



SFP

SECRETARÍA DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA

GUÍA PARA DETERMINAR EL PORCENTAJE DE
PROCESOS ESTANDARIZADOS (VERSIÓN 2)

JUNIO 2015



Contenido

| | |
|--|----|
| I. Introducción..... | 7 |
| II. Antecedentes..... | 8 |
| III. Objetivo de la Guía..... | 10 |
| IV. Alcance de la Guía..... | 10 |
| V. Homologación de la operación de procesos..... | 11 |
| VI. Aplicabilidad y cálculo del indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”..... | 18 |
| VII. Glosario..... | 20 |

Handwritten signatures and initials in blue, green, and black ink, including a large blue signature and a green signature.

Control de cambios

La necesidad de realizar actualizaciones a la guía se debe a:

- La inclusión de la línea de acción “4.1.9 Simplificar los procesos internos y eliminar aquellos que no están relacionados con las actividades sustantivas del ente público” en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 (PGCM), mediante el “Decreto por el que se aprueba la actualización al Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de abril del 2014;
- La vinculación de la estandarización de procesos con otras guías emitidas por la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública dentro del marco del PGCM.
- La puesta en operación del Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental (SIPMG).

Asimismo, se aprovechó la actualización para dar mayor claridad a algunos conceptos.

| Cambios al documento anterior (enero 2014) |
|---|
| <p>Capítulo I. Introducción:</p> <p>Decía: “Existen procesos que pudieran realizarse de la misma manera debido a que tienen características similares, sin embargo dichos procesos se realizan de forma muy diversa, por lo que no se cuenta con estándares de atención, lo que transmite a los clientes o usuarios una imagen de falta de coordinación entre las unidades administrativas de la Administración Pública Federal (APF).</p> <p>Cuando sea posible realizar las etapas o actividades de un grupo de procesos de la misma manera, es importante que se lleve a cabo su homologación, a fin de que la atención a sus usuarios o clientes, así como los productos (bienes o servicios) que brindan estén estandarizados en la medida de lo posible.”</p> <p>Dice: “Cuando un mismo proceso sustantivo se realiza en distintos puntos geográficos o domicilios, el proceso debiera realizarse de forma estandarizada en cada uno de dichos puntos, a fin de transmitir a los clientes o usuarios una imagen de coordinación al interior de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad.</p> <p>Cuando sea posible realizar las etapas o actividades de un grupo de procesos de la misma manera, es importante que se lleve a cabo su homologación, a fin de que la atención a sus usuarios o clientes, así como los productos (bienes o servicios) que brindan cuenten con los mismos estándares.”</p> |
| <p>Capítulo II. Antecedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se clarifica que el programa al que hace mención el Artículo 61 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, anteriormente se conocía como programa de mediano plazo. • Se clarifica el rol que desempeña la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública (UPMGP) en los componentes del objetivo 4 “Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF” del PGCM. • Se modificó la tabla que contiene las líneas de acción de la estrategia 4.1, a la cual se le agregó la línea de acción “4.1.9 Simplificar los procesos internos y eliminar aquellos que no están relacionados con las actividades sustantivas del ente público”. • Se modificaron los siguientes párrafos: <p>Decía: “Indicador: satisfacción de los usuarios respecto a los servicios.”</p> |

Dice: "Indicador: Porcentaje de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios de las dependencias y entidades de la APF."

Decía: "Dichas bases de colaboración contienen compromisos o medidas asociadas a las líneas de acción del PGCM, y en el caso de procesos se establecieron las siguientes dos medidas asociadas a las líneas de acción de tipo general de la estrategia 4.1:"

Dice: «Dichas bases de colaboración contienen compromisos o medidas asociadas a las líneas de acción del PGCM, y en el caso del tema "procesos" se establecieron los siguientes dos compromisos asociados a algunas de las líneas de acción de la estrategia 4.1:»

Decía: «Con respecto al segundo compromiso o medida, se definió el indicador "Porcentaje de procesos estandarizados", y para facilitar su determinación es que se desarrolló la presente guía.»

Dice: «Con respecto al segundo compromiso, éste agrupa a las líneas de acción 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 y 4.1.4, las tres primeras de las cuales se identifican en la redacción del compromiso. En cuanto a la línea de acción 4.1.4, si bien no está contenida en la redacción del compromiso, a lo largo de esta guía se aclara la manera en que se atiende dicha línea.

Asimismo, para facilitar el seguimiento de los avances en el cumplimiento del segundo compromiso, se definió el indicador "Porcentaje de procesos estandarizados".

La presente guía contiene elementos metodológicos para implementar el segundo compromiso y determinar adecuadamente el valor del indicador antes citado.»

Capítulo III. Objetivo de la Guía:

Se amplió el objetivo, ya que la guía no solo se enfoca en la medición del indicador "Porcentaje de procesos estandarizados", sino también en la implementación del compromiso "Estandarizar procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados, previa alineación y mapeo".

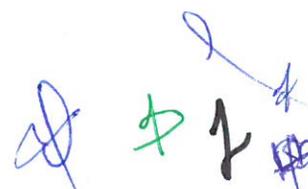
Capítulo IV. Alcance de la Guía:

El alcance se mantiene pero cambió su redacción para que fuera más claro.

Capítulo V. Homologación de la operación de procesos:

- Se reemplazó el esquema del "Modelo de Homologación de Procesos con Fines Similares" por el esquema del "Modelo de Homologación de Procesos", y se actualizaron los textos que hacían referencia al modelo anterior. Las diferencias entre el esquema del "Modelo de Homologación de Procesos" con respecto al esquema anterior son:
 - La etapa "1. Identificar procesos con fines similares" se transformó en "1. Identificar procesos factibles de homologación". Se amplió el contenido del inciso "a) Identificar procesos susceptibles de homologación", para dar mayor claridad y se agregaron unas notas de pie de página para clarificar cuando la homologación es aplicable en hospitales y escuelas y que los proyectos deben registrarse en el SIPMG.
 - La etapa "2. Identificar procesos que puedan homologarse" se transformó en "2. Identificar el grado en que los procesos pueden homologarse", los cambios en los textos son mínimos con respecto a la etapa 2 anterior, ya que solamente se aclara lo que se debe entender por el grado en que los procesos pueden homologarse.
- Se modificaron los siguientes párrafos:

Decía: «En el caso de los procesos clasificados como "Proceso relacionado con trámites y servicios", que se encuentren en los niveles 1, 2 o 3 ("Informativo", "Descarga" y "Transaccional" respectivamente), se realizará su estandarización conforme se explica en esta guía.»





Dice: «En el caso de los procesos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios”, que se encuentren en los niveles 1, 2 o 3 (“Informativo”, “Descarga” y “Transaccional” respectivamente), se realizará su estandarización conforme se explica en esta guía, desarrollando e implementando proyectos de estandarización a través del SIPMG.»

Decía: “Es importante designar a un Dueño de Proceso para cada uno de los procesos susceptibles de homologación, ya que el dueño será responsable de la correcta ejecución del proceso a su cargo y de administrar su mejoramiento continuo, para lo cual deberá contar con el apoyo de todos involucrados directos del proceso.”

Dice: «Es importante designar a un Dueño de Proceso para cada uno de los procesos susceptibles de homologación, ya que el dueño será responsable de la correcta ejecución del proceso a su cargo y de administrar su mejora continua.”, y se agregó la siguiente nota de pie de página: Consultar la “Guía para Promover la Mejora Continua de la Operación de los Procesos”.»

Decía: “La dependencia o entidad deberá identificar los procesos susceptibles de homologación a través de:”

Dice: “La dependencia o entidad podrá identificar los procesos susceptibles de homologación a través de:”

Decía: “Como ya se mencionó, la homologación de procesos se llevará a cabo a través de un proyecto de mejora. Por ello, será necesario conformar un equipo de trabajo del proyecto con todos los dueños de los procesos del subgrupo a homologar.”

Dice: “Como ya se mencionó, la homologación de procesos se llevará a cabo a través de un proyecto que se registrará en el Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental (SIPMG). Por ello, será necesario conformar un equipo de trabajo del proyecto con todos los dueños de los procesos del subgrupo a homologar.”

- Se agregaron los siguientes párrafos:

Es importante señalar que las etapas de la 2 a la 5 se realizan a través de uno o más proyectos, en cumplimiento con la línea de acción 4.1.4 del PGCM y debido a que este esquema facilitará la identificación e implantación de las mejoras. Para ello, se desarrollarán e implementarán proyectos de estandarización a través del Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental (SIPMG), conforme lo establece el Manual del Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental, disponible en la sección “Material de apoyo” del SIPMG, el cual se localiza en la siguiente dirección electrónica:

<https://sipmg.funcionpublica.gob.mx/>

Es recomendable que exista un proyecto para cada proceso sustantivo homologable a estandarizar, debido a que es muy poco probable que el tiempo necesario para la realización de cada etapa del “Modelo de Homologación de Procesos” coincida entre diferentes procesos; por lo que si se agrupan varios procesos en un mismo proyecto se retrasaría el avance en la estandarización de alguno(s) proceso(s), en lo que los demás procesos llegan a la misma etapa.

Debido a que el SIPMG contiene proyectos de diferentes temáticas, es muy importante que en los proyectos de homologación de procesos se especifique claramente que el proyecto consiste en la estandarización de uno o varios procesos y especificar el nombre de dichos procesos.

Es importante que la mejor práctica incluya los controles que se consideren pertinentes para prevenir la materialización de los riesgos que pudieran impedir o dificultar el cumplimiento del objetivo del proceso.

- Se eliminó el siguiente párrafo:

En el tema “X. Administración del proyecto para optimizar un proceso”, de la “Guía para Determinar el Porcentaje de Procesos Prioritarios Optimizados”, se puede consultar los conceptos, características, etapas y recomendaciones básicas de la administración de proyectos.

Capítulo VI. Cálculo del indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”:

- Se transformó en el capítulo VI. Aplicabilidad y cálculo del indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”, el cual contiene dos apartados:
 - Aplicabilidad del indicador: de reciente adición.
 - Cálculo del indicador: conformado por el capítulo VI. Cálculo del indicador “Porcentaje de procesos estandarizados” existente en la versión anterior de esta guía.
- Se quitaron los datos de contacto de la ficha del indicador.
- Se modificó el siguiente párrafo:

Decía: “El cálculo del indicador consiste en la división del número total de procesos contenidos en el listado de procesos estandarizados por la dependencia o entidad, entre el número total de procesos contenidos en el listado de procesos factibles de homologación definidos por la dependencia o entidad, y ese resultado se multiplica por 100 para obtener el porcentaje deseado.”

Dice: «El cálculo del indicador consiste en el número total de procesos que ya fueron estandarizados por la dependencia o entidad en los diferentes puntos geográficos o lugares físicos (domicilios) donde se ejecutan (dichos procesos deberán estar contenidos en el “Listado de procesos estandarizados”), dividido entre el número total de procesos factibles de homologación (que deberán estar contenidos en el “Listado de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad”); ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a un porcentaje.»

- Se agregaron aspectos referentes a las variables del indicador.
- Se agregó el siguiente párrafo:

Si un proceso se realiza en diferentes puntos geográficos o domicilios, el proceso se cuenta como uno, independientemente del número de oficinas en donde se realice. Por ejemplo, si un proceso se realiza en tres oficinas regionales y, por lo tanto, es susceptible de homologarse, se cuenta como un proceso que se homologará en tres oficinas.

Capítulo VII. Glosario:

- Se modificó el siguiente párrafo en la definición de la palabra “proceso”:

Decía: «El tamaño del proceso debe estar determinado por lo que pueda ser controlado o gestionado por el Dueño del Proceso, es decir, por la persona responsable de la gestión total del proceso. También se le conoce como “responsable del proceso” o “propietario del proceso”.»

Dice: «Se recomienda que el proceso tenga un tamaño que permita ser controlado por una sola persona responsable de la gestión total del proceso, conocida como Dueño(a) del Proceso, “responsable del proceso” o “propietario(a) del proceso”.»

- Se modificaron las definiciones de: “Procesos estandarizados” y “Procesos factibles de homologación” (para que fueran consistentes con el contenido de la ficha descriptiva del indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”), así como “Proceso administrativo” y “Proceso modelo”.
- Se adicionó el concepto “Responsable de proyecto” como sinónimo de “Líder de proyecto” para mantener la congruencia con el contenido del Manual del Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental y del propio SIPMG.

I. Introducción

Cuando un mismo proceso sustantivo se realiza en distintos puntos geográficos o domicilios, el proceso debiera realizarse de forma estandarizada en cada uno de dichos puntos, a fin de transmitir a los clientes o usuarios una imagen de coordinación al interior de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad.

Cuando sea posible realizar las etapas o actividades de un grupo de procesos de la misma manera, es importante que se lleve a cabo su homologación, a fin de que la atención a sus usuarios o clientes, así como los productos (bienes o servicios) que brindan cuenten con los mismos estándares.

Debido a lo anterior, dentro de los compromisos relativos a las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos; formalizados a través de la suscripción de bases de colaboración, se incluyó el siguiente:

Estandarizar procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados, previa alineación y mapeo.

En esta guía se presentan los elementos necesarios para determinar el valor del indicador de desempeño “Porcentaje de procesos estandarizados”, correspondiente a dicho compromiso.

II. Antecedentes

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2013, incluye las siguientes tres estrategias transversales:

- Democratizar la Productividad
- Gobierno Cercano y Moderno
- Perspectiva de Género

Al respecto, la estrategia transversal Gobierno Cercano y Moderno tiene como propósito que los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 se orienten, entre otros, al logro de resultados, a la optimización en el uso de los recursos públicos, al uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, y al impulso de la transparencia y la rendición de cuentas.

Por otra parte, el Artículo 61 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece la obligación de expedir un programa, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo (dicho programa anteriormente se conocía como programa de mediano plazo).

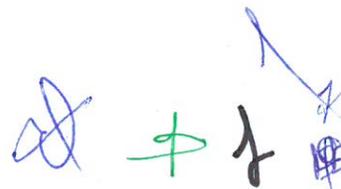
En cumplimiento a dicho artículo y considerando que la estrategia transversal Gobierno Cercano y Moderno, establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el 30 de agosto de 2013 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el "Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018" (PGCM).

De conformidad con lo establecido en los artículos 37, así como con el segundo y octavo transitorios de Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (APF) vigente, y al artículo 23 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública; la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública (UPMGP) es la unidad normativa, entre otros, de los siguientes componentes del objetivo 4 "Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF" del PGCM:

- Indicador: Porcentaje de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios de las dependencias y entidades de la APF.
- Estrategia 4.1 Transformar los procesos de las dependencias y entidades.

La estrategia 4.1 está integrada por las siguientes líneas de acción:

| Líneas de acción |
|---|
| 4.1.1 Alinear los procesos de las dependencias y entidades a la planeación estratégica, y a los objetivos y Metas Nacionales e institucionales. |
| 4.1.2 Implementar mecanismos para que las dependencias y entidades generen los mapas de los procesos para facilitar su análisis y mejora. |
| 4.1.3 Estandarizar procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados. |
| 4.1.4 Desarrollar e implementar proyectos de mejora institucional e interinstitucional para hacer más eficientes los procesos del gobierno. |
| 4.1.5 Redistribuir las actividades asignadas a los recursos humanos alineándolas a los procesos mejorados. |
| 4.1.6 Evaluar los resultados de los procesos a través de indicadores, para promover la mejora continua de su operación. |



| |
|--|
| 4.1.7 Promover un modelo de cultura organizacional y de servicio público para incentivar el logro de resultados. |
| 4.1.8 Promover procesos de innovación, la transferencia del conocimiento y mejores prácticas entre instituciones, para incrementar la eficiencia y eficacia gubernamental. |
| 4.1.9 Simplificar los procesos internos y eliminar aquellos que no están relacionados con las actividades sustantivas del ente público. |

Aunado a lo anterior, el Artículo Sexto del “DECRETO que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal” (Decreto de Austeridad), especifica que “los titulares de las dependencias y entidades, a más tardar el último día hábil de noviembre de 2013, formalizarán a través de la suscripción de bases de colaboración, en los términos que se prevean en el programa de mediano plazo, los compromisos relativos a las medidas y sus respectivos indicadores de desempeño. Asimismo, informarán trimestralmente sobre el avance en el cumplimiento de sus respectivos compromisos.”

Dichas bases de colaboración contienen compromisos o medidas asociadas a las líneas de acción del PGCM, y en el caso del tema “procesos” se establecieron los siguientes dos compromisos asociados a algunas de las líneas de acción de la estrategia 4.1:

1. Optimizar los procesos, previa alineación y mapeo, implementando mejoras y redistribuyendo las actividades asignadas al recurso humano, a través de proyectos en los que participen una o más dependencias y entidades.
2. Estandarizar procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados, previa alineación y mapeo.

Con respecto al segundo compromiso, éste agrupa a las líneas de acción 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 y 4.1.4, las tres primeras de las cuales se identifican en la redacción del compromiso. En cuanto a la línea de acción 4.1.4, si bien no está contenida en la redacción del compromiso, a lo largo de esta guía se aclara la manera en que se atiende dicha línea.

Asimismo, para facilitar el seguimiento de los avances en el cumplimiento del segundo compromiso, se definió el indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”.

La presente guía contiene elementos metodológicos para implementar el segundo compromiso y determinar adecuadamente el valor del indicador antes citado.

III. Objetivo de la Guía

Presentar elementos metodológicos para implementar el compromiso “Estandarizar procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados, previa alineación y mapeo”, y medir adecuadamente los avances en su cumplimiento a través del indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”.

IV. Alcance de la Guía

La presente guía es de aplicación general a los macroprocesos y procesos sustantivos susceptibles de homologación de las dependencias y entidades de la APF sujetas al “Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018”.

La homologación de los procesos administrativos correspondientes a las materias de: recursos humanos; recursos materiales; recursos financieros; tecnologías de la información y comunicaciones; transparencia; adquisiciones; obra pública; auditoría, y control interno; se realiza a través de los Manuales Administrativos de Aplicación General (MAAG), ya que dichos manuales están sujetos a una revisión y, en su caso, actualización anual, por parte de las áreas normativas de los mismos.

En cuanto a los procesos administrativos existentes en la dependencia o entidad que no se encuentren relacionados con las 9 materias de los MAAG, de ser el caso, podrán estandarizarse con la metodología descrita en la presente Guía.

V. Homologación de la operación de procesos

Como se mencionó en el capítulo de antecedentes, el indicador “Porcentaje de procesos estandarizados” corresponde a la siguiente medida o compromiso:

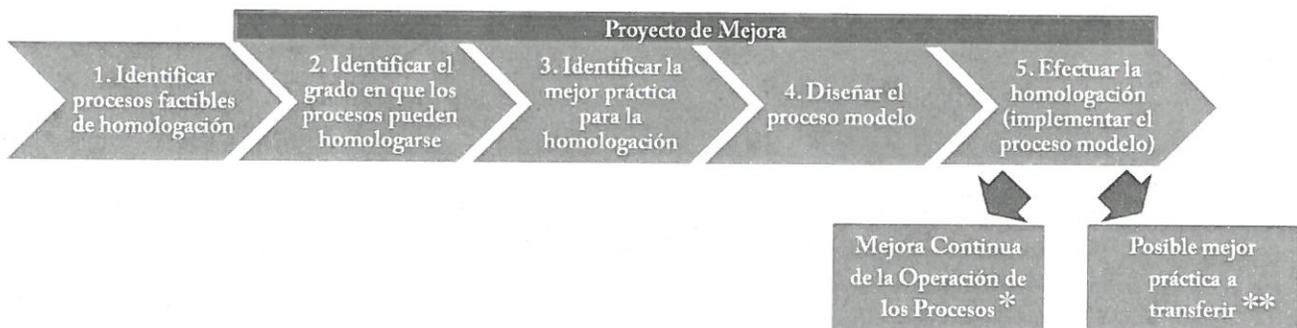
Estandarizar procesos con fines similares para homologar su operación y garantizar la calidad de sus resultados, previa alineación y mapeo.

En dicha medida se establece que antes de estandarizar los procesos se debe realizar su alineación y mapeo.

En la “Guía para Determinar el Porcentaje de Procesos Prioritarios Optimizados” se puede consultar como realizar la alineación y el mapeo de los procesos.

A continuación se muestra el modelo conceptual para llevar a cabo la homologación de procesos, las etapas del modelo se desarrollarán de manera secuencial:

Modelo de Homologación de Procesos



* Consultar la “Guía para Promover la Mejora Continua de la Operación de los Procesos”.

** Consultar la “Guía para promover procesos de innovación”.

Es importante señalar que las etapas de la 2 a la 5 se realizan a través de uno o más proyectos, en cumplimiento con la línea de acción 4.1.4 del PGCM y debido a que este esquema facilitará la identificación e implantación de las mejoras. Para ello, se desarrollarán e implementarán proyectos de estandarización a través del Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental (SIPMG), conforme lo establece el Manual del Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental, disponible en la sección “Material de apoyo” del SIPMG, el cual se localiza en la siguiente dirección electrónica:

<https://sipmg.funcionpublica.gob.mx/>

Es recomendable que exista un proyecto para cada proceso sustantivo homologable a estandarizar, debido a que es muy poco probable que el tiempo necesario para la realización de cada etapa del “Modelo de Homologación de Procesos” coincida entre diferentes procesos; por lo que si se agrupan varios procesos en un mismo proyecto se retrasaría el avance en la estandarización de alguno(s) proceso(s), en lo que los demás procesos llegan a la misma etapa.

Debido a que el SIPMG contiene proyectos de diferentes temáticas, es muy importante que en los proyectos de homologación de procesos se especifique claramente que el proyecto consiste en la estandarización de uno o varios procesos y especificar el nombre de dichos procesos.

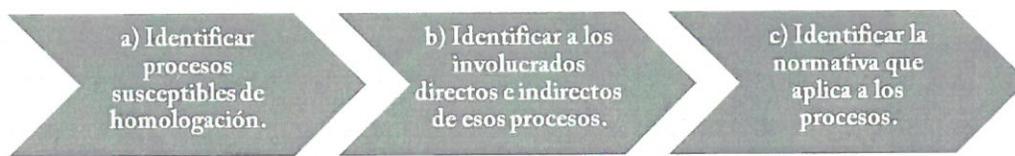
En el caso de los procesos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios” que se encuentren dentro del Listado de priorización de trámites y servicios del Catálogo Nacional de Trámites y Servicios del Estado (CNTSE), e identificados como nivel 4 (“Interoperable”), se deberá efectuar su estandarización aplicando los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional.

En el caso de los procesos clasificados como “Proceso relacionado con trámites y servicios”, que se encuentren en los niveles 1, 2 o 3 (“Informativo”, “Descarga” y “Transaccional” respectivamente), se realizará su estandarización conforme se explica en esta guía, desarrollando e implementando proyectos de estandarización a través del SIPMG.

Descripción de las etapas del Modelo de Homologación de Procesos.

1. Identificar procesos factibles de homologación:

Esta primera contiene las siguientes actividades:



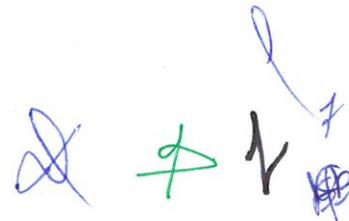
- a) **Identificar procesos susceptibles de homologación:** se consideran procesos homologables o susceptibles (factibles) de homologación a los procesos sustantivos de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad que se realizan en distintos puntos geográficos o domicilios y que su ejecución no estaba estandarizada en todos los puntos geográficos o domicilios al 1° de enero del año 2013.

A los procesos susceptibles de homologación son a los que se considera que tienen fines similares.

Cuando un mismo proceso se realiza en distintos puntos geográficos o domicilios, el proceso debe estandarizarse para realizarlo de la misma manera en cada uno de dichos puntos, al menos que existan factores que impidan su completa estandarización, como se verá en la etapa 2 del Modelo de Homologación de Procesos. Si el proceso se realiza de forma centralizada pero su salida (producto o servicio) se entrega en distintos puntos geográficos o domicilios, dicha entrega se debe realizar de manera estandarizada.

Los procesos homologables dentro de la dependencia o entidad se pueden encontrar principalmente en:

- Consulados,
- Embajadas,
- Delegaciones,
- Representaciones,
- Aduanas,





- Hospitales¹,
- Escuelas²,
- Organismos de cuenca,
- Centros SCT,
- Planteles militares,
- Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER),
- Oficinas regionales,
- Oficinas financieras,
- Administraciones locales,
- Ventanillas o módulos de atención al público, para los cuales aplican los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional.

También es posible encontrar procesos homologables entre diferentes entidades, como es el caso de las Administradoras Portuarias Integrales (APIS), los institutos de salud, hospitales y dependencias responsables de temas de la banca de desarrollo.

Es importante designar a un Dueño de Proceso para cada uno de los procesos susceptibles de homologación, ya que el dueño será responsable de la correcta ejecución del proceso a su cargo y de administrar su mejora continua³.

La dependencia o entidad podrá identificar los procesos susceptibles de homologación a través de:

- El objetivo (finalidad del proceso). Procesos que tienen objetivos similares entre sí.
 - Los productos (salidas del proceso). Procesos que proporcionan bienes o servicios semejantes.
- b) **Identificar a los involucrados directos e indirectos del proceso:** los Dueños de Procesos susceptibles a homologar identificarán al personal que participa directa e indirectamente en la realización de los procesos a homologar.
- c) **Identificar la normativa que aplica a los procesos:** los Dueños de Procesos susceptibles a homologar solicitarán a los involucrados en los mismos elaborar una relación de la normativa que aplica a los procesos, tales como leyes, reglamentos, acuerdos y disposiciones legales en la materia. La relación de la normativa se utilizará en la consideración del factor legal que se explica más adelante.

¹ Cuando una misma dependencia, órgano desconcentrado o entidad cuente con hospitales, centros de salud, etc., que estén en edificios ubicados en diferentes domicilios, se consideran homologables los procesos comunes como, por ejemplo, ingreso hospitalario y alta de pacientes.

² Cuando una misma dependencia, órgano desconcentrado o entidad cuente con escuelas, colegios, institutos, planteles educativos, etc., que estén en edificios ubicados en diferentes domicilios, se consideran homologables los procesos relacionados con los servicios escolares que aún no estaban estandarizados el 1° de enero del año 2014. Asimismo, en caso de que en los diferentes edificios se impartan las mismas materias a un mismo nivel educativo y rama de formación, la impartición de esos cursos también debiera estandarizarse.

³ Consultar la “Guía para Promover la Mejora Continua de la Operación de los Procesos”.

2. Identificar el grado en que los procesos pueden homologarse:

A fin de facilitar la identificación e implantación de las mejoras, a partir de esta etapa el modelo conceptual para llevar a cabo la homologación de procesos se realiza a través de un proyecto⁴; por ello se requiere la designación de un líder de proyecto (responsable de proyecto) y personal de enlace con las áreas involucradas. Debido a que el líder de proyecto es el responsable de la gestión y toma de decisiones referentes del proyecto, es recomendable que este rol se asigne a uno de los dueños de los procesos a homologar que tenga don de mando, entienda claramente los objetivos a alcanzar y sepa diseñar las estrategias para lograrlos.

En el caso de los procesos homologables entre diferentes entidades, al tratarse de proyectos de homologación interinstitucionales, será necesario nombrar a un líder de proyecto (responsable de proyecto) que coordine a todas las dependencias y entidades participantes en la homologación.

El grado o medida en que es factible homologar los procesos puede variar debido a que algunos de los procesos susceptibles de homologación pueden poseer ciertas características que impidan estandarizar al 100% a todo el grupo de procesos identificados en la etapa anterior, es decir, no es posible estandarizar todas las actividades, formatos utilizados, equipo de tecnologías de información y comunicaciones (TIC), información proporcionada a los usuarios, etc., debido a ciertas particularidades de algunos de los procesos del grupo a homologar.

Los procesos con las mismas características que los distinguen de los demás del grupo conformarán un subgrupo de procesos que pueden homologarse al 100% (operan de forma idéntica) o con mínimas diferencias. Para identificar a éstos subgrupos se podrán considerar los factores que se describirán más adelante.

Los subgrupos de procesos podrán tener la mayoría de las etapas y actividades comunes y homologables con las del resto del grupo al que pertenecen (grado de homologación cercano o igual al 100%), sin embargo, debido a sus peculiaridades, cada subgrupo tendrá algunas diferencias en su operación para que el proceso tenga los mejores resultados, por lo que el grado en la homologación entre los subgrupos será inferior al 100%. Cabe aclarar que no será necesario definir el grado o porcentaje de similitud que guarda la estandarización entre los diferentes grupos.

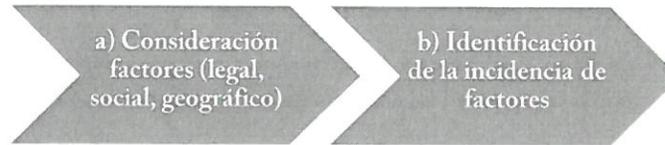
Las diferencias entre los subgrupos generalmente estarán en la manera en que el usuario solicita el bien o servicio (vía remota, presencial, etc.) y la manera en que lo recibe.

A su vez, dentro de cada subgrupo puede haber otros subgrupos, como se muestra en el siguiente ejemplo:



⁴ Este tipo de proyectos deben registrarse en el Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental (SIPMG).

Las actividades de esta etapa son las siguientes:



a) **Consideración factores**, es necesario tener en consideración los siguientes factores para determinar los subgrupos de procesos factibles de homologar:

- **Legal:** es importante verificar si dentro de la relación de la normativa elaborada en la etapa anterior, existe alguna que impida homologar el proceso. Por ejemplo, la normativa del país donde se ubican las embajadas y consulados, podría determinar la operativa de los procesos, impidiendo la homologación de algunos de ellos.
- **Social:** en este factor se consideran las costumbres, cultura, lengua, educación y economía de la región o zona geográfica donde se proporcionan los bienes o servicios del proceso; ya que pueden determinar la manera en que se realice su entrega. De igual manera, determinan la interacción del cliente o usuario con la dependencia o entidad. Por ejemplo, la realización de los trámites de un proceso en línea es factible en zonas urbanas, pero no siempre es factible en zonas rurales donde los usuarios difícilmente tendrán acceso a Internet, por lo que podrían conformarse dos subgrupos de procesos: usuarios de zonas urbanas y usuarios de zonas rurales.
- **Geográfico:** los aspectos regionales, como son la topografía, medios de comunicación, etc., son los que se consideran en este factor. Por ejemplo, es importante saber si los usuarios se desplazan grandes distancias para la realización de trámites u obtención de servicios con la APF, lo que supone un gasto en transportación y un tiempo considerable para llegar al punto de contacto o ventanilla de atención.

Lo anterior suele ocurrir en las comunidades rurales, por lo que podría conformarse el subgrupo de procesos de dichas comunidades, y en este subgrupo debieran reducirse los desplazamientos, por ejemplo mediante corresponsables (tiendas de conveniencia).

b) **Identificación de la incidencia de factores**, esta actividad es la de mayor relevancia, ya que en ella se determinará de manera objetiva los subgrupos de procesos que son factibles de homologarse.

Si al analizar los factores de tipo legal, social o geográfico se identifica alguno que impida o dificulte la homologación de los procesos, es necesario documentarlo. A partir de dicho análisis, el líder de proyecto y los Dueños de Proceso identificarán los subgrupos de procesos que pueden homologarse al 100% o con mínimas diferencias.

3. Identificar la mejor práctica para la homologación

Posterior a la identificación de los subgrupos de procesos a homologar, el líder de proyecto junto con los Dueños de Proceso, investigarán la mejor práctica de ejecución de los procesos para posteriormente definir el proceso modelo.

La búsqueda de la mejor práctica puede ser dentro de la propia dependencia o entidad o entre diferentes dependencias o entidades.

Para identificar la mejor práctica es necesario realizar previamente la alineación y el mapeo de los procesos a homologar, ya que a través de los mapas de proceso se podrá:

- Analizar y visualizar gráficamente las actividades realizadas en las distintas etapas de los procesos del subgrupo y, por lo tanto, para hacer una comparación objetiva entre los procesos sujetos a este análisis.
- Identificar el proceso con la mejor organización de etapas y actividades (actividades realizadas paralelamente en lugar de secuencialmente, menor número de actividades sin valor agregado, etc.).

Asimismo, los indicadores del proceso son una fuente útil para identificar cuál de los procesos a homologar tiene un mejor desempeño, por lo que será conveniente identificar las métricas críticas del proceso para medir con los mismos indicadores el desempeño de cada uno de los procesos del subgrupo a homologar a fin de determinar la mejor práctica.

La mejor práctica será el proceso con la mejor combinación de desempeño y organización de actividades.

La identificación de la mejor práctica de los procesos referentes a trámites y servicios deberá hacerse conforme a lo establecido en los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional.

4. Diseñar el proceso modelo

El proceso modelo representa la manera estándar de operación de los procesos para lograr su homologación. Se deriva de la optimización de la mejor práctica obtenida en la etapa anterior, a fin de incrementar el desempeño de los procesos y facilitar la obtención de bienes y servicios con calidad (bienes y servicios que cumplan con los atributos y requisitos establecidos).

Para optimizar la mejor práctica y así diseñar el proceso modelo, es necesario aplicar el “Modelo conceptual para realizar una optimización de proceso” contenido en la “Guía para Determinar el Porcentaje de Procesos Prioritarios Optimizados”.

Es importante que la mejor práctica incluya los controles que se consideren pertinentes para prevenir la materialización de los riesgos que pudieran impedir o dificultar el cumplimiento del objetivo del proceso.

El proceso modelo debe quedar documentado para facilitar la homologación.

5. Efectuar la homologación (implementar el proceso modelo)

La homologación consiste en implantar el proceso modelo en cada uno de los procesos del subgrupo, para lo cual se eliminan las brechas existentes entre los procesos actuales y el proceso modelo.

Como ya se mencionó, la homologación de procesos se llevará a cabo a través de un proyecto que se registrará en el Sistema de Información de Proyectos de Mejora Gubernamental (SIPMG). Por ello, será necesario conformar un equipo de trabajo del proyecto con todos los dueños de los procesos del subgrupo a homologar.

Es recomendable implantar el proceso modelo en uno de los procesos del subgrupo a homologar para que demuestren su efectividad, y se determine si el beneficio obtenido justifica el costo de su implantación; de ser así, se podrá implantar en los demás procesos.



El líder de proyecto realizará reuniones de trabajo y de seguimiento con el equipo de trabajo del proyecto, y los coordinará en la realización de un análisis de brechas consistente en comparar la forma en que operan actualmente los procesos del subgrupo y la forma de operación especificada en el proceso modelo, para identificar las diferencias existentes.

El equipo de trabajo eliminará las brechas identificadas, cuidando que se cumplan con los atributos y requisitos establecidos; con lo cual se conseguirá la estandarización de todo el subgrupo.

Una vez que estén estabilizados los procesos homologados se les aplicará el ciclo de mejora continua sin que se pierda su estandarización, es decir, las mejoras se podrán probar primero en uno de los procesos, y una vez que demuestren su efectividad, se replicarán en los demás procesos.

VI. Aplicabilidad y cálculo del indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”

Aplicabilidad del indicador

Conforme se especifica en su ficha respectiva, el indicador corresponde a un compromiso selectivo y no aplica en los siguientes casos:

- Todos los procesos sustantivos de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad se realizan en un mismo domicilio.
- En los diferentes domicilios de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad se realizan procesos sustantivos diferentes.
- En los diferentes domicilios de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad se realizan procesos sustantivos en común, pero ya están estandarizados todos ellos. Este caso es cuando el 100% de los procesos de los diferentes domicilios ya estaban estandarizados al 1° de enero del año 2014, y se deberá contar con la evidencia que así lo demuestre (manual de operación único y de uso en todas las ubicaciones del proceso, plataforma informática única y de uso en todas las ubicaciones del proceso, etc.). De existir proceso(s) que aún no están estandarizados, dichos procesos se deberán estandarizar y el indicador sí aplicaría.
- En los demás casos que se especifiquen los instrumentos normativos referentes al tema.

Los casos anteriores no aplican a:

- Los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), que deben estandarizar sus procesos sustantivos en común, al menos que ya hubieran estado estandarizados al 1° de enero del año 2014.
- Las Administraciones Portuarias Integrales (API)⁵, que deben estandarizar los procesos sustantivos que tengan en común, considerando la clasificación de los puertos según su tipo (de altura, de cabotaje, comerciales, industriales, turísticos).

Cálculo del indicador

A fin de explicar la manera en que se debe calcular el indicador “Porcentaje de procesos estandarizados”, a continuación se presenta su ficha:

| Indicador | | | | |
|---------------------------------------|---|--|------------------|---|
| Nombre | Descripción general | Método de cálculo | Unidad de Medida | Medio de verificación |
| Porcentaje de procesos estandarizados | Conocer la proporción de procesos que han sido estandarizados con respecto al total de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad | (Número de procesos estandarizados / Total de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad) *100 | Porcentaje | -Listado de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad. -Listado de procesos estandarizados. |
| Dimensión | Sentido | Frecuencia de medición | Tipo de medición | |
| Eficacia | Ascendente | Anual | Acumulativa | |

⁵ Las API cuentan con una certificación del Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental (SGCA) multisitios, pero no existe una estandarización de sus procesos en común. En el Manual del SGCA, en el apartado “7. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN (4.2) y (4.4.4)”, en el nivel 3 de los documentos están los procedimientos locales de cada sitio, es decir, cada sitio tiene sus propios procedimientos; por ello, los procedimientos locales de cada sitio no están incluidos en la LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS MULTISITIOS y cada API tiene sus respectivas listas de documentos.

Como se puede apreciar en la ficha del indicador, los listados que servirán como medio de verificación los define cada dependencia o entidad, conforme a lo indicado en la presente guía.

El indicador consta de dos variables:

- Variable 1: Número de procesos estandarizados
- Variable 2: Total de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad.

Es importante considerar que:

- Los valores de ambas variables deben ser números enteros.
- La variable 2, si se definió adecuadamente desde el inicio, debe permanecer fija en el tiempo.
- La variable 1 debe tener valores iguales o inferiores a la variable 2, por lo que el valor del indicador no puede ser mayor al 100%.

El cálculo del indicador consiste en el número total de procesos que ya fueron estandarizados por la dependencia o entidad en los diferentes puntos geográficos o lugares físicos (domicilios) donde se ejecutan (dichos procesos deberán estar contenidos en el “Listado de procesos estandarizados”), dividido entre el número total de procesos factibles de homologación (que deberán estar contenidos en el “Listado de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad”); ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a un porcentaje.

Si un proceso se realiza en diferentes puntos geográficos o domicilios, el proceso se cuenta como uno, independientemente del número de oficinas en donde se realice. Por ejemplo, si un proceso se realiza en tres oficinas regionales y, por lo tanto, es susceptible de homologarse, se cuenta como un proceso que se homologará en tres oficinas.

Debido a que el indicador debe medir lo realizado dentro del marco del PGCM y no lo realizado anteriormente, el listado de procesos factibles de homologación de la dependencia o entidad no deberá incluir los procesos que se hayan estandarizado con anterioridad. Asimismo, la línea base de la variable “Número de procesos estandarizados” (listado de procesos estandarizados) se considera como cero, y se incrementará su valor a partir de los procesos que se vayan estandarizando en cumplimiento de la estrategia del programa. Por lo anterior, la línea base del indicador será cero.

Como la medición del indicador es acumulativa, en cada una de las mediciones del indicador, el valor de la variable “Número de procesos estandarizados” corresponderá al número total de procesos estandarizados a partir de la fecha de la línea base. Por lo anterior, la tendencia del indicador deberá ser ascendente, es decir, al transcurrir el tiempo el número de procesos estandarizados deberá incrementarse, así como el valor del indicador.

La meta a alcanzar la define cada dependencia o entidad.

Aunque la frecuencia de medición del indicador es anual, si así lo desea hacer la dependencia o entidad, podrá reportar un corte de su valor en los informes trimestrales de las bases de colaboración.

VII. Glosario

Atributo: es la descripción cualitativa del producto o servicio, especifica qué es lo que espera recibir el usuario, y qué genera satisfacción. Ejemplos: oportunidad, confiabilidad, amabilidad, accesibilidad.

Análisis de brechas: comparación entre la forma en que opera un proceso y la forma de operación especificada en un proceso modelo, para identificar las principales diferencias en la operativa de ambos procesos.

Brecha: diferencia existente entre la forma de operación de un proceso respecto a la forma de operación especificada en un proceso modelo.

Calidad: mide el grado en que los productos o servicios cumplen con los atributos (oportunidad, confiabilidad, amabilidad, accesibilidad, etc.) y requisitos establecidos; éstos últimos pueden ser legales o reglamentarios, así como los que se refieren a la satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios.

Cliente⁶: organización o persona que recibe un producto. El cliente, puede ser interno o externo a la organización.

EJEMPLO- Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.

NOTA: El cliente, puede ser interno o externo a la organización

Dependencias⁷: las Secretarías de Estado del Poder Ejecutivo Federal, la Procuraduría General de la República, incluyendo sus respectivos órganos administrativos desconcentrados, así como a las unidades administrativas de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, y los tribunales administrativos.

Dueño del proceso: persona responsable de la administración del proceso en su totalidad. También se le conoce como “responsable del proceso” o “propietario del proceso”.

Eficacia: mide el logro de los resultados u objetivos, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios y el aprovechamiento de los recursos utilizados. La eficacia indica si se realizó lo que se tenía planificado, es decir, se enfoca en lo que se debe hacer.

Eficiencia: mide el rendimiento o racionalidad en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos durante su transformación en bienes o servicios. Da seguimiento al nivel de ejecución del proceso y se enfoca en cómo se lleva a cabo su realización. Un proceso eficiente logra la mayor cantidad de productos o servicios al menor costo y tiempo posibles.

Entidades⁷: a los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria, incluyendo a las sociedades nacionales de crédito, instituciones nacionales de seguros, y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; así como a los fideicomisos públicos, que de conformidad con las disposiciones aplicables sean considerados entidades paraestatales.

Entrada: es lo que se va a transformar durante la ejecución de un proceso, es decir, aquello a lo que se le va a agregar valor (valor añadido) durante la ejecución del proceso.

Las entradas son insumos (como datos, información, documentos, formatos, reportes, materiales, etc.) necesarios para obtener las salidas (productos: bienes o servicios) del proceso. Se van incorporando al bien o servicio añadiéndole valor (ver valor añadido) a través de la ejecución del proceso.

Líder de proyecto: persona responsable de la gestión del proyecto y de la toma de decisiones referentes al mismo.

⁶ Definición tomada de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

⁷ Definición tomada del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.

Línea base: valor (de una variable, de un indicador, etc.) que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

Meta: comunica el nivel de desempeño esperado por la organización y permite enfocarla hacia la mejora al establecer límites o niveles de logro. Al establecer metas, se debe asegurar que son cuantificables y que están directamente relacionadas con el objetivo.

Métricas críticas del proceso: principales indicadores utilizados para medir el rendimiento de un proceso.

Proceso⁸: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas: bienes o servicios)

El proceso es un fragmento bien definido cuya funcionalidad es parte de un macroproceso.

Se recomienda que el proceso tenga un tamaño que permita ser controlado por una sola persona responsable de la gestión total del proceso, conocida como Dueño(a) del Proceso, “responsable del proceso” o “propietario(a) del proceso”.

Oficina financiera: punto de contacto para otorgamiento de crédito o financiamiento.

Proceso administrativo: es necesario para la gestión interna de la dependencia o entidad, pero no contribuye directamente con su razón de ser. Dentro de los procesos administrativos están incluidos los procesos de apoyo o adjetivos (proporcionan los recursos a los demás procesos según los requisitos de éstos) y los procesos de gestión o estratégicos (permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la dependencia o entidad, estableciendo las bases para su correcto funcionamiento, ya que comunican y proveen información a los demás procesos para elaborar planes de mejora). Los procesos administrativos tienen que ver principalmente con las materias establecidas en los Manuales Administrativos de Aplicación General (MAAG): recursos humanos; recursos materiales; recursos financieros; tecnologías de la información y comunicaciones; transparencia; adquisiciones; obra pública; auditoría, y control interno.

Proceso modelo: es el proceso que representa la manera estándar de operación de los procesos para lograr su homologación. Se deriva de la mejor práctica de ejecución de los procesos factibles de homologación y puede incluir mejoras para incrementar su desempeño.

Proceso optimizado: se considera que un proceso ha sido optimizado cuando derivado de las mejoras implementadas, alguno(s) de sus indicadores de desempeño está(n) obteniendo mejores resultados con respecto a sus valores previos a la mejora.

Proceso sustantivo: se relaciona directamente con las funciones sustantivas de la dependencia o entidad, es decir, con el cumplimiento de la misión y genera las características de producto/servicio que son apreciadas por los ciudadanos, el cliente o la sociedad.

Procesos estandarizados: se considera que los procesos factibles de homologación están estandarizados cuando son ejecutados de la misma manera, previa optimización, y sus estándares de desempeño (metas de sus indicadores) son los mismos.

Procesos factibles de homologación: los procesos sustantivos de la dependencia, órgano desconcentrado o entidad que se realizan en distintos puntos geográficos o domicilios y que su ejecución no estaba estandarizada en todos los puntos geográficos o domicilios al 1° de enero del año 2013.

Procesos factibles de homologar: véase Procesos factibles de homologación.

Procesos homologables: véase Procesos factibles de homologación.

⁸ Definición tomada de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.



Procesos susceptibles de homologación: véase Procesos factibles de homologación.

Producto: resultado de un proceso (bien o servicio).

Propietario del proceso: véase Dueño del proceso.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Responsable del proceso: véase Dueño del proceso.

Responsable de proyecto: véase Líder de proyecto.

Salida: una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios.

Servicio⁹: conjunto de elementos tangibles e intangibles, interacciones, acciones y/o actitudes personales que se generan como resultado de un proceso de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de un usuario.

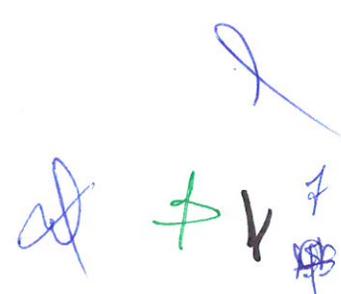
Trámite⁹: cualquier solicitud o entrega de información que las personas físicas o morales del sector privado hagan ante una dependencia u organismo descentralizado, ya sea para cumplir una obligación, obtener un beneficio o servicio o, en general, a fin de que se emita una resolución, así como cualquier documento que dichas personas estén obligadas a conservar, no comprendiéndose aquella documentación o información que sólo tenga que presentarse en caso de un requerimiento de una dependencia u organismo descentralizado.

Usuario: véase cliente.

Valor añadido: es el aumento de la calidad generada por una actividad específica perteneciente a un proceso.

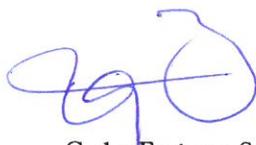
Valor agregado: véase Valor añadido.

⁹ Definición tomada del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.



Subsecretaría de la Función Pública
Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública

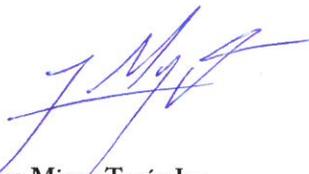
El Titular de la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública de la Secretaría de la Función Pública, con fundamento en lo dispuesto por el artículo 23, fracciones I y III, del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública; y Segundo Transitorio del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de enero de 2013; emite la presente guía en México, Distrito Federal, a los 26 días de junio de dos mil quince.



Carlos Espinosa Sánchez

Titular de la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública

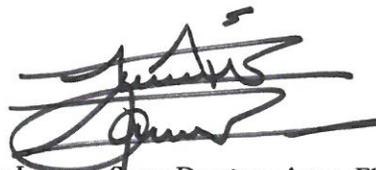
cespinosas@funcionpublica.gob.mx



Francisco Mier y Terán Iza

Director General Adjunto de Eficiencia de la Gestión
Pública

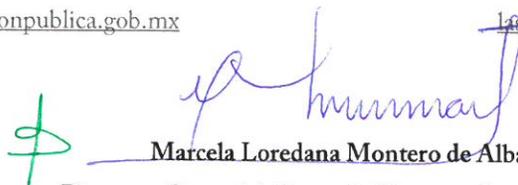
fmier@funcionpublica.gob.mx



Luis Lorenzo Santo Domingo Astete Flores

Director General Adjunto de Mejora de Procesos,
Tramites y Servicios

lstete@funcionpublica.gob.mx



Marcela Loredana Montero de Alba

Directora General Adjunto de Diseño y Coordinación
de Políticas de Mejora de la Gestión Pública

mmontero@funcionpublica.gob.mx

Secretaría de la Función Pública

Insurgentes Sur 1735 Ala Norte, Piso 8.
Col. Guadalupe Inn. Delegación Álvaro Obregón.

SFP

SECRETARÍA DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA



JUNIO 2015