con los gobiernos municipales	(Número de compromisos que corresponden a la institución y que se han cumplido / número total de compromisos que corresponden a la institución generados de las reuniones con los gobiernos municipales) * 100	Mensual	100% de cumplimiento en compromisos que corresponden a la institución generados de las reuniones con los Gobiernos Municipales	 85% - 100%
					 60% - 84%
				 0% - 59%	

*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

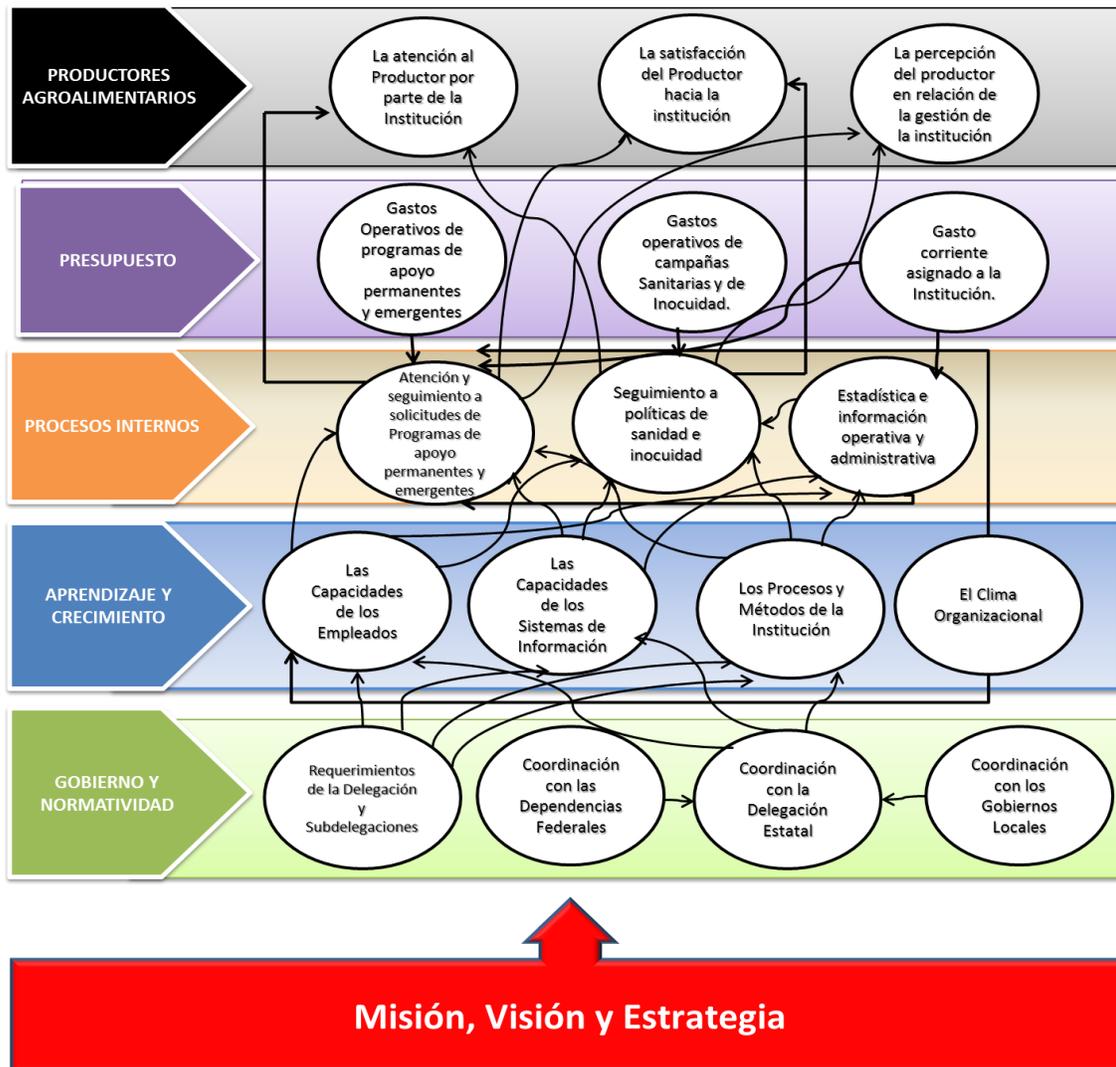
#### 4.8. Las vinculaciones causa – efecto dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral adaptado para la institución pública.

Una vez que se han definido el arreglo de indicadores que serán utilizados en la medición del desempeño de las áreas de institución desde las perspectivas del Cuadro de mando integral (CMI), es necesario establecer la secuencia de hipótesis, las relaciones de las diferentes medidas de desempeño y las vinculaciones entre los objetivos correspondientes a cada perspectiva. Por lo tanto, lo que resulta procedente llevar a cabo es la construcción de un mapa estratégico, que se refiere a una arquitectura lógica y comprensible a todos los niveles de la institución en el que se representa la serie de eventos que describe la trayectoria que sigue la estrategia (Bastidas y Ripoll, 2003).

El comprender las relaciones causales entre las perspectivas que componen el Cuadro de mando integral, proporciona a los administradores o gerentes de una organización una visión periférica de cómo se alinean todos los objetivos a la estrategia que la empresa ha construido y cual es la vinculación existente entre cada

uno de dichos objetivos que se han propuesto dentro del modelo, haciendo que este adquiriera un enfoque del tipo holístico.

**Figura 15. Mapa estratégico que muestra las relaciones causa – efecto entre los objetivos estratégicos de las perspectivas del Cuadro de mando integral adaptado.**



*Fuente:* elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación.

## **CONCLUSIONES.**

A lo largo del presente documento se ha efectuado una revisión de todos los aspectos que estructuran la propuesta que esta investigación ha tenido a bien exponer, concibiendo un análisis objetivo de la realidad en la que se desenvuelve la institución pública que ha sido objeto de estudio. Derivado de lo anterior es que este apartado aborda el conjunto de conclusiones a las que se llegó, haciendo un énfasis en que estas son derivado de un proceso de estudio que considera a dicha instancia como un ente particular y específico, en lo que corresponde a la operación de sus procesos o acciones internas, pero que también se ha ubicado en un contexto general que parte de ser una unidad integral de otra entidad, y que a su vez se encuentra inserta de manera global en un estructura jerárquica bien definida a nivel nacional.

Tal y como se ha tenido a bien proponer desde el inicio del presente trabajo de tesis, existen elementos de importancia dentro de las organizaciones que no son solo aquellos que se ofrecen a los clientes o usuarios finales a los que dirigen sus esfuerzos a fin de lograr una rentabilidad óptima, ya sea que se mida esta en términos financieros o de satisfacción de la sociedad.

Estos elementos que aun y cuando no son vistos por los directores de empresas o instituciones como aportadores de beneficios valorados con indicadores del tipo monetario, o que quizás por cuestiones de cultura los visualizan como males necesarios, ya sea porque se perciben como aspectos que la formalidad de la organización requiere o porque quizás la diferente legislación fiscal así lo exige, pueden representar aspectos fundamentales y de gran importancia en la vida de las organizaciones modernas, que solo aquellas que se reconozcan como tal y se vean insertas en un entorno globalizado serán capaces de comprender que cada uno de sus componentes pueden hacer la diferencia entre subsistir o perecer como entidad productiva que se desenvuelve en un ambiente altamente competitivo.

Dichas organizaciones modernas se caracterizan de las demás porque tienen una visión integral de cada uno de estos elementos que las sustentan, tienen la cualidad de aceptar que en la vida de su flujo productivo inciden dimensiones que influyen

directamente en la calidad y la cantidad de los bienes y servicios que dirigen a la sociedad, dimensiones que tienen un aporte intangible en indicadores que tradicionalmente los directores y gerentes han medido la eficiencia de la organización, aunque al evaluarlos estos carezcan de una medición cuantitativa que refleje de manera matemática su influencia en los estados de resultados y financieros de la empresa que se trate.

Aunque de diferente forma, esta realidad también está presente en las instituciones del ámbito público. Como ya se ha expuesto con anterioridad, los diferentes órdenes de gobierno no han sido ajenos a la evolución del mundo contemporáneo, a una sociedad que cada vez más hace uso de la información que se encuentra disponible y que por ende tiene más elementos para poder exigir administraciones públicas eficientes, eficaces, que brinden servicios de calidad y que a su vez mantengan sus niveles de gastos de operación apegados al estricto sentido de economía y necesaria austeridad.

Finalmente, este trabajo de investigación arrojó resultados que da respuesta al objetivo central y los supuestos teóricos que se han esbozado desde un inicio dentro de este documento, explicando a detalle cuales fueron los aspectos a los que se orientó con base en la estructura metodológica que se definió en el capítulo III, contexto que sirve para orientar la conducción de la presente tesis hasta la obtención de información explicada en el capítulo IV que sirve para probar la congruencia y solidez del objetivo central que se ha tenido a bien especificar, siendo este el que a continuación se describe:

- *Exponer la pertinencia del Cuadro de Mando Integral (CMI) y analizar cómo puede aplicarse o adaptarse al ámbito de actuación de una institución de la administración pública con base en objetivos que se establezcan en el corto y largo plazo, mediante una revisión crítica del entorno que rodea a la organización.*

Se puede afirmar categóricamente que este objetivo principal se cumple con el análisis que se hizo en cada uno de las fases que se tuvo a bien estudiar y que la

estructura de dichas fases fue resultado de una revisión amplia de literatura que aborda el tema del cuadro de mando integral (CMI) como un modelo de planeación estratégica y su implementación en empresas de distintos ramos del sector privado, para dar paso a un modelo que observa la conveniencia de su aplicación en una institución de la administración pública, donde las dimensiones que se proponen se construyen en términos de un marco normativo y de los diferentes grupos de interés a los que satisface en su actuar.

Así mismo, con los resultados obtenidos en este documento se puede afirmar que cualquier organización, con independencia del ámbito en el que se desenvuelva, puede establecer objetivos en el corto y largo plazo que pueden tener una orientación de acuerdo a la estrategia que se haya planteado, siendo esta el producto de una revisión irrestricta y crítica del estado actual que esta ostente y de cuál es la posición que la misma desee tener en un futuro, para lo que deberá de constituir las acciones que hagan posible esa transición y revisar que dichas acciones se encuentren en apego a la estrategia consignada.

Continuando con el orden natural de ideas, en el presente documento se plantearon objetivos de carácter específico y que resultaron de cuestionamientos particulares que dieron la pauta bajo la cual se desarrolló esta investigación. A continuación se presenta en detalle las conclusiones a las que se llegó por cada uno de los objetivos específicos que fueron bosquejados:

*Objetivo 1. Identificar y analizar los factores internos y externos que definen las líneas de acción a seguir en la institución de la administración pública, desde la orientación de un modelo de planeación estratégica.*

Para cada organización, el poder ser capaz de identificar y analizar cada uno de los factores que impactan en el desempeño de la misma, significa que se está en posibilidades de conocer de manera puntual el ambiente en el que esta se desenvuelve, así como cuáles de estos factores influyen de manera positiva o negativa en su desempeño. Definitivamente, un diagnóstico estratégico que este enfocado a hacer una evaluación de las fuerzas internas y externas a las que se vea

expuesta la organización, partiendo de un análisis de sus fortalezas y debilidades, siempre será uno de los primeros aspectos que deben considerarse seriamente al momento de pensar implementar cualquier modelo de planeación estratégica, toda vez que aporta información o elementos de gran utilidad que coadyuvan al momento de tomar decisiones importantes que afecten a la estrategia bajo la cual la empresa o institución fundamente sus líneas de acción.

En conclusión, si se toma en cuenta las condiciones que prevalecen en el entorno de la organización es posible que se capitalicen las oportunidades, se aminoren las amenazas y optimice la efectividad del esfuerzo por cumplir la ordenanza y normatividad correspondiente en dependencias y entidades públicas.

*Objetivo 2. Analizar y en su caso proponer las perspectivas que determinan los propósitos estratégicos a conseguir en el corto y largo plazo por parte de la institución de la administración pública, en términos de los cuales se alinea o dirige su actuación.*

De acuerdo con la bibliografía revisada para dar soporte teórico a la presente investigación, muchas de las empresas que hoy en día han subsistido a través de tiempo, se han diferenciado de aquellas que han dejado de existir por que han sabido dimensionar o entender su hacer en el presente y como se pretenden ver en el futuro. Basándonos en el modelo que se ha tenido a bien formular en el presente trabajo de investigación, el hacer de una organización tanto en el presente como en el futuro se ve plasmado en la misión y visión de la misma, las cuales dotan de las premisas básicas del ser de una empresa, mismas que serán los elementos esenciales hacia donde dirigen sus acciones en el hoy en su transformación o tránsito hacia un mañana propuesto.

Podemos concluir que en las empresas del sector publico este también es un aspecto que no debe dejarse de lado, aun y cuando el contexto bajo la cual estas instituciones existen es diferente toda vez que se rigen bajo un marco normativo establecido por las leyes y legislación correspondiente, además de conformar las instancias oficiales

mediante las cuales el estado brinda bienestar a través de bienes y servicios, con el objeto final de promover el bien común.

Con sus variantes, la misión y visión en una institución de la administración pública plasman los propósitos que esta desea seguir en el corto y largo plazo, debiendo estos ser expuestos y compartidos por todo el personal que labora en la organización.

*Objetivo 3. Revisar, y en su caso proponer, las dimensiones del cuadro de mando integral que resultan aplicables o adaptables al contexto general de la institución de la administración pública, que deriven de la revisión y análisis de temas de interés para la misma.*

Desde el punto de vista de quien conduce el presente trabajo de investigación, este objetivo es el que puede ser calificado como el tema central bajo el cual se sustente un sistema de indicadores que considere la metodología del cuadro de mando integral, en virtud de que debe entenderse con claridad cuáles son las perspectivas que integran el modelo sugerido y a su vez cuál de estas deben ser adaptadas, cuales deben suprimirse o cuales, en su caso, deben incorporarse al esquema que se pretende establecer.

Para lograr lo anterior, es necesario que se haga una revisión crítica primero de los elementos que integran el entorno operativo y normativo de la institución, comprender los alcances que se han establecido, pero también identificar cuáles son los grupos de interés que influyen en el trabajo de la organización.

La propuesta a la que se orienta el presente trabajo de investigación ha expuesto la adaptación de las dimensiones del cuadro de mando integral al accionar de una organización del sector público de tal modo que, teniendo en cuenta sus respectivas particularidades, esta pueda replicarse a otras instituciones de los diferentes órdenes de gobierno; en los que inclusive el modelo puede ser sujeto de incorporación de nuevas metodologías o tecnologías que la fortalezcan o enriquezcan, esencialmente cuando se comprende que puede ser sujeto de un proceso de reingeniería que

consolide al cuadro de mando integral como una herramienta eficaz al momento de definir la estrategia de la organización.

Se puede concluir que el modelo propuesto en el presente trabajo se basó particularmente en la flexibilidad de la metodología del cuadro de mando integral, que si bien nace y se aplica en un entorno y un sector diferente al que se propone su implementación, este puede demostrar su configuración a una empresa de la administración pública, observando aspectos que son de importancia en el actuar de la organización.

*Objetivo 4. Examinar y determinar los objetivos estratégicos que la institución de la administración pública requiere para el logro de sus propósitos y metas, desde la perspectiva del cuadro de mando integral.*

En relación a este apartado, se concluyó que cada objetivo estratégico debe abarcar la particularidad a la que se enfoque cada una de las perspectivas que se han definido en este esquema, mismos que no deben confundirse con las metas a las que se ha formulado llegar. Los objetivos del tipo estratégico deben estar sustentados en un análisis de las líneas de acción derivadas primeramente de las perspectivas en el corto y largo plazo, y en un segundo momento en las dimensiones que se han establecido dentro del actuar de la organización. Para tener éxito en el logro de las estrategias que se deriven de este análisis, es fundamental que la organización defina con amplia claridad sus objetivos estratégicos, toda vez que en estos se reflejan las bases bajo las cuales la institución conducirá su estrategia y que representan en un inicio lo que será medido al momento de la consecución de la misma.

En términos generales, los objetivos estratégicos segmentan el que y como hacer lo necesario para lograr la visión de la organización desde un enfoque más particular, pero sin perder de vista el espíritu de integralidad que caracteriza a este modelo de planeación estratégica.

*Objetivo 5. Explorar e Identificar cuáles son los productos estratégicos que la institución de la administración pública tiene definidos para el logro de sus objetivos estratégicos, desde el enfoque del cuadro de mando integral (CMI).*

Los resultados que arroja la presente investigación han dejado en evidencia que ni los resultados de un diagnóstico estratégico, ni las perspectivas en el corto y largo plazo, ni las dimensiones que se identifiquen en el entorno de la organización bajo las cuales se determinen sus objetivos estratégicos pueden hacer por sí solos que las expectativas de la institución logren el impacto deseado en el cliente o usuario final hacia donde se dirige el actuar de la misma, resultando que hasta este punto todo quede en el plano *ideal* de lo que la empresa desea conseguir.

Es precisamente a través de los productos estratégicos como la organización puede hacer una vinculación entre lo que significa la estrategia de la misma y lo que el cliente (o quienes constituyen los grupos de interés) desea obtener de la institución. La identificación de los productos estratégicos debe hacerse siempre mediante un análisis que considere en un primer momento al personal involucrado en la atención de quienes sean los clientes de la institución, ya sean estos internos o externos, y en un segundo tiempo la alineación de los productos u oferta que tenga la empresa o institución con las dimensiones que se han determinado durante el proceso de planeación.

Con base en lo que se ha expuesto anteriormente, se concluye que los productos estratégicos representan la parte tangible que se dirige al usuario o consumidor final de la empresa, mismos que son susceptibles de medición en su impacto. En estos a su vez se hace presente la naturaleza de la estrategia que la organización les imprime.

*Objetivo 6. Definir los indicadores que se pueden construir en el marco de las dimensiones del cuadro de mando integral aplicado o adaptado al entorno de la institución de la administración pública, que resulten útiles en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.*

La implantación de un sistema de indicadores que resulten eficaces exigen asociar a las actividades aspectos de control que sirvan para traducir los objetivos que inspiran la estrategia en objetivos operacionales, lo cual significa el despliegue de las estrategias al nivel de las actividades para encontrar puntos críticos y determinar variaciones en el rendimiento esperado. Adicional a lo anterior, es importante asegurar que el margen de confiabilidad en la información generada por indicadores sea la más alta posible, en virtud de que con base en esta se sustentara la toma de decisiones. Para lograr la selección de indicadores confiables y puntuales, es necesario identificar aquellos que comuniquen de manera efectiva el significado de la estrategia.

Una reflexión que resulta interesante hacer en lo que se refiera a la construcción de un sistema de indicadores basados en la metodología del cuadro de mando integral es que, aun si bien estos tienen la característica de ser medibles y comparables en relación a una meta propuesta, también deben proporcionar información de manera integral, donde las características cuantitativas y cualitativas se complementen para dar una panorámica más amplia del comportamiento de la empresa, así como de visualizar si se están logrando los objetivos propuestos.

Las conclusiones que en términos generales pueden ser resumidas después de todo lo que hasta este punto se ha tenido a bien analizar, son:

- El Cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de planeación estratégica que permite en un primer paso definir el marco estratégico bajo el cual la institución pública traza sus metas y objetivos (¿a dónde queremos llegar?), para posteriormente construir un esquema de acciones que haga posible la consecución de estos propósitos (¿Cómo podemos llegar?). Posteriormente, aunque como ya se ha señalado no se contempla en los alcances del presente documento, el cuadro de mando integral tiene la particularidad de ser un modelo de gestión estratégica que posibilita una mejora en la actuación de las organizaciones del sector público. No obstante en su implementación para la gestión que se lleva a cabo por estas organizaciones, se vuelve indispensable se fortalezca el compromiso por parte de los grupos de interés internos de hacer todo

lo que resulta necesario para que su instauración y ejecución repercutan en el éxito deseado.

- El entender de manera clara todo el proceso bajo el cual se construyen los indicadores en el contexto de la presente propuesta del cuadro de mando integral, permite a los administradores o gerentes de las instituciones públicas conocer de manera integral a su organización, de tal modo que cuando el sistema de indicadores establecidos refleje una situación que impacte de manera negativa en la actuación de la empresa, se tienen todos los elementos que permiten dado un momento tomar decisiones orientadas a la corrección de las causas que provoquen dicha situación, logrando así restablecer el orden propuesto del sistema, y si hacemos referencia a la analogía que plantean Kaplan y Norton (2002) al inicio de su obra, se diría que lo anterior permite que el *piloto* haga que la *nave* tome el rumbo deseado.
- Las empresa que opte por la implementación de un modelo de planeación estratégica basado en la metodología del cuadro de mando integral (CMI), debe tener en cuenta que este no solo puede ser un sistema de indicadores financieros bajo los cuales los directores o administradores de están acostumbrados a evaluar el progreso o avance de su negocio, sino que es necesario que se entienda como un modelo bajo el cual la organización puede analizar de manera global su misión, visión y estrategia, que debe ser visto como un proyecto o un sistema que necesita recibir retroalimentación (Feedback) de manera constante, lo que le da ese carácter de ser dinámico y siempre adaptable a las circunstancias de la organización que se trate.

En lo que se refiere particularmente al ámbito de la administración pública, la implantación del presente modelo de planeación estratégica representa un cambio cultural, toda vez que este hace posible concentrar a la institución en la definición de objetivos de tipo estratégico, coadyuva en la transparencia de la gestión pública, organiza y le da un carácter de accesibilidad a la información tanto interior como al exterior de la entidad y resulta ser un mecanismo eficaz mediante el cual se hace una

vinculación de los programas gubernamentales hacia la consecución de metas e iniciativas.

## **RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.**

El modelo de planeación estratégica que la presente investigación plantea implementar en la institución pública que ha sido el objeto de estudio, basado en una versión adaptada del Cuadro de mando integral propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton, permite hacer una serie de recomendaciones que van dirigidas principalmente a las implicaciones que tendría la aplicación de dicho modelo en la organización, para lo cual la información que se ha analizado y de la cual se han obtenido resultados provee elementos que dan la pauta para visualizar una mejora en la calidad de los servicios de la dependencia ofrece a sus clientes finales.

Así mismo, el presente trabajo espera promover la generación de futuras investigaciones en las que se aporte conocimientos nuevos y a su vez dar origen a productos, ideas y metodologías que puedan llegar a ser utilizados como herramientas o instrumentos que influyan en el fortalecimiento y consolidación de los esquemas de planeación y gestión de las organizaciones, con independencia del tamaño, giro, segmento de mercado y sector en el que estas se ubiquen.

Una vez que se ha expuesto lo anterior, estas recomendaciones y sugerencias se describen a continuación:

- Las instituciones del orden público deben orientar sus esfuerzos a ser más estratégicas, en la medida que la legislación y normatividad a la que se encuentran sujetas las faculte. Esto posibilitará que sean capaces de analizar y formular una estrategia que las coloque en un futuro ideal, tener la habilidad de llevar al terreno de los hechos dicha estrategia, y contar con un esquema de evaluación que les permita revisar si se están logrando los objetivos que se han trazado en el marco de la estrategia propuesta.
- La metodología bajo la cual se fundamenta el cuadro de mando integral (CMI), es una propuesta que principalmente se basa en el desarrollo de la capacidad de reacción al cambio del entorno en el que se desempeña la institución, por lo tanto, para lograr que todo modelo orientado hacia la planeación estratégica contenga dicha capacidad, este debe considerar elementos que se enfoquen a la

retroalimentación, lo que permite su modificación, adaptación y mejora. Por lo tanto, se sugiere que una vez que se haya logrado su implementación, esta propuesta cuente con un análisis que contenga la profundidad necesaria para incorporar de manera esencial factores que hagan posible detectar variables que puedan tener un impacto en los resultados esperados y que a su vez dichas variables puedan ser adicionadas al sistema de indicadores (medición y control), sin dejar de mencionar que estas pueden no ser las mismas a través del tiempo, ni de institución a institución.

- Continuando con este orden de ideas, se recomienda ampliamente que se lleve a cabo un análisis en torno a la implementación de un sistema informático bajo el cual se pueda realizar la integración de la información que se estructura el modelo que se propone por esta investigación, de tal forma que permita de una manera ágil y con mayor confiabilidad el obtener resultados respecto a los indicadores que se están generando en la presente propuesta y que dicha aplicación sirva para detectar de manera inmediata los segmentos con deficiencias en su operación, así como el poder orientar esfuerzos a las áreas de oportunidad que emerjan en el ámbito de desempeño de la organización. Dicho análisis debe hacerse considerando como base la fuente de la información a medir y que es generada en las entidades adscritas a la institución, sean estos los centros de apoyo para el Desarrollo Rural (*CADER's*) o las Coordinaciones respectivas, quienes atienden directamente a la población objetivo, por lo que la implementación del sistema de indicadores que componen la propuesta de esta investigación deben en una primera instancia de instaurarse en cada una de dichas entidades, para posteriormente consolidarse a nivel Distrito de Desarrollo Rural. Con lo anterior se asegura que la medición de este esquema de indicadores se constituya con un enfoque transversal, sin que esto implique dejar a un lado la característica de integralidad que ya se ha mencionado anteriormente.
- Del mismo modo, el presente trabajo de investigación representa de inicio un insumo importante para la instauración de otros trabajos que vayan a complementar el presente modelo de planeación estratégica. La información que

resulta de la implantación de un sistema de indicadores por cada dimensión que compone este esquema, así como de su análisis e interpretación puede ser de gran utilidad al momento de que la organización desee explorar y desarrollar soluciones en otros modelos orientados a técnicas gerenciales aplicadas en la administración pública, de las que se mencionan solo algunas como:

- a. Gestión de la calidad total (Certificaciones ISO/OSI).
  - b. Procesos de reingeniería.
  - c. Gestión de Proyectos.
  - d. Método Deming.
  - e. Producción *justo a tiempo* o *just in time* (JIT).
  - f. Benchmarking.
- Aunque en el documento se hace referencia a los datos relacionados a la línea de base como parte de la estructura metodológica que es empleada en la arquitectura del sistema de indicadores que se describen la presente propuesta, sin que se registren montos o cifras en relación a esta, es necesario que sea reconocida como una información o insumo importante en el momento de que este modelo adaptado de Cuadro de mando integral (CMI) se instituya en su etapa de producción. Por tal motivo, se recomienda formular una vertiente de investigación en la que se proponga la pertinencia de hacer un análisis dirigido a la generación de dicha línea de base, la cual además de resultar complementaria al presente trabajo, proporciona un punto de referencia bajo el cual se compararían los datos obtenidos con el presente proyecto respecto a los datos que ya se disponen históricamente por la organización, lo que origina la capacidad de poder evaluar más concretamente los impactos que se esperan obtener en el modelo planteado.
  - Un tema que no se está delineado en la presente investigación, y que al margen de que no se encuentre dentro de sus alcances este tiene una trascendental importancia, es el relacionado con la asignación de responsabilidades en lo que se refiere a las actividades correspondientes con su operación y seguimiento. Se sugiere llevar a cabo un análisis bajo el cual se definan las áreas y el personal que

seran encargados del seguimiento de la aplicación del sistema de indicadores propuestos, así como de su administración. Para tener resultados en este renglón, es clave la actitud del personal que labora en la institución para la implementación del modelo y su retroalimentación, razón por la que se debe buscar la participación de todos los niveles de la organización, originando con esto que quienes integran las áreas inmersas en estas tareas tengan un sentido de pertenencia y compromiso con la institución al momento de la implantación de esta propuesta.

- Un aspecto que también puede resultar potencialmente provechoso explotar una vez que se ha determinado la utilización del modelo de cuadro de mando integral (CMI) adaptado que se propone en el presente trabajo de investigación, es aquel que resulta relacionado con temas enfocados a la gestión del conocimiento. Como ya se ha tenido a bien aludir a lo largo de este documento, las organizaciones deben dar una mayor importancia a invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos) como elemento clave si es que desean lograr alcanzar objetivos de crecimiento financiero y niveles de rentabilidad en el largo plazo. La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Motivado en lo anterior, el presente trabajo sugiere enfáticamente que en la medida que el proyecto de planeación estratégica que aquí se propone genere información basada en indicadores desde la perspectiva del aprendizaje y conocimiento, la institución pública pueda coincidir líneas de investigación que se enfoquen en redituar una mejora en su nivel de comunicación, así como el aprovechar al máximo sus activos intelectuales, de tal modo que de cómo resultado un sistema que llegue a convertirse en una fuente importante y esencial de ventajas competitivas.

## **APORTE DEL TRABAJO A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**

El presente modelo de planeación estratégica basado en la metodología del Cuadro de mando integral (CMI) que esta investigación propone en una institución del orden público, ha resultado ser una experiencia sumamente provechosa y enriquecedora en muchos sentidos, toda vez que se ha tenido la oportunidad de analizar la pertinencia en la aplicación de una metodología que se ha empleado desde hace tiempo en grandes empresas del sector privado y que demuestra la factibilidad de su implementación en instituciones del orden público, lo que ha brindado la satisfacción de revisar conceptos que son netamente empresariales y a su vez hacerlos compatibles con tópicos relacionados con el entorno de las organizaciones públicas, en la búsqueda de la adaptabilidad de instrumentos que hagan de estas últimas entidades que estén a la altura de las necesidades y exigencias provenientes de los ciudadanos o la sociedad en su conjunto.

En este contexto, a continuación se enuncian cuáles son las aportaciones más relevantes que este trabajo hace a las ciencias administrativas, contribuciones que se espera sean de utilidad para quienes estén interesados en el desarrollo de nuevas ideas y proyectos, y que a su vez tengan la trascendencia de influir en los esquemas paradigmáticos de las generaciones futuras:

- Una vez que se ha hecho un significativo esfuerzo en llevar a cabo la aplicación de todos los conceptos teóricos y un metodología más acorde al tipo de investigación que se ha realizado, este trabajo establece como una aportación el demostrar la adaptabilidad del cuadro de mando integral a las distintas perspectivas de las instituciones de la administración pública, estructurando un modelo de planeación estratégica en términos de un proceso eslabonado que parte de una análisis global de su entorno tanto interno como externo y que origina la construcción de toda una serie de estudios que van generando información de manera secuencial, hasta concretar la proyección de todo un sistema de indicadores. El resultado que se obtiene en esta propuesta es un enfoque distinto, bajo el cual la conformación de la información parte de aspectos que tienen como su piedra angular la misión y la visión de la organización, su comunicación y adopción a todos los niveles, que le

apuesta al recurso humano como capital fundamental del crecimiento a largo plazo, donde queda comprobado que se pueden obtener indicadores medibles no solo orientados al concepto tradicional de rentabilidad en términos financieros, sino que da la pauta para que cada organización determine sus propios conceptos a partir de una revisión profunda, autocrítica y sin restricciones.

- Como ya se ha puesto en realce, las ciencias administrativas son el resultado de cientos de años de investigación rigurosa, de cambios paradigmáticos, de teorías que han llegado en algunos casos para quedarse y que en otros casos no han demostrado su fortaleza al momento de ser implementadas en ambientes reales, provocando que a su vez sean desechadas. Originado de lo anterior, se considera que el presente trabajo de investigación tiene su aportación más palpable para la administración en el aspecto relacionado con la concepción de la planeación como una de las etapas más importantes y que a su vez detonan las fases posteriores del proceso administrativo. La propuesta que aquí se plantea brinda un enfoque estructurado, y aunque no es el alcance del presente documento, este propone su implementación considerando que en lo posterior se deban establecer medios que fortalezcan la parte relacionada con la dirección, evaluación y control de los elementos que integran el entorno de la organización, con lo que se estaría concretando el fortalecimiento del proceso administrativo.
- Por último, se considera pertinente sugerir que empleando esta propuesta adaptada a los aspectos particulares de una organización como un modelo dinámico de planeación y/o gestión estratégica, se brinda a los administradores o gerentes la capacidad de formación de la institución a nivel ejecutivo, toda vez que comienza con la clarificación de una visión que se comparte a todos los niveles de la empresa, continuando con el establecimiento de parámetros de medición basados en ideas estructuradas derivadas de la estrategia, donde la comunicación de la misma juega un papel importante en su retroalimentación y su adaptación al cambio. Kaplan y Norton (2002) han tenido a bien denominar a este enfoque como *aprendizaje estratégico*, y quien formula el presente trabajo de investigación coincide con dichos autores al afirmar que tal concepto representa

quizás uno de las aportaciones más innovadoras con las que contribuye el cuadro de mando integral a la administración.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Acosta Cázarez, J. A., Fragoso Teran, M. E., Garrido Vargas, C. d., y Zizumbo Ramirez, H. (2010). La economía post reforma de China un mercado potencial para Mexico. *Congreso Internacional Academia Journals*, 3-8.
- Acosta Reveles, I. L. (2007). La legalidad en las politicas agrarias en Mexico: 1990 - 2005. *Redalyc*, 3-5.
- Alamo, F., y Garcia, M. (2007). El proceso estratégico en el sector público: Análisis en el contexto de las universidades españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 113-129.
- Albornoz, M. (1994). Indicadores en ciencia y tecnología. *Redes*, 133-144.
- Almeraya - Quintero et a. (2011). El credito en el Desarrollo Financiero Territorial. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 179-192.
- Alvarez - Gayou, J. (2003). Como hacer Investigacion Cualitativa. *FUNDAMENTOS Y METODOLOGIA*, 1 - 11.
- Andreu Alabarta, E., y Martinez, M.-V. (211). *Como gestionar una PyME mediante el Cuadro de Mando*. Madrid: ESIC.
- Angulo Lopez, E. (2011). Politica Fiscal y Estrategica como factor de Desarrollo de la Mediana Empresa comercial Sinaloense, un estudio de caso. *Tesis para obtener el gado de Doctor*. Culiacan, Sinaloa, México: UAS.
- Arana, A. (1997). *Metodologia de la Investigación Científica I*. Obtenido de <http://www.aristidestejada.com/wp-content/uploads/2013/10/SEPARATA.pdf>
- Argyriades, D. (2003). Los valores del sector público y la supuesta supremacia administrativa del sector privado. (Redalyc, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia*, 547-557.
- Arias, J. (Febrero - Abril de 2006). Hacia la Planeación Estratégica en Tecnologías de Información: Definiciones y Modelos. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(17).
- Armijo, M. (2006). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Publico. *Instituto Latino Americano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*. Santiago de Chile: ILPES - CEPAL. Obtenido de Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES):

[http://www.cepal.cl/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04\\_MANUAL\\_COMPLETO\\_de\\_Abril.pdf](http://www.cepal.cl/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf)

- Arriaga Conchas, E. (2001). *Finanzas Publicas de Mexico*. Mexico, D.F.: Publicaciones Tresguerras.
- Arriaga, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Region y Sociedad*, 107-144.
- Avendaño, Y. B. (2006). Cuadro de Mando Integral para el control de Gestion en Oster de Venezuela, S.A. de C.V. *Trabajo presentando para obtener el grado de Especialista en Costos*. Barquisimeto, Venezuela: Decanato de Administracion y contaduria.
- Banco Mundial. (2013). *Banco Mundial*. Obtenido de Pagina Web del Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>
- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa* 48, 11-34.
- Barcenas Ibarra, A. (2010). El ámbito productivo en el marco de un desarrollo con vocacion de igualdad. *Economiaunam*, 7-14.
- Bastidas, E. L., y Moreno, Z. (2007). EL cuadro de Mando Integral en la Gestion de las Organizaciones del Sector Publico. Caso:Universidad CentroOccidental Lisandro Alvarado. *Compendio*, 6-20.
- Bastidas, E. L., y Ripoll, V. (2003). Una Aproximacion a las Implicaciones del cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Publico. *Compendium*, 23-41.
- Becker, h. (2006). La Estrategia del Oceno Azul y el Cuadro de Mando Integral.
- Behar, D. (2008). *Introduccion a la Metodologia de la Investigacion*. Mexico, D.F.: Shalom.
- Bernal Dominguez, D. (2009). *Modelos de evaluación empresarial y decisiones de inversión*. Mexico, D.F.: Ediciones del Lirio.
- Bojorquez, M. I., y Perez B., A. E. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. (ITSON, Ed.) *El Buzon de Pacioli*.

- Bonnefoy, J. C., y Armijo, M. (noviembre de 2005). Indicadores de desempeño en el Sector Público. *Modernización del Estado, Administración Pública y Desarrollo Económico*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Borrego, A. (1999). La investigación cualitativa y sus aplicaciones en biblioteconomía y documentación. *Revista Española de Documentación Científica*, 139 / 156.
- Bunge, M. (11 de mayo de 2014). *El Colegio Hidalgo*. Obtenido de [http://www.elcolegiodehidalgo.edu.mx/principal/archivos/inegi/metodologia/Bunge\\_\\_Mario\\_-\\_La\\_ciencia\\_su\\_metodo\\_su\\_filosofia.pdf](http://www.elcolegiodehidalgo.edu.mx/principal/archivos/inegi/metodologia/Bunge__Mario_-_La_ciencia_su_metodo_su_filosofia.pdf)
- Caso, A. (14 de marzo de 2014). *Algunos Problemas de la Administración Pública en México*. Obtenido de Ciencias Jurídicas UNAM: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/9/pr/pr2.pdf>
- Castillo, E., y Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Medica*, 164-167.
- Cecchini, S. (Septiembre de 2005). Indicadores sociales en América y el Caribe. *Estudios estadísticos y prospectivos*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Chaín-Navarro, C. (1999). Gestión de información para la investigación: Desarrollo y consolidación de las funciones del gestor como asesor y consultor para la ciencia y la tecnología. *Ciencias de la Información*, 39-50.
- Champman, A. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php>
- Collins, B. H. (1993). Management by Policy. *Management by Policy*, 20-27.
- Comisión Nacional Forestal. (2014). *Comisión Nacional Forestal*. Obtenido de CONAFOR: <http://www.conafor.gob.mx/web/temas-forestales/biblioteca-forestal/>
- Cortes, H. (Julio de 2012). *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)*. Obtenido de SAGARPA: <http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/reglamentointerior/vision/default.aspx>
- Diario Oficial de la Federación* (25 de abril de 2012). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5247378yfecha=25/04/2012](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5247378yfecha=25/04/2012)

*Diario Oficial de la Federación* (27 de noviembre de 2012). *MANUAL de Organización General de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación:

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5279211&fecha=27/11/2012](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5279211&fecha=27/11/2012)

De la Fuente, J. (febrero de 2011). *¿ Que es la planeación estratégica y como se utiliza en el sector público?* Obtenido de

<http://www.asocioconsultores.cl/wordpress/wp-content/uploads/2011/05/Planificaci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica.pdf>

De la Rosa Alburquerque, A., y Lozano Carrillo, O. (2010). Planeación Estratégica y Organizaciones Públicas: Experiencias y Aprendizajes a partir de un proceso de Intervencion. *Gestion y Estrategia*, 61-77.

De Urbina Criado, M. O., y López, J. E. (2002). El Capital Intelectual en la Empresa: Analisis de criterios y clasificacion multidimensional. *Economia Industrial*(346), 163-172.

Dwight, W. (1961). El estudio de la Administración pública. *Documentación Administrativa*(41).

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *Reporte Anual del Estado de la Agricultura y la Alimentación para el año 2012*. Roma: Publicaciones de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura,, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y Programa Mundial de Alimentos. (2012). *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2012. El crecimiento economico es necesario pero no suficiente para acelerar la reduccion del hambre y la malnutricion*. Roma: FAO.

Flores, M., y Espejel, J. (2009). La Administración pública en México desde el enfoque del nuevo institucionalismo. *Espacios Públicos*, 46-70.

Garcia, P., y Salas, J. (1999). Optimización del control de gestión en entidades públicas con el Cuadro de Mando Integral. *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*,, 43-47.

Gladen, E. (1989). *Una Historia de la Administración Pública, desde los primeros tiempos hasta el Siglo XI*. Mexico, D.F.: Fondo de Cultura Economica - Instituto Nacional De Administración Pública.

- González, R. A. (2011). *Fiscalización a través de TIC como instrumento de mejora continua en la Administración Pública del Estado de México*. Culiacan, Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Guerrero, O. (1986). *Teoría de la Administración Pública*. Mexico, D.F.: Harla.
- (2007). *Principios de Administración Pública*. Colombia: Universidad Autónoma de México.
- , O. (2009). Reflexiones sobre la ciencia de la administración pública. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 73-90.
- Hernandez Mota, J. L. (2009). La composición del Gasto Público y el Crecimiento Económico. *Análisis Económico*, 77-102.
- Hernández S., R., Fernández C., C., y Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización, conceptos y casos*. Mexico, D.F.: CENGAGE Learning.
- Hutchins, M. D. (2012). Hoshin Kanri: the strategic approach to continuous improvement. *Gower Publishing, Ltd*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de INEGI: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487ye=25>
- Ita, A. (2003). *Los impactos socioeconómicos y ambientales de la liberalización comercial de los granos básicos en el contexto del TLCAN: El caso de Sinaloa*. Obtenido de Centro de Estudios para el Cambio en el Campo Mexicano: <http://www3.cec.org/islandora/en/item/1911-socio-economic-and-environmental-impacts-trade-liberalization-basic-grains-in-es.pdf>
- Jaimes, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C., y Quiñonez, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y Gestión*, 191-213.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Khun, T. S. (1976). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

- Lazzari, L., y Maesshalck, V. (2002). Control de Gestion: una posible aplicacion del analisis FODA. *Cuadernos del Cimbage*, 71-90.
- Ley Federal de Desarrollo Rural Sustentable. (2014). *Normateca*. Obtenido de Camara de Diputados: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/235.pdf>
- Ley Organica de la Administracion Pública Federal. (2014). *Ley Organica de la Administracion Publica Federal*. Obtenido de Camara de Diputados: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>
- López, A. (2005). La Planeación estratégica en la pequeña y Mediana Empresa: una revisión bibliográfica. *ECONOQUANTUM*, 141 - 164.
- López, J. E., y Criado, M. O. (1996). El capital intelectual en la empresa. *Energía: Ingeniería energética y medioambiental*, 59-64.
- Machado, A. M. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Martinez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestion*, 165 - 193.
- Martins, H. F. (1997). Administración pública gerencial y burocracia. La persistencia de la dicotomía entre política y administración. *Reforma y Democracia*, 131-158.
- Maschek, T., Thürer, M., y Deuse, J. (2013). A Structured Approach for the Operationalization of Strategy Deployment (Hoshin Management). . *Integrating Practice in POM Research and Teaching. 24th Annual POM Conference. Denver, Colorado, USA* , 1-10.
- Maya, C. (2011). Sinaloa, ¿ Cluster agroindustrial o territorio desincrustado ? *Análisis*, 1-34.
- Medianero, D. (2006). Metodología del pensamiento estratégico en el sector publico: Conceptos esenciales. *Moneda* 129, 42-55.
- Medina Carrillo, L. (2007). Como plantear un problema de investigación y seleccionar un diseño de estudio apropiado. *Archivos en Medicina Familiar*, 127 - 132.
- Méndez, J. J., y Becerril, T. (03 de 01 de 2005). Planeación Estratégica: Técnica gerencial aplicada en la administración pública. *QUIVERA*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40170207>

- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1993). *El proceso estratégico*. Naucalpan, Estado de México: Prentice Hall.
- Manual de Organización de la SAGARPA. (2014). *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Obtenido de SAGARPA:  
<http://www.sagarpa.gob.mx/normateca/Normateca/Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20General%20de%20la%20SAGARPA.pdf>
- Morales, G. (2010). Evaluación del desempeño gubernamental y cultura organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la Sociología de las Organizaciones. *Revista de Administración Pública*, 40-53.
- Münch, L., y Angeles, E. (1998). *Métodos y técnicas de investigación*. México, D.F.: Trillas.
- Norzagaray, M., García, C., Llanes, O., y Troyo, E. (Enero - Abril de 2010). *Análisis de la producción agrícola extensiva en Sinaloa: alternativas para el uso sostenible del agua*. Obtenido de Ra Ximhai:  
<http://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-16articulosPDF/06%20Análisis%20de%20produccion.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)/ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2013). *OCDE- FAO Perspectivas Agrícolas 2013 - 2022*. Texcoco, Estado de México: Naciones Unidas
- Ortega, A., León, M., y Ramírez, B. (2010). Agricultura y Crisis en México: 30 años de políticas económicas neoliberales. *Ra Ximhai*, 16.
- Ortíz, F. (2006). *Gestión de innovación tecnológica en PYMES manufactureras*. Obtenido de Tejido Empresarial:  
<http://tejidoempresarial.net/efs/amfefs/soluciones/E/E5/capacitaciones/Lectura%20Gestión%20innovación%20tecnológica%20PYMES.pdf>
- Ospina, S. (2000). Evaluación de la Gestión Pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (págs. 24-27). Santo Domingo, República Dominicana.
- Pamplona, F. (2000). Sustentabilidad y Políticas Públicas. *Gaceta Ecológica*, 46-53.

- Pasek de Pinto, E. (2008). La construcción de problema de investigación y su discurso. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 135-153.
- Peláez, C. (2009). Análisis Estratégico basado en el Método FODA: Su empleo en la Administración Militar. *Instituto Militar de Estudios Superiores (IMES)*, 16-30.
- Peters. (2010). Cincuenta años de Administración Pública. *Foro Internacional*, L(3-4), 752 - 777.
- Peters, G. B. (2005). ¿Gobernanza sin Gobierno?: Replanteándose la Administración Pública. *La gobernanza hoy*, 123-144.
- Placencia, L. A. (9 de marzo de 2014). *Administración General y Administración Pública*. Obtenido de Derecho Administrativo: <http://www.tfjfa.gob.mx/investigaciones/pdf/administraciongeneralypublica.pdf>
- Porter, M., y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 42-56.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Revista enseñanza e Investigación en Psicología*. p. 113 - 130
- Presidencia de la República. (23 de noviembre de 2013). *Presidencia de la República*. Obtenido de [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx): <http://www.presidencia.gob.mx/la-shcp-estima-el-crecimiento-del-pib-para-2013-en-1-3/>
- Quintero Higuera, A. D. (2005). Análisis de los Programas gubernamentales dirigidos al mejoramiento del desarrollo rural en el municipio del Fuerte, Sinaloa. *Ra Ximhaj*, 3.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Mexico, D.F. : Tecnos.
- Real Academia de la lengua Española. (2014). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- Repetto, F. (1998). La administración pública. Escenario actual, estudios y perspectivas recientes. *CEDI-Fundación Gobierno y Sociedad*.
- Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 43-59.

- Reglamento interior de la Secretaria de Agricultura, Ganaderia, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2014). *Normateca Institucional de la SAGARPA*. Obtenido de Secretaria de Agricultura, Ganaderia, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA): <http://www.sagarpa.gob.mx/normateca/Normateca/Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20General%20de%20la%20SAGARPA.pdf>
- Robbins, S. (2005). *Administracion*. Mexico, D.F.: Prentice Hall.
- Rodriguez Peñuelas, M. (2010). *Metodos de Investigacion. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Culiacan, Sinaloa, México: UAS.
- Rubio, B. (2008). La Crisis alimentaria y el nuevo orden agroalimentario financiero energetico. *La Jornada*, 43-51.
- Saavedra, F., y Rello, F. (2005). Implicaciones Estructurales de la Liberacion en la Agricultura y el Desarrollo Rural en Mexico.
- Sachse, M. (2001). *Planeacion Estrategica en Empresas Publicas*. Mexico. D.F.: Trillas.
- Secretaria de Agricultura, Ganaderia, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (07 de noviembre de 2013). *Sitio Web SAGARPA*. Obtenido de [www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx): <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/2012/Paginas/2013D049BIS.aspx>
- Secretaria de Agricultura, Ganaderia, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (15 de mayo de 2014). *Pagina Web de la SAGARPA*. Obtenido de [Sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx): <http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/introduccion/Paginas/default.aspx>
- Sanchez A., F. (2003). *Planificacion Estrategica y Gestion Publica por objetivos*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Sanchez, J. J. (2009). Origen y desarrollo del estudio de la Administración Pública en México. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales.*, 37-72.
- Schmelkes, C. (2010). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación: (tesis)*. Nueva York y Londres: Oxford University Press.
- Scott, J. (2004). La descentralizacion, el Gasto Social y la Pobreza en Mexico. *Gestion y Politica Publica*, 785-831.

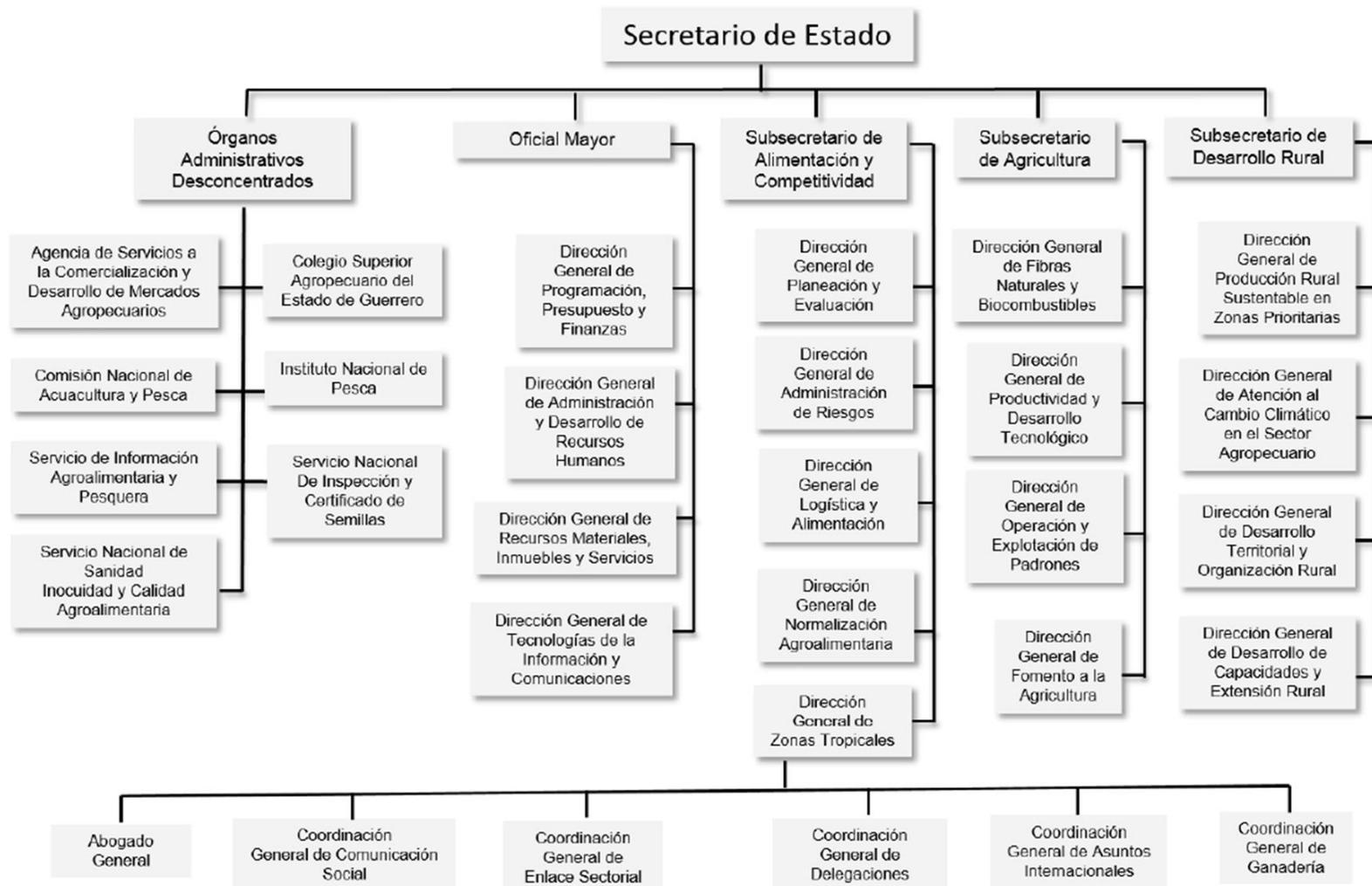
- Secretaria de Hacienda y Credito Público. (2014). *Secretaria de Hacienda y Credito Publico*. Obtenido de Guia para el MIR: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>
- Secretaria de Hacienda y Credito Público - El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (junio de 2010). *SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (SHCP)*. Obtenido de Transparencia presupuestaria: [http://transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Seguimiento/guia\\_indicadores\\_estrategicos.pdf](http://transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Seguimiento/guia_indicadores_estrategicos.pdf)
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera*. (2014). *Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera*. Obtenido de SIAP: <http://www.siap.gob.mx/>
- Sierra, C. (2014). *Estudios sobre administración pública en México*. Obtenido de Juridicas UNAM: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/1/pr/pr7.pdf>
- Silva, J. M. (2003). La administración: entre la profesionalización y la cientificidad. *Contaduría y Administración*(211), 9-15.
- Silva, J. M. (2003). La administración: entre la profesionalización y la cientificidad. *Contaduria y Administracion*, 9-15.
- Solarte, L. (2002). La evaluacion de los programas sociales en el Estado liberal. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (págs. 8-11). Lisboa, Portugal.
- Soto Rangel, A. (2007). Finanzas publicas y las Funciones del Estado. *Investigacion y Ciencia de la Universidad Autonoma de Aguas Caliente*, 2-5.
- Stubbs, E. A. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ciência da Informação*, 149-154.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, A. (2012). *Administracion Estratégica: Teoría y Casos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Thompson, F. (2008). Las tres caras de la gestion publica. *Gestion y Política Publica*, 487 - 509.
- Torres, G. (2007). La evaluacion de las Políticas y Programas Publicos. El caso de los Programas de Desarrollo Social en México. *Política y Cultura, Universidad Autonoma Metropolitana Unida de Xochimilco*, 197-201.

- Tres, S. (2006). Metodología de la investigación II. obtenido de Cea Universidad: <http://ceavirtual.ceuniversidad.com/material/4/metod2/453.pdf>
- Uvalle, R. (2000). Espacio Público, misión del Estado y Gestión Pública. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 255 - 287.
- (2004). El control y la Evaluación de en la Administración Pública. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 43 - 70.
- Vara-Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales?* Lima, Perú: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.
- Vera, F. Á., y Soto, M. G. (2007). El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 113-129.
- Waissbluth, M. (2008). Gestión del cambio en el sector público. *Comparative and General Pharmacology.*, 541-559. Obtenido de Comparative and General Pharmacology.: <http://bibhumartes.ucla.edu.ve/DB/bcucla/edocs/clases/LDH453/mgp.pdf>
- Witcher, B. J., y Chau, V. S. (2007). Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, 518-538.
- Witcher, B., y Butterworth, R. (2000). Hoshin Kanri at Hewlett-Packard. *Journal of General Management.*, 70-85.
- Yetano, A. (julio de 2005). El cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la Administración Local. *Auditoria Publica*(36), 39-46.
- Yin Robert, K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: Sage Publications.

## ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).....	194
Anexo 2. Otros órganos administrativos y entidades de la SAGARPA.....	195
Anexo 3. Organigrama de la delegación estatal en Sinaloa de la SAGARPA.....	196
Anexo 4. Cuestionario aplicado a nivel Jefatura de Distrito de Desarrollo Rural.....	197
Anexo 5. Cuestionario aplicado a nivel de Jefatura de CADER y Coordinaciones.....	198
Anexo 6. Formato para la construcción de indicadores de desempeño.....	199

**Anexo 1. Organigrama de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).**

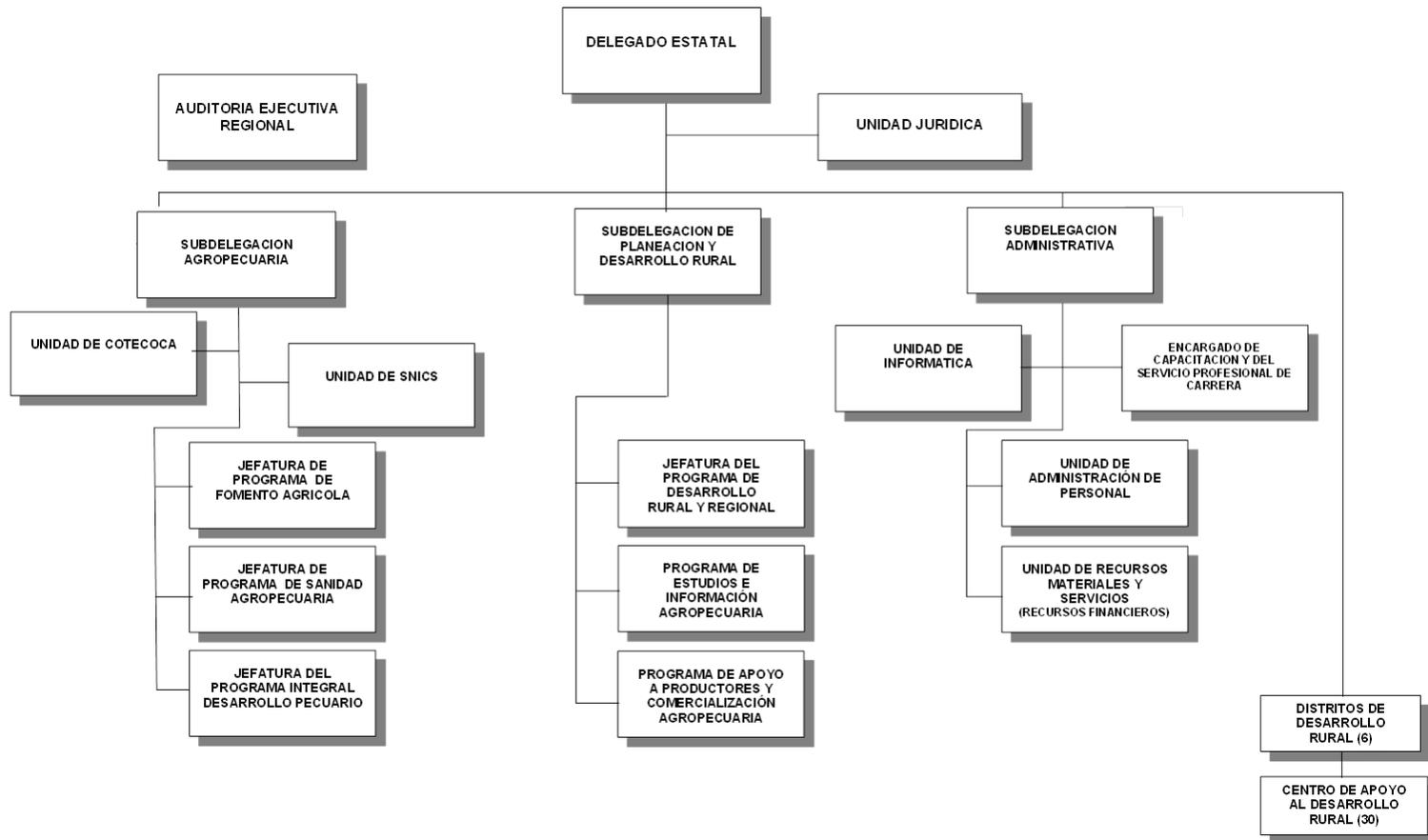


## Anexo 2. Otros órganos administrativos y entidades de la SAGARPA.

- a. Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar.
- b. Universidad Autónoma Chapingo.
- c. Colegio de Postgraduados.
- d. Comisión Nacional de las Zonas Áridas.
- e. Fideicomiso de Riesgo Compartido.
- f. Fondo de Empresas Expropiadas del Sector Azucarero.
- g. Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural.
- h. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias.



### Anexo 3. Organigrama de la delegación estatal en Sinaloa de la SAGARPA.



#### **Anexo 4. Cuestionario aplicado a nivel Jefatura de Distrito de Desarrollo Rural.**

1. Mencione los principales factores económicos, políticos, sociales y de los programas de apoyo que impactan en la jefatura a su cargo.
2. ¿Cuáles son las principales perspectivas bajo las que opera la institución a su cargo?
3. ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES y AMENAZAS a las que está expuesta la institución que representa?
4. ¿Cuál es la MISION y VISION que se tiene definida en la organización? Describa:
5. Desde un punto de vista general ¿Cuáles son las dimensiones o perspectivas que resultan importantes o principales en la definición de estrategia de la institución en la que usted es funcionario público?
6. ¿Cuáles considera que son los objetivos estratégicos que rigen a la institución en la que se desempeña?
7. ¿Qué productos, bienes o servicios contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos que se han establecido en la organización?
8. De acuerdo a los productos, bienes o servicios que ofrece la institución y que anteriormente fueron definidos ¿qué indicadores de desempeño considera que se deben establecer para cuantificar la consecución de los objetivos estratégicos?

## **Anexo 5. Cuestionario aplicado a nivel de Jefatura de CADER y Coordinaciones.**

1. ¿Cuáles son las prioridades definidas en torno al actual del CADER a su cargo?
2. ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES y AMENAZAS a las que está expuesta la institución en la que labora?
3. ¿Quiénes son los beneficiarios o población objetivo que atiende el CADER?
4. ¿Cuál es la MISION y VISION que se tiene definida en la organización?  
Describe:
5. Desde un punto de vista general ¿Cuáles son las dimensiones o perspectivas que resultan importantes o principales en la definición de estrategia de la institución en la que usted es funcionario público?
6. ¿Cuáles considera son los objetivos estratégicos rigen a la institución en la que se desempeña?
7. ¿Qué productos, bienes o servicios contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos que se han establecido en la organización?
8. De acuerdo a los productos, bienes o servicios que ofrece la institución y que anteriormente fueron definidos ¿qué indicadores de desempeño considera se deben establecer para cuantificar la consecución de los objetivos estratégicos?

**Anexo 6. Formato para la construcción de indicadores de desempeño.**

<b>PRODUCTO ESTRATEGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA / ALGORITMO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>	<b>SEMAFORO (rango)</b>