

 EDUCACIÓN SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO	
	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BOCA DEL RIO	
	Portada del Proyecto de Residencias Profesionales	

Nombre del Proyecto:

“La gestión del tiempo en el proceso del ejercicio del recurso financiero asignado a la Unidad Regional Veracruz de Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos”.

Nombre del Alumno

Villegas Ramón Ivanna del Carmen

Número de Control

19990037

Nombre de la Carrera

Ingeniería en Gestión Empresarial

Especialidad

Liderazgo e Innovación



Lic. Ángel René Zamudio Prieto
Asesor Interno



Lic. Daniel García Solares
Asesor Externo



Boca del Río, Veracruz a 15 de Diciembre del 2023

Agradecimientos

A mis padres, por brindarme las herramientas para salir adelante en la vida, por continuar apoyándome e impulsándome a ser mejor persona cada día.

A mi esposo, por apoyarme y alentarme siempre a cumplir mis objetivos, reconocer mi esfuerzo diario y ser un modelo de perseverancia, esfuerzo y logro laboral.

A mi hijo, por llegar en el mejor momento y ser el motivo más importante para no desistir, sacando siempre la mejor versión de mí.

A mi asesor interno, Lic. Ángel René Zamudio Prieto por su paciencia y asesoría para poder realizar este proyecto de manera satisfactoria.

A mi asesor externo Lic. Daniel García Solares por todo el apoyo brindado durante mi residencia profesional y para la elaboración de éste proyecto.

A los profesores de mi carrera por transmitirme sus conocimientos con pasión, así como por la dedicación y compromiso con el que me impartían las clases.

A mis amigas, por alentarme a continuar, por apoyarme en los momentos que las necesite y por continuar brindándome su amistad.

Resumen

En el presente proyecto se hace uso de información teórica referente a la gestión del tiempo, para diseñar e implementar dos herramientas que ayudarán a la unidad regional Veracruz de Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos en el proceso del ejercicio del presupuesto asignado por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por lo que se realiza un recorrido histórico por el estudio de la administración del tiempo, estableciendo que “el tiempo, junto con la información y el capital financiero son los recursos más importantes que existen” (Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez, 2012) en dicha afirmación se encuentran dos de los recursos que se buscan optimizar con la implementación de las herramientas adecuadas.

Hoy en día existen diversas herramientas para gestionar el tiempo, desde la más sencilla como puede ser la agenda, hasta las más elaboradas como son los diagramas y matrices.

Para lograr encontrar la herramienta más adecuada para el proyecto que se busca gestionar es necesario establecer ciertos criterios, como los objetivos y prioridades. Cuando se tiene conocimiento de estos es más sencillo identificar qué herramienta se apega más a la necesidad de organización.

Por ejemplo el diagrama de Gantt es de gran ayuda cuando se busca una herramienta práctica y visual para establecer las tareas o actividades que forman parte de un proceso, las cuales tienen una fecha de inicio y final, de esta manera lo involucrados en el proceso pueden observarlas y cumplirlas más eficientemente.

Cuando se habla de ejercer el presupuesto público existen tres métodos para realizarlo de acuerdo al monto del bien o servicio que se busca adquirir, el más común en las dependencias de gobierno como CAPUFE es la licitación pública que conlleva una serie de pasos, otro de los métodos es la adjudicación directa aunque no es tan utilizada y el método descartado al menos para la unidad regional de Veracruz es el de invitación por lo menos de tres personas.

Se cuenta con fechas que se emiten cada año para cumplir con el ejercicio del recurso al 100% si no se efectúa de esta manera, se genera el subejercicio y este a su vez representa una baja productividad de la unidad así como un posible recorte presupuestal para el año siguiente.

Índice

Agradecimientos

Resumen

Introducción	1
Descripción de la organización y área de trabajo del residente	3
Datos generales	3
Historia de CAPUFE	4
Misión	6
Visión.....	7
Objetivos institucionales.....	7
Principios del servidor público mexicano	7
Valores del servidor público mexicano	19
Organigrama de CAPUFE, unidad regional Veracruz.	24
Problemas a resolver en CAPUFE, unidad regional Veracruz.	26
Alcance y limitaciones.....	26
Objetivos.....	28
Justificación	29
Capítulo 1 marco teórico.....	30
1.1 La evolución y definición de la gestión del tiempo.....	30
1.2 La gestión del tiempo como competencia del personal	33
1.3 Herramientas prácticas concretas para la gestión del tiempo	36
1.3.1 La matriz de Eisenhower	39
1.3.2 Método POSEC	42
1.3.3 Diagrama de Gantt.....	43
1.3.3.1 Cómo hacer un diagrama de Gantt	45
1.4 Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)	49
1.4.1 Procedimiento para la elaboración y aprobación del presupuesto.....	50
1.4.2 Etapas del ciclo presupuestario en México	52
1.5 Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público	54
1.5.1 Licitación pública	56
1.5.2 Invitación a cuando menos tres personas	59
1.5.3 Adjudicación directa.....	61
1.6 Consecuencias de no ejercer el recurso financiero otorgado por la secretaría de hacienda y crédito público.....	64
Capítulo 2 Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.....	66
2.1 Procedimiento 1	66
Proceso para ejercer el recurso financiero otorgado a caminos y puentes federales de	

ingresos y servicios conexos en la unidad regional Veracruz	66
2.2 Procedimiento 2	68
Diagrama de Gantt para el proceso del ejercicio del presupuesto financiero asignado a caminos y puentes federales de ingresos y servicios conexos de la unidad regional Veracruz.....	68
2.3 Procedimiento 3.....	73
Diagrama de flujo para la toma de decisión en el método de adquisición de bienes y servicios de la unidad regional Veracruz de CAPUFE.....	73
Resultados.....	76
Glosario de términos	83
Conclusión	88
Competencias desarrolladas y/o aplicadas.	93
Fuentes de información referencias bibliográficas y digitales.....	94
Anexos.....	97
Anexo 1.....	97
Oficio emitido por la secretaría de hacienda y crédito público en el que se establecen los montos máximos para adjudicación 2023	97
anexo 2.....	98
Enlace para acceso a plataforma asana donde se elaboró el diagrama de gantt para gestionar el tiempo para el ejercicio del recurso financiero asignado a caminos y puentes federales de ingresos y servicios conexos de la unidad regional Veracruz	98
Anexo 3.....	98
Anexo 4.....	99
Anexo 5.....	99
Anexo 6.....	100
Anexo 7.....	100

Introducción

Dentro del presente proyecto de residencia profesional se busca diseñar e implementar las herramientas más viables que ayuden al personal involucrado en el proceso del ejercicio del presupuesto financiero asignado a la unidad regional de Veracruz de Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos (CAPUFE) para gestionar el tiempo y lograr el cumplimiento al 100%, para evitar el subejercicio del mismo y un posible recorte presupuestal para el año siguiente.

CAPUFE nace en 1949 ante la necesidad del gobierno de construir y otorgar a los ciudadanos tramos carreteros de cuota que contarán con mejores cualidades, posteriormente se convierte en un organismo descentralizado encargado de administrar los ingresos de dichos tramos.

El tiempo es un recurso no renovable, una vez gastado jamás podrá ser recuperado, es por ello que a lo largo del tiempo han surgido diversas teorías para administrarlo y gestionarlo, incluyendo la búsqueda incansable de herramientas que sean de ayuda para utilizarlo de la manera más eficiente posible.

La gestión del tiempo es planificar y ejecutar, de manera controlada, la cantidad de tiempo que se dedica a cada tarea, con el objetivo de obtener mayor productividad y eficiencia.

El recurso financiero de una empresa es el dinero que se mueve ya sea de ingresos o egresos, en el presente proyecto dicho recurso es asignado a la unidad regional por medio de la secretaría de hacienda y crédito público (SHCP) y se cuenta con un año para que la dependencia logre cumplirlo, esto de acuerdo al anteproyecto enviado el año anterior para su autorización.

En la iniciativa privada si gastas menos de lo previsto es aplaudido por los jefes y dueños, pero siendo servidor público si no logras ejercer todo el presupuesto otorgado es mal visto, ya que representa falta de gestión adecuada; por lo que es de suma importancia hacer uso de herramientas que ayuden a cumplir en tiempo y forma este proceso

Dentro del presente proyecto se realiza un breve recorrido por las teorías de gestión del tiempo y las herramientas como el diagrama de Gantt y el diagrama de flujo, que son una forma visual de plasmar el proceso y ayudan a establecer lapsos en los cuales se deben realizar cada actividad planeada.

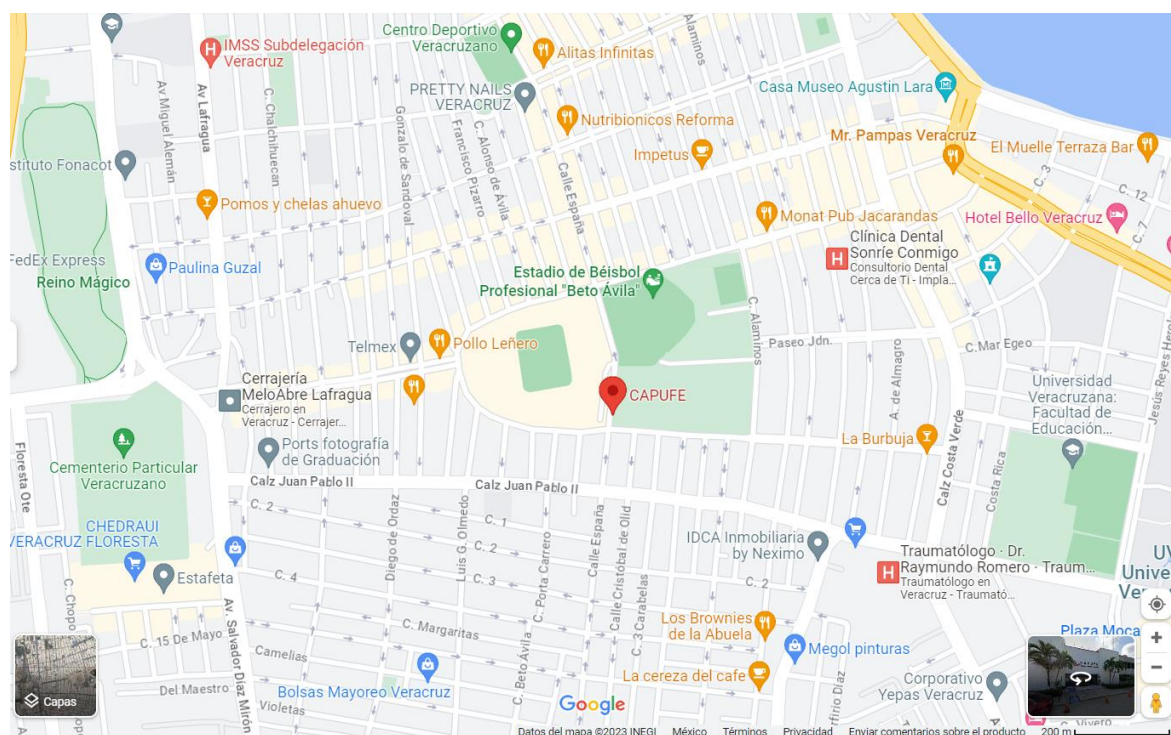
Se mencionan los fundamentos legales del proceso para el ejercicio del presupuesto, tomando en cuenta el ciclo presupuestal con los pasos establecidos por la SHCP, que abarca desde la plantación hasta la rendición de cuentas.

Las adquisiciones de CAPUFE se pueden realizar mediante tres métodos: licitación pública, invitación por lo menos de tres personas o adjudicación directa, en gran parte esto depende del monto, ya que no debe exceder del autorizado en el oficio emitido por la SHCP.

Descripción de la organización y área de trabajo del residente

Datos generales

La unidad regional de Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos en Veracruz se encuentra ubicada en la calle Paseo de las flores #554 en el fraccionamiento Virginia, C.P. 94294 en Boca del Río, Veracruz. El número de contacto es 2299231400, la página web es www.gob.mx/capufe, tiene cuentas en redes sociales, en X se encuentra como @CAPUFE y en facebook como Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos. Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos (CAPUFE) es una dependencia pública, la cual está basada en la construcción, uso y preservación de los caminos de la República Mexicana, que han logrado la comunicación entre los habitantes de todas las regiones.



(Google, 2023)

Ilustración 1. Ubicación de CAPUFE, Unidad Regional Veracruz.

Historia de CAPUFE

La historia de Caminos y Puentes Federales se remonta al 14 de octubre de 1949 cuando se creó la Compañía Constructora del Sur S.A. de C.V., como una empresa subsidiaria de Nacional Financiera (NAFINSA). El objetivo de esta nueva entidad era construir carreteras de altas especificaciones. (Caminos y Puentes Federales [CAPUFE], s.f. -a)

Para 1952, se inauguraron las primeras autopistas de cuota en el país, la México-Cuernavaca y la Amacuzac-Iguala, cuya administración quedó a cargo de la empresa constructora, Compañía Constructora del Sur S.A. de C.V. (CAPUFE, s.f.-b)

El 31 de julio de 1958, por Decreto Presidencial, se creó el organismo público federal descentralizado del Gobierno Federal conocido como Caminos Federales de Ingresos, el cual estaba adscrito a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, y cuya administración comprendía las autopistas México-Cuernavaca, Cuernavaca-Amacuzac, Amacuzac-Iguala y las obras en proyecto de la autopista México-Querétaro y del puente sobre el Río Sinaloa. (CAPUFE, s.f.-c)

En 1959, la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas se transformó en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y de la mano a dicho cambio se creó la Secretaría de Obras Públicas, y Caminos Federales de Ingresos modificó su denominación a Caminos y Puentes Federales de Ingresos. (CAPUFE, s.f.-d)

Con el inicio del servicio de transbordadores entre Zacatal y Ciudad Carmen, el Gobierno Federal se vio en la necesidad de establecer un organismo conexo para alquilar la maquinaria pesada necesaria para construcción, por lo que el 29 de junio de 1963, se ampliaron las

funciones de Caminos y Puentes Federales de Ingresos para dotarlo de la capacidad de administrar servicios conexos como transbordadores para el servicio marítimo y fluvial, así como el establecimiento y administración de plantas para la elaboración de productos para la pavimentación. (CAPUFE, s.f.-c)

Debido al terremoto ocurrido en la Ciudad de México en septiembre de 1985, Caminos y Puentes Federales traslada sus oficinas centrales a Cuernavaca, Morelos, en octubre del mismo año. En otro ajuste, CAPUFE reestructuró su organización y funcionamiento por un nuevo Decreto Presidencial, con el cual asimilaba nuevas responsabilidades encomendadas con la puesta en marcha del Programa Nacional de Autopistas Concesionadas, mismo que fue derogado por un nuevo decreto en 1993 y a su vez reformado en 1995 para ajustarse al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. (CAPUFE, s.f.-d)

Para 1997, se da inicio a la modernización de los sistemas de cobro en las autopistas operadas por Caminos y Puentes Federales, la cual incluyó el desarrollo de un sistema de peaje propio y la modernización de las plazas de cobro con el objetivo de brindar nuevas opciones de pago a las personas usuarias. (CAPUFE, s.f.-e)

El año 1998 resulta de vital importancia para la historia de Caminos y Puentes Federales, ya que recibe del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, BANOBRAS, la transferencia de 23 concesiones rescatadas para su operación, conservación y mantenimiento. (CAPUFE, s.f.-f)

De la misma manera, el año 2003 es de un significado especial para el Organismo, al iniciar un proyecto de medios electrónicos de pago, cuyo objetivo fundamental es reducir el manejo de efectivo en las plazas de cobro para incrementar el pago electrónico y con ello lograr mayor eficiencia administrativa en el Organismo. Dicho proyecto incluyó cambiar la tecnología de telepeaje existente a las nuevas disponibles. (CAPUFE, s.f.-g)

A partir de 2013, CAPUFE ha buscado consolidar su posición en el país como el principal operador de autopistas y puentes de cuota, enfocando sus esfuerzos en mejorar la atención que se brinda a las personas usuarias mediante el uso de tecnología de punta, fortalecer los esquemas de obra pública y seguridad vial, e incrementar su productividad y autosuficiencia financiera. (CAPUFE, s.f.-h)

En el año 2018, inicia el funcionamiento de la Central de Atención a Usuarios (CAU) en donde opera la cuenta de Twitter @CAPUFE y el 074. A partir de diciembre de ese mismo año inicia la nueva Administración Federal y con ello la gran oportunidad de contribuir a un nuevo proyecto de Nación siguiendo los ejes de Austeridad, Honestidad y Combate a la Corrupción. (Camino y Puentes Federales, 2021)

CAPUFE, con 65 años de experiencia, ha contribuido a forjar la historia de los caminos en México, cuya prioridad es continuar brindando servicios de calidad y ofrecer las mejores condiciones de seguridad a las miles de personas que transitan por sus autopistas diariamente. (CAPUFE, s.f.-i)

Misión

Recuperar el nivel de servicio en las carreteras a cargo de CAPUFE, que permita el traslado de personas y mercancías con una infraestructura carretera moderna, segura y de calidad, que contribuya al sector carretero y desarrollo económico nacional. (CAPUFE, s.f.-j)

Visión

Consolidar a CAPUFE como un Organismo público eficiente y competitivo, que opere con transparencia y austeridad, para otorgar servicios que cumplan estándares de desempeño en beneficio de los usuarios. (CAPUFE, s.f.-k)

Objetivos institucionales

1. Consolidar un nuevo esquema de prestación de servicios de operación y mantenimiento de los caminos y puentes de la Red Operada que permita el reposicionamiento de CAPUFE. (CAPUFE, s.f.-l)
2. Mejorar el modelo de administración de los recursos financieros, materiales y de capital humano a cargo de CAPUFE. (CAPUFE, s.f.-m)

Principios del servidor público mexicano

Para el adecuado ejercicio del servicio público, se deberá actuar conforme a los principios constitucionales y legales de Respeto a los Derechos humanos, Legalidad, Honradez, Lealtad, Imparcialidad, Eficiencia, Eficacia y Transparencia. (Código de ética de la administración pública federal [Código de ética A.P.F.], 2022).

Los Derechos humanos son el eje fundamental del servicio público, por lo que todas las personas que desempeñen un empleo, cargo o comisión en las dependencias y entidades, conforme a sus atribuciones y sin excepción, deben promover, respetar, proteger y garantizar la dignidad de todas las personas. (Código de ética A.P.F., 2022-a).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

I. Menoscabar la dignidad de las personas; la cual incluye los derechos a la igualdad, integridad física y psicológica, libertad de expresión, oportuno acceso a la salud, entre otros; (Código de ética A.P.F., 2022-b).

II. Llevar a cabo conductas de discriminación por cualquier motivo, como podrían ser origen (nacionalidad o situación migratoria, origen étnico, color de piel o cultura, lengua o idioma); personalidad (sexo, identidad o expresión de género, características u orientación sexuales); ideología (religión, opinión, identidad o filiación política); condiciones físicas y de salud (apariencia, edad, embarazo, condición de salud, discapacidad, o cualquier característica genética); condición familiar o socioeconómica, o cualquier otro; (Código de ética A.P.F., 2022-c).

III. Generar conductas, situaciones o distinciones entre hombres y mujeres que fomenten la desigualdad o afecten el acceso a las mismas oportunidades, así como al uso, control y beneficio de bienes y servicios, o en su caso, la toma de decisiones en el ámbito laboral, económico, político, familiar o cualquier otro; (Código de ética A.P.F., 2022-d).

IV. Realizar o tolerar actos de Hostigamiento sexual o Acoso sexual, con independencia del sexo, identidad o expresión de género, características u orientación sexuales, de las personas involucradas en tales casos. (Código de ética A.P.F., 2022-e).

Para ello, las personas servidoras públicas deberán evitar conductas tales como:

- a) Realizar señales sexualmente sugerentes con las manos o a través de los movimientos del cuerpo; (Código de ética A.P.F., 2022-f).
- b) Tener contacto físico sugestivo o de naturaleza sexual, como tocamientos, abrazos, besos, manoseo, jalones; (Código de ética A.P.F., 2022-g).
- c) Hacer regalos, dar preferencias indebidas o notoriamente diferentes o manifestar abiertamente o de manera indirecta el interés sexual por una persona; (Código de ética A.P.F., 2022 -h).
- d) Llevar a cabo conductas dominantes, agresivas, intimidatorias u hostiles hacia una persona para que se someta a sus deseos o intereses sexuales, o al de alguna otra u otras personas; (Código de ética A.P.F., 2022-i).
- e) Espiar a una persona en su intimidad, o mientras ésta se cambia de ropa o está en el sanitario; (Código de ética A.P.F., 2022-j).

- f) Condicionar la obtención de un empleo o ascenso, su permanencia en él o las condiciones del mismo a cambio de aceptar conductas de naturaleza sexual; (Código de ética A.P.F., 2022-k).
- g) Obligar a la realización de actividades que no competen a sus labores u otras medidas disciplinarias en represalia por rechazar proposiciones de carácter sexual; (Código de ética A.P.F., 2022-l).
- h) Condicionar la prestación de un trámite, servicio público o evaluación a cambio de que la persona usuaria, estudiante o solicitante acceda a sostener conductas sexuales de cualquier naturaleza; (Código de ética A.P.F., 2022-m).
- i) Expresar comentarios, burlas, piropos o bromas hacia otra persona referentes a la apariencia o a la anatomía con connotación sexual, bien sea presenciales o a través de algún medio de comunicación; (Código de ética A.P.F., 2022-n).
- j) Realizar comentarios, burlas o bromas sugerentes respecto de su vida sexual o de otra persona, bien sea presenciales o a través de algún medio de comunicación; (Código de ética A.P.F., 2022-ñ).
- k) Expresar insinuaciones, invitaciones, favores o propuestas a citas o encuentros de carácter sexual; (Código de ética A.P.F., 2022-o).
- l) Emitir expresiones o utilizar lenguaje que denigre a las personas o pretenda colocarlas como objeto sexual; (Código de ética A.P.F., 2022-p).

m) Preguntar a una persona sobre historias, fantasías o preferencias sexuales o sobre su vida sexual; (Código de ética A.P.F., 2022-q).

n) Exhibir o enviar a través de algún medio de comunicación, carteles, calendarios, mensajes, fotografías, audios, videos, ilustraciones u objetos con imágenes o estructuras de naturaleza sexual, no deseadas ni solicitadas por la persona receptora; (Código de ética A.P.F., 2022-r).

ñ) Difundir rumores o cualquier tipo de información sobre la vida sexual de una persona; (Código de ética A.P.F., 2022-s).

o) Expresar insultos o humillaciones de naturaleza sexual, y (Código de ética A.P.F., 2022-t).

p) Mostrar deliberadamente partes íntimas del cuerpo a una o varias personas. (Código de ética A.P.F., 2022-u).

V. Llevar a cabo conductas de Acoso laboral, consistentes en ignorar, excluir, agredir, amedrentar, humillar, intimidar, amenazar, maltratar u otras conductas similares, incluyendo privar de permisos o beneficios al personal subordinado o sobre el cual cuente con relaciones de poder, y (Código de ética A.P.F., 2022-v).

VI. Obstruir bajo amenazas o presiones, la presentación de denuncias ante cualquiera de las instancias facultadas para tales efectos. (Código de ética A.P.F., 2022-w).

Principio de Legalidad. Las personas servidoras públicas deben conocer y aplicar las normas que rigen sus funciones, actuando sólo conforme a ellas. (Código de ética A.P.F., 2022-x).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

I. Realizar procesos de selección de personal en los que no se considere la competencia por mérito y, en su caso, se realicen designaciones sin haber obtenido previamente la autorización o constancia de no inhabilitación cuando ésta es exigible conforme a la normativa aplicable; (Código de ética A.P.F., 2022-y).

II. Realizar actos de proselitismo durante los períodos restringidos por las autoridades electorales, o proporcionar subsidios o apoyos de programas gubernamentales en dichos casos, salvo que se trate de desastres naturales u otro tipo de contingencias declaradas por las autoridades competentes, sin que ello justifique la realización de dichos actos; (Código de ética A.P.F., 2022-z).

III. Falsificar cualquier documento, firma o registro, como pudiera ser el destinado a la asistencia a los recintos de trabajo, entre otros; (Código de ética A.P.F., 2022-aa).

IV. Permitir la entrega o entregar subsidios o apoyos de programas gubernamentales, de manera diferente a las establecidas en la normativa correspondiente; (Código de ética A.P.F., 2022-ab).

V. Omitir notificar el inicio de cualquier tipo de procedimiento seguido en forma de juicio, así como sus consecuencias y derechos, tales como el de ofrecer pruebas, argumentos de defensa, representantes legales o alegatos, y (Código de ética A.P.F., 2022-ac).

VI. Omitir el cumplimiento de resoluciones jurisdiccionales que recaigan a los procedimientos sustanciados por las personas servidoras públicas competentes dentro de los plazos previstos por la ley de la materia. (Código de ética A.P.F., 2022-ad).

Principio de Honradez. Las personas servidoras públicas deben distinguirse por actuar con rectitud, sin utilizar su cargo para obtener, pretender obtener o aceptar cualquier beneficio para sí o a favor de terceras personas. (Código de ética A.P.F., 2022-ae).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

I. Omitir presentar en tiempo y forma, conforme a la normativa aplicable, las declaraciones de situación patrimonial, de intereses y fiscales; (Código de ética A.P.F., 2022-af).

II. Divulgar información privilegiada, en términos de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, a la que tenga o haya tenido acceso con motivo del empleo, cargo comisión, en beneficio propio o de terceros, o que signifique ventajas indebidas, relacionada con contrataciones públicas, o con el proceso para la ocupación de plazas vacantes en el servicio público; (Código de ética A.P.F., 2022-ag).

III. Solicitar o recibir beneficios particulares, para sí o para terceras personas, respecto de empresas a las que se les hubiere adjudicado algún contrato, y (Código de ética A.P.F., 2022-ah).

IV. Contar con un beneficio directo para sí o para familiares hasta el cuarto grado, proveniente de programas de subsidios o apoyos de la dependencia o entidad que dirija. (Código de ética A.P.F., 2022-ai).

Principio de Lealtad. En el ejercicio de su deber, las personas servidoras públicas deben corresponder a la confianza que la sociedad les ha conferido, mediante una vocación de servicio, con profesionalismo y a favor de sus necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al Interés público. (Código de ética A.P.F., 2022-aj).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

I. Desempeñar el empleo, cargo o comisión, con una actitud negativa de servicio o de manera no cordial; (Código de ética A.P.F., 2022-ak).

II. Favorecer indebidamente los intereses particulares o de empresas en perjuicio del interés general y bienestar de la población; (Código de ética A.P.F., 2022-al).

III. Incurrir en cualquier acto u omisión que comprometa negativamente los intereses, visión, objetivos o servicios de alguna dependencia o entidad, y (Código de ética A.P.F., 2022-am).

IV. Dejar de ejercer las funciones propias de su cargo o comisión, siempre y cuando no exista algún impedimento previsto en las normas jurídicas en casos concretos. (Código de ética A.P.F., 2022-an).

Principio de Imparcialidad. Las personas servidoras públicas deben brindar a toda persona física y moral el mismo trato y actuar de forma objetiva, sin conceder privilegios por razón de jerarquías, influencias, intereses o cualquier otra característica o condición. (Código de ética A.P.F., 2022-añ).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

- I. Intervenir o promover, por sí o por interpósita persona, en la selección, nombramiento o designación para el servicio público de personas con quienes tenga parentesco por consanguinidad hasta el cuarto grado o por afinidad hasta el segundo grado; (Código de ética A.P.F., 2022-ao).
- II. Tomar decisiones en los procedimientos de contratación en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios, obras públicas y servicios relacionados con las mismas, anteponiendo intereses particulares que dejen de asegurar las mejores condiciones para el Estado en cuanto a precio, calidad y oportunidad disponibles en el mercado; (Código de ética A.P.F., 2022-ap).
- III. Establecer condiciones en las invitaciones o convocatorias que representen ventajas o den un trato diferenciado a quienes participen en las licitaciones; (Código de ética A.P.F., 2022-aq).
- IV. Reunirse con personas licitantes, proveedoras, contratistas o concesionarias, para actos particulares tales como festejos o convivencias particulares, y (Código de ética A.P.F., 2022ar).
- V. Omitir excusarse de conocer asuntos que puedan implicar actuación bajo conflicto de interés, conforme a las formalidades previstas en la Ley General de Responsabilidades Administrativas o cualquier disposición afín. (Código de ética A.P.F., 2022-as).

Principio de Eficiencia. Todas las personas servidoras públicas deben ejercer los recursos públicos con austeridad republicana, economía, racionalidad y sustentabilidad, logrando los mejores resultados a favor de la sociedad, incluyendo el cuidado de los recursos naturales. (Código de ética A.P.F., 2022-at).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

- I. Utilizar recursos públicos para fines distintos al que fueron destinados, como es el caso del parque vehicular terrestre, marítimo o aéreo; recintos; papelería; enseres, o cualquier otro, con independencia de que sea propiedad de la dependencia o entidad, o se cuente con su posesión mediante arrendamiento, o cualquier otro medio de contratación; (Código de ética A.P.F., 2022-au).
- II. Requerir a personal al servicio del Estado, para que desempeñe labores que atiendan a intereses particulares de quien lo solicita, como pudiera ser en algún domicilio o destinado a cualquier actividad de carácter personal o privado; (Código de ética A.P.F., 2022-av).
- III. Realizar gastos innecesarios en las oficinas públicas, incluyendo el desperdicio agua, energía eléctrica, servicios telefónicos, de internet, gasolinas, remodelaciones injustificadas, o cualquier otro insumo pagado con recursos públicos; (Código de ética A.P.F., 2022-aw).
- IV. Ejercer el presupuesto destinado a una dependencia o entidad, en su caso, unidad administrativa, de manera desproporcionada, frívola o de manera innecesaria en función de las necesidades del servicio público, y (Código de ética A.P.F., 2022-ax).

V. Contratar personal o ejercer presupuesto de las partidas destinadas para este fin, con desapego a la normativa, plantillas, tabuladores autorizados y, en su caso, al monto presupuestario autorizado. (Código de ética A.P.F., 2022-ay).

Principio de Eficacia. Todas las personas servidoras públicas deben desarrollar sus funciones en apego a una cultura de servicio a la sociedad, con profesionalismo y disciplina, en cumplimiento a los objetivos institucionales de la dependencias o entidades a la que se encuentren adscritas, y con base en objetivos, metas, programas de trabajo y de seguimiento, que permitan llevar un control de desempeño. (Código de ética A.P.F., 2022-az).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

I. Abusar del cargo de superioridad jerárquica para instruir al personal a llevar a cabo tareas o favores de carácter privado, diverso al servicio público, ya sea para sí o cualquier otra persona; (Código de ética A.P.F., 2022-ba).

II. Prescindir de llevar a cabo acciones para actualizar sus conocimientos relacionados con la labor que desempeñan; (Código de ética A.P.F., 2022-bb).

III. Inhibir que el personal a su cargo se capacite o desempeñe actividades que abonen a su conocimiento profesional; (Código de ética A.P.F., 2022-bc).

IV. Realizar trámites y otorgar servicios de forma deficiente, retrasando los tiempos de respuesta, consultas, trámites, gestiones y servicios; (Código de ética A.P.F., 2022-bd).

V. Omitir ajustar procesos y tramos de control, conforme a sus atribuciones, en áreas en las que se detecten conductas contrarias a este Código o a cualquier norma jurídica, y (Código de ética A.P.F., 2022-be).

VI. Retrasar de manera negligente las actividades a su cargo. (Código de ética A.P.F., 2022-bf).

Principio de Transparencia. Toda la información generada por las personas servidoras públicas en ejercicio de la función pública, debe ser del conocimiento de la sociedad para la efectiva rendición de cuentas, con excepción de aquella que sea considerada como confidencial o reservada en términos de la normativa aplicable. (Código de ética A.P.F., 2022-bg).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

I. Ocultar información negligentemente o con dolo mediante la declaración de incompetencias e inexistencias, o cualquier otra acción similar; (Código de ética A.P.F., 2022-bh).

II. Clasificar información como confidencial o reservada, de manera dolosa o negligente, sin que se cumplan los requisitos previstos en las disposiciones en la materia; (Código de ética A.P.F., 2022-bi).

III. Usar, sustraer, divulgar, ocultar, alterar, mutilar, destruir o inutilizar, total o parcialmente, sin causa legítima, conforme a las facultades correspondientes, la información que se encuentre

bajo custodia o a la cual tengan acceso o conocimiento con motivo de su empleo, cargo o comisión; (Código de ética A.P.F., 2022-bj).

IV. Realizar interpretaciones restrictivas a las solicitudes de información recibidas en las dependencias o entidades, de forma contraria al principio de máxima publicidad, y (Código de ética A.P.F., 2022-bk).

V. Dar tratamiento a datos personales sin dar a conocer el aviso de privacidad correspondiente o para fines distintos a las facultades y objetivos propios de las dependencias y entidades, conforme a la normativa aplicable en la materia (Código de ética A.P.F., 2022-bl).

Valores del servidor público mexicano

Para el adecuado ejercicio del servicio público, es importante contar con un ambiente laboral apropiado que incide de forma directa e indirecta en la sociedad, conforme a los valores de respeto, liderazgo, cooperación y cuidado del entorno cultural y ecológico. (Código de ética A.P.F., 2022-bm).

Respeto. Las personas servidoras públicas deberán otorgar un trato cordial a las personas en general, incluyendo a aquellas con quienes comparten espacios de trabajo, de todos los niveles jerárquicos, propiciando una comunicación efectiva. (Código de ética A.P.F., 2022-bn).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

I. Conducirse de manera irrespetuosa y realizar cualquier conducta que atente contra la dignidad de las personas, ignorando los protocolos de actuación para la atención de la discriminación, así como de prevención, atención y sanción del acoso y hostigamiento sexuales, en su caso, los de atención en el servicio público; (Código de ética A.P.F., 2022-bñ).

II. Hacer uso de lenguaje altisonante o realizar cualquier expresión de similar naturaleza, y (Código de ética A.P.F., 2022-bo).

III. Realizar expresiones o actitudes de burla o tendientes a ignorar o menoscabar la ideología, pensamiento, opiniones o ideas de las personas, evitando el diálogo y sano debate. (Código de ética A.P.F., 2022-bp).

Liderazgo. Las personas servidoras públicas deben ser una figura ejemplar frente a la sociedad y a sus equipos de trabajo, principalmente, ante quienes se encuentren a su cargo. (Código de ética A.P.F., 2022-bq).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

I. Omitir supervisar los planes, programas o proyectos a su cargo, así como las actividades y el cumplimiento de las funciones del personal que le debe reportar; (Código de ética A.P.F., 2022-br).

II. Tener un comportamiento abiertamente opuesto a las disposiciones que regulan la ética pública que pueda dañar la imagen del servicio público, inclusive si se encuentran realizando alguna función fuera del horario o instalaciones laborales; (Código de ética A.P.F., 2022-bs).

III. Encomendar actividades desproporcionadas e injustificadas al personal a su cargo, que pudieren representar una afectación a su vida privada, labores de cuidado o libre esparcimiento; (Código de ética A.P.F., 2022-bt).

IV. Omitir el reconocimiento de logros al personal a su cargo o con el cual se llevó a cabo alguna labor conjunta; (Código de ética A.P.F., 2022-bu).

V. Omitir llevar a cabo acciones conciliatorias ante comportamientos notorios y generalizados del personal a cargo, que perjudiquen o desestabilicen el clima y cultura organizacional, y (Código de ética A.P.F., 2022-bv).

VI. Perjudicar el clima laboral a través de descalificaciones o desmotivaciones, así como enemistar a las personas integrantes de cualquier grupo de trabajo. (Código de ética A.P.F., 2022-bw).

Cooperación. Las personas servidoras públicas deben colaborar entre sí y propiciar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales, generando así una plena vocación de servicio a la sociedad. (Código de ética A.P.F., 2022-bx).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

I. Afectar el trabajo en equipo obstaculizando alcanzar los objetivos comunes propios del servicio público; (Código de ética A.P.F., 2022-by).

II. Demeritar las funciones realizadas en su equipo de trabajo, o bien, de aquellos del que formen parte, generando un ambiente laboral nocivo; (Código de ética A.P.F., 2022-bz).

III. Aislarse o evitar involucrarse de manera activa en el seguimiento y elaboración de productos, proyectos o labores, que se encomienden al interior de los equipos de trabajo; (Código de ética A.P.F., 2022-ca).

IV. Evadir las responsabilidades de los productos, proyectos o labores encomendados en el equipo al que se hubieren asignado, y (Código de ética A.P.F., 2022-cb).

V. Obstruir u obstaculizar injustificadamente la generación de soluciones para cualquier tarea propia del servicio público. (Código de ética A.P.F., 2022-cc).

Cuidado del Entorno Cultural y Ecológico. Las personas servidoras públicas deben respetar y cuidar el patrimonio cultural y natural de la nación, así como el de cualquier otra. (Código de ética A.P.F., 2022-cd).

Para ello, las personas servidoras públicas deben evitar conductas tales como:

I. Realizar, con motivo de su empleo, cargo o comisión, y sin justificación, actos u omisiones que pongan en riesgo o dañen el cuidado de las áreas verdes, biodiversidad, reservas naturales y, en general, la naturaleza y medio ambiente; (Código de ética A.P.F., 2022-ce).

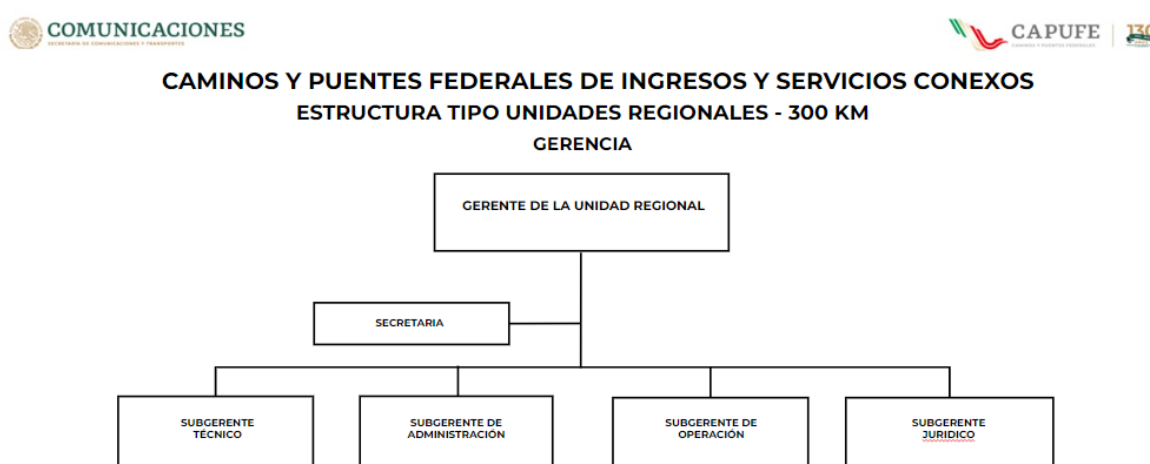
II. Actuar en contravención a la cultura de uso racional de agua potable, energía eléctrica, papel o combustibles; (Código de ética A.P.F., 2022-cf).

III. Transgredir o abstenerse de seguir y respetar las políticas ambientales, sean internas o de aplicación general de no contaminación del aire; separación de residuos y reciclaje; (Código de ética A.P.F., 2022-cg).

IV. Realizar actos u omisiones que vulneren los derechos o manifestaciones culturales; o bien, dañen o perjudiquen los monumentos arqueológicos, artísticos o históricos, y (Código de ética A.P.F., 2022-ch).

V. No informar o denunciar ante las autoridades correspondientes los daños o afectaciones al entorno cultural y ecológico, de que se tenga conocimiento. (Código de ética A.P.F., 2022-ci).

Organigrama de CAPUFE, unidad regional Veracruz.

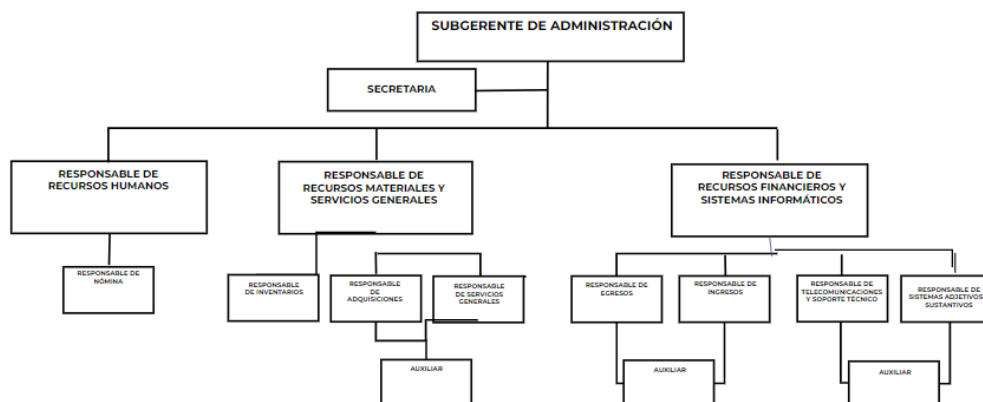


(CAPUFE, 2023)

Ilustración 2. Organigrama general de CAPUFE Unidad Regional Veracruz

CAMINOS Y PUENTES FEDERALES DE INGRESOS Y SERVICIOS CONEXOS ESTRUCTURA TIPO UNIDADES REGIONALES - 300 KM

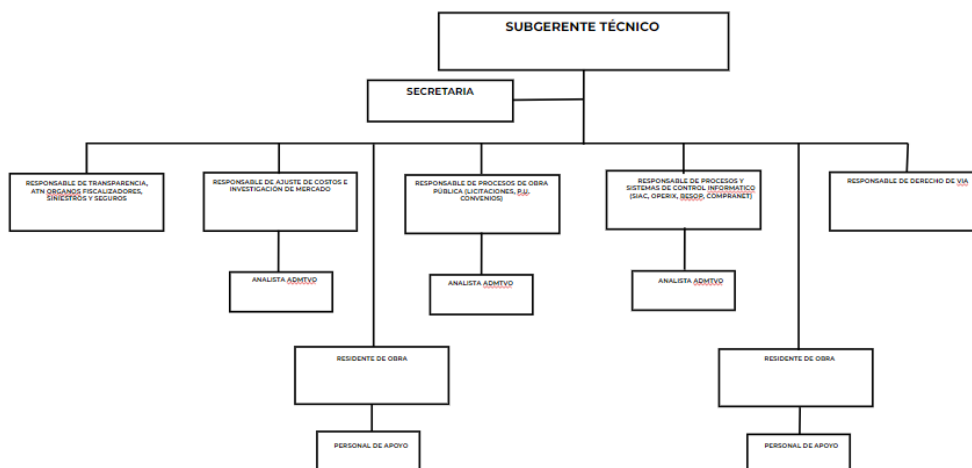
SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN



(CAPUFE, 2023)

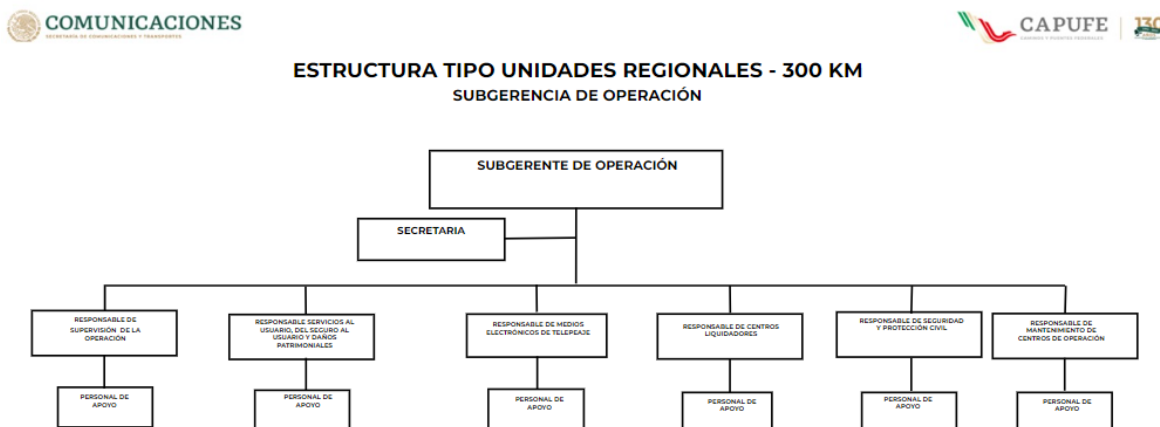
Ilustración 3. Organigrama Subgerencia de Administración de CAPUFE, Unidad Regional Veracruz

ESTRUCTURA TIPO UNIDADES REGIONALES - 300 KM SUBGERENCIA TÉCNICA



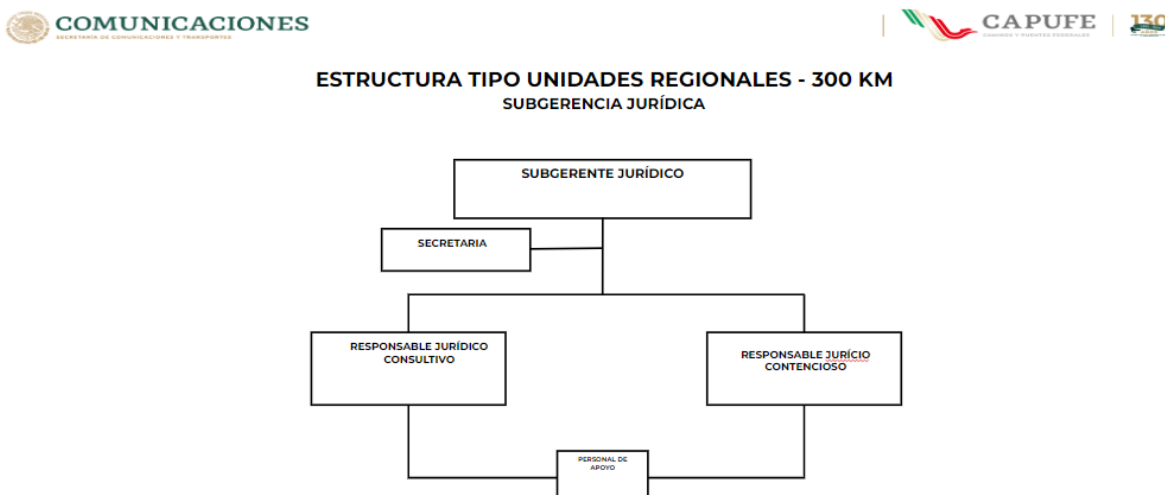
(CAPUFE, 2023)

Ilustración 4. Organigrama Subgerencia Técnica de CAPUFE, Unidad Regional Veracruz



(CAPUFE, 2023)

Ilustración 5. Organigrama Subgerencia de Operación de CAPUFE, Unidad Regional Veracruz



(CAPUFE, 2023)

Ilustración 6. Organigrama Subgerencia Jurídica de CAPUFE, Unidad Regional Veracruz

Problemas a resolver en CAPUFE, unidad regional Veracruz.

1. No ejercer el presupuesto asignado a la unidad regional en tiempo y forma.
2. Falta de herramientas que ayuden a las áreas a ejercer el presupuesto asignado a la unidad regional.
3. Asignar todas las adquisiciones por medio de licitaciones públicas
4. No establecer las bases de las licitaciones con anticipación para realizar previa revisión por parte de las áreas involucradas.

Alcance y limitaciones**Alcance**

El alcance de este proyecto es todo el personal que labora en CAPUFE dentro de la unidad regional de Veracruz, ya que al contar con una mejor gestión del tiempo para ejercer el presupuesto que se le otorga podrán cumplir con los objetivos y contarán con los materiales y servicios necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente, así como los usuarios de los tramos carreteros que administra dicha unidad, ya que al cubrir las necesidades de mantenimiento y conservación de dichos tramos, podrán transitar por éstos de manera segura.

Limitaciones

El personal se encuentra ocupado con las actividades regulares y no todos podrán responder los cuestionamientos.

Debido a que el ejercicio del recurso financiero se realiza de manera anual, el proyecto podrá ser implementado en el siguiente año, por lo que la evaluación de mejora quedará pendiente a la entrega del presente.

No contar con el tiempo necesario para desempeñar todas las actividades planeadas.

Acceso limitado a cierta documentación e información clasificada como reservada.

Objetivos

General

Ejercer el presupuesto asignado a la unidad regional Veracruz en el tiempo establecido para evitar el subejercicio.

Específicos

Establecer un diagrama de Gantt funcional, para determinar las actividades que se necesitan realizar para lograr ejercer el presupuesto asignado a la unidad regional Veracruz dentro del tiempo estipulado.

Crear un diagrama de flujo para facilitar la toma de decisiones al realizar las adquisiciones, ya sea mediante adjudicación directa o licitaciones para ejercer el presupuesto y evitar prolongar el proceso.

Justificación

El tiempo es un recurso intangible no renovable, por lo que el tiempo se invierte o se desperdicia en el día, jamás podrá ser recuperado, por lo cuál establecer una correcta gestión de este recurso es fundamental para aprovechar al máximo las horas que se tienen disponibles para lograr concretar las tareas que se tienen establecidas.

La presente investigación es importante para el personal del área de licitaciones y adjudicaciones de la unidad regional de Veracruz de Caminos y Puentes Federales, ya que se está presentando un problema para ejercer el presupuesto que se le asigna para cubrir las necesidades que se presentan, por lo que el proceso tiende a superar los tiempos establecidos y derivado a esto se genera un subejercicio del presupuesto, lo que representa una penalización para la unidad regional y una reducción en el presupuesto al año consecuente.

Ésta investigación otorgará un beneficio directo al área de licitaciones y adjudicaciones, la cual se hace cargo de ejercer el presupuesto otorgado, pero de igual manera se verá reflejado en la productividad de cada una de las áreas que integran la unidad regional Veracruz, así como a los usuarios de los tramos carreteros que se encuentran administrados por dicha unidad, ya que cuando el presupuesto es ejercido de manera eficiente y se logra cubrir todas las necesidades de materiales y servicios, se cuentan con tramos carreteros con calidad para ser transitados de manera segura.

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO

Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez (2012) consideran que el tiempo, junto con la información y el capital financiero, son los recursos más importantes que existen; afirmando que cuando se logra controlar el tiempo de manera eficiente, se consigue aprovecharlo al máximo y se obtiene el mayor provecho posible al resto de los recursos. Por lo que se considera que el tiempo es el recurso más valioso. El tiempo es un recurso que no es posible almacenar, ni renovar, no se puede comprar y tampoco se puede prestar. Es un recurso limitado que tampoco se puede ampliar, es decir, todas las personas disponen del mismo tiempo diario, 24 horas.

Debido a la creciente competencia y el aumento de la cantidad de tareas a desempeñar, ha impulsado la búsqueda de métodos que ayuden a planificar el tiempo con el objetivo de conseguir una mayor eficiencia (Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez, 2012). Debido a esto, uno de los rubros que más atención ha recibido es la gestión o administración del tiempo para las diferentes disciplinas y áreas de la vida humana.

Desde hace décadas la gestión del tiempo ha sido abordada en la disciplina de la Administración Científica, en el contexto de la Administración de Empresas, teniendo como principales exponentes a Taylor, Ford y Gantt, quienes desarrollaron sus propuestas para que el tiempo fuese administrado más adecuadamente en las organizaciones. Desde esas primeras aportaciones numerosos textos se han publicado, más a nivel divulgativo que científico, y muchos programas formativos se han desarrollado en torno a la gestión del tiempo

1.1 LA EVOLUCIÓN Y DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

Claessens et al. (2007) desde el punto de vista de la evolución de la gestión del tiempo, afirma que la preocupación por la gestión del tiempo no es algo reciente, ya que durante las décadas de los 50' y 60', diversos autores como McCay (1959) o Drucker (1967) propusieron métodos para mejorar los problemas de administración del tiempo ocasionados en los puestos de trabajo.

El modelo de McCay (1959) de gestión del tiempo es uno de los más referenciados en la literatura. Este autor proponía el uso de los registros de tiempo como una forma eficaz de garantizar que un trabajador desempeñe su tarea empleando correctamente su tiempo. El concepto utilizado por McCay (1959) sobre la gestión del tiempo llevó al planteamiento y organización de un programa de formación, el cual sigue utilizándose hoy en día en muchas organizaciones. Dicho método se basa en la planificación diaria, así como el aprendizaje sobre la priorización de las tareas y cómo gestionar los imprevistos. Por tanto, estas ideas planteadas por este autor han fundamentado diversos libros y artículos que han servido de gran ayuda a los directivos y gerentes de muchas organizaciones.

Posteriormente Drucker (1967) también reconocería la importancia de una adecuada gestión del tiempo, sobre todo en el ámbito de la dirección, formalizando el concepto y el enfoque en el lugar de trabajo. Es entonces cuando se empieza a enlazar la gestión del tiempo con la eficiencia. Drucker (1967), en un capítulo titulado "Conoce tu tiempo", expresaba todas las consecuencias que ocasiona la pérdida de tiempo, tanto en el plano personal como para la organización. Además de advertir los riesgos de perder el tiempo, también reconocería que la planificación de las tareas no siempre conduciría a la finalización del trabajo previsto, especialmente bajo una fuerte presión de tiempo. Por tanto, en estos primeros trabajos se incluían soluciones más sencillas a la falta de tiempo en la realización de las actividades, tales como establecer un plan de trabajo, con el fin de aumentar el rendimiento profesional. Otras herramientas recomendadas eran la planificación diaria, el otorgamiento de prioridades o la forma de gestionar tareas y asuntos inesperados. Todos estos remedios se podrían ver influenciados fácilmente por la presión del tiempo de realización o por el bajo control de la tarea por parte del sujeto (Claessens et al., 2007).

Sin embargo, al tratar la evolución de la gestión del tiempo, otros autores como Cladellas (2008) y Cladellas y Badía (2010) sostienen que la preocupación por la administración del tiempo es posterior a los años 50' y 60', y que se desarrolló sobre todo con autores como Katz (1978a, 1978b) y Katz y Van Maanen (1977) a partir de la década de los años 70'. Algunos autores han identificado las fases o etapas de la evolución de la administración del tiempo.

Según Crutsinger (1994) la gestión del tiempo consiste en identificar lo que es necesario realizar para establecer objetivos, determinar qué actividades son las más importantes y programar las actividades de acuerdo al método de priorización.

Aponte y Pujol (2012) establecen que la gestión o administración del tiempo es un proceso en el que se establecen metas u objetivos claros, se determinan las herramientas que favorecen la gestión del tiempo, se tiene en cuenta el tiempo disponible y se verifica el uso que se le da al tiempo, es decir, la percepción del control que se tiene del uso del tiempo personal.

Pero en cualquier caso la gestión del tiempo se relaciona con la planificación de conductas tales como programar metas y actividades, priorizar haciendo listas de tareas, agrupar las tareas que tienen como objetivo un uso eficaz del tiempo, llevar un seguimiento de las conductas que tiene como objetivo observar el uso del tiempo en la realización de actividades, etc. (Claessens et al., 2007).

1.2 LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO COMPETENCIA DEL PERSONAL

Dentro de la literatura se pone de manifiesto la importancia que la gestión del tiempo tiene en la organización (Hellsten, 2012). En la web es fácil encontrar frases reconocidas sobre la gestión del tiempo en la empresa. Una de las más conocidas es la siguiente: “quien no puede administrar su tiempo no puede administrar ninguna otra cosa en la organización”, Esta cita célebre de Peter Drucker muestra la importancia que tiene gestionar el tiempo de manera adecuada para ser más eficaces y eficientes en el puesto de trabajo, y así como para delegar, coordinar y organizar a los colaboradores correctamente. Las empresas valoran cada vez más dicha gestión, ya que mejora la productividad y la competitividad de la organización.

Una gran cantidad de directivos y profesionales se quejan de la larga lista de tareas que deben realizar, o de la imposibilidad de cumplir con su agenda por diversos motivos: interrupciones, dependencia de otras personas o unidades, la inadecuada organización de uno mismo, entre otros. Sin embargo, todos los miembros de la organización, incluso los directivos, cuentan con el mismo tiempo respecto a las horas que tiene el día para desarrollar las actividades.

Como se aprecia en el siguiente cuadro, Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez (2012) determinan las actividades que implican una mala gestión del tiempo, las respuestas más habituales a esto y las principales consecuencias de dicha falta de tiempo.

Cuadro 1.1. Implicaciones de la mala gestión del tiempo (Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez, 2012)

Una mala gestión del tiempo implica que	Las respuestas más habituales ante la falta de tiempo son	Y las consecuencias de esta falta de tiempo llevan a
- Se esté atrapado en el día a día. - Se pierden de vista los	- Trabajar más horas. - Trabajar más deprisa.	- Realizar jornadas demasiado largas. - Estar estresado.

objetivos. - Se hacen cosas poco importantes. - Precipitación. - Tensión.	- Pensar en que lo haga otra persona. - Posponer las tareas a realizar.	- Padecer problemas de salud. - Tener sentimientos de frustración. - Cometer errores.
--	--	---

Hellsten (2012) afirma que existe un debate sobre las competencias que están realmente relacionadas con la gestión eficaz del tiempo, por lo que ha diferenciado tres grandes grupos de competencias asociadas a la gestión del tiempo: establecer metas y prioridades, participar en los mecanismos de gestión del tiempo y tener una preferencia por la organización.

Por su parte Shipman (1983) identifica las siguientes competencias de gestión del tiempo: conciencia de sí mismo, estructuración del tiempo adecuadamente, establecimiento de metas y prioridades, incremento de la eficiencia personal y efectividad, programación de tiempo de actividad y programación de tiempo de relajación. Otras competencias de gestión del tiempo han sido añadidas más recientemente: cómo hacer una lista de actividades, organizarse, establecer objetivos, mantener y evaluar rutinariamente la programación y subdivisión de las tareas en partes más simples (Kelly, 2003).

Aponte y Pujol (2012) consideran interesante la propuesta de Macan (1994) acerca de las competencias de gestión del tiempo:

a) Establecer objetivos y prioridades, de esta manera el individuo determina las tareas que requiere realizar para alcanzar dichos objetivos.

b) Herramientas para la gestión del tiempo, es decir, las técnicas que ayudan en la planificación del tiempo como son: los horarios, lista de tareas o el uso de la agenda.

c) La organización, es la manera en que el sujeto ordena y realiza las tareas que pertenecen a su puesto de trabajo.

d) La percepción de control sobre el tiempo, que afectan de forma directa en la utilización del tiempo por parte del sujeto.

Para Laboris (2008) las principales competencias de gestión del tiempo son:

a) Reflexionar sobre la misión del empleado en la empresa y qué objetivos debe cumplir en ella.

b) Analizar las tareas concretas que deberá hacer para lograr esos objetivos y decidir cuáles debe ejecutar directamente y cuáles puede delegar o traspasar a otros departamentos.

c) Determinar el tiempo que requiere para realizar cada una de las tareas, si la suma supera el total de horas de la jornada laboral, se estudiará la posibilidad de reducir el tiempo asignado a cada tarea mediante un nuevo sistema de trabajo.

Para desarrollar las competencias de gestión del tiempo correctamente es necesario adoptar una serie de valores. Desde este punto de vista práctico Riesco (2007) ha propuesto algunos principios que favorecen la competencia de gestión del tiempo.

Cuadro 1.2. Principios teóricos – prácticos (Fuente: Riesco, 2007)

TEÓRICOS	PRÁCTICOS
- El tiempo es un recurso valioso. - No todas las tareas a realizar valen igual. - Muchas personas no son conscientes de cómo lo utilizan. - Posponer decisiones ocasiona perder tiempo. - Gran parte de los problemas y pérdidas de tiempo surgen al actuar sin pensar. - El control absoluto de las circunstancias es imposible. - La planificación del tiempo debe tener un hueco para la adaptación y la flexibilidad. - Identificar los problemas que son solucionados por sí solos para ahorrar tiempo. - El uso óptimo del tiempo es la eficiencia. - Las actividades que aportan poco consumen el 80 por ciento del tiempo.	- Para mejorar la gestión del tiempo lo primero que hay que hacer es conocer cómo se está utilizando. - Contrariamente a lo se piensa y se hace, anticipar y prevenir aporta un gran ahorro de tiempo, energías y dinero. - Definir plazos para las tareas facilita la organización, la autodisciplina y la toma decisiones. - Se deben tener claros los objetivos y revisarlos periódicamente. - Agrupar las tareas en bloques semejantes evita confusiones, repeticiones y economiza tiempo y esfuerzos. - Los conflictos entre objetivos suelen resolverse estableciendo prioridades.

1.3 HERRAMIENTAS PRÁCTICAS CONCRETAS PARA LA GESTIÓN DEL TIEMPO

Un aspecto importante sobre las herramientas para la gestión del tiempo es la gestión de las distracciones y de las interrupciones, lo que se considera como malversadores de tiempo (Kelly, 2003). Estos ladrones de tiempo hacen pasar de lo productivo a lo improductivo, son derrochadores y fragmentadores del tiempo, desequilibrando la asignación de prioridades. La

planificación parece ser la estrategia más adecuada en esos casos. Sin embargo, hay algunos trabajos que implican interrupciones necesarias, por lo que habrá que administrarlas en lugar de eliminarlas.

Se pueden diferenciar dos clases de malversadores o ladrones de tiempo. Por un lado, los ladrones mayores tienen que ver con la incorrecta asignación de tiempo a las tareas. Son causados por una errónea concepción del propio trabajo y por la excesiva rigidez en la distribución del tiempo de actividades. Esto provoca falta de flexibilidad.

Hay que revisar los objetivos del propio puesto de trabajo y, a partir de ellos, reorganizarse. Por tanto habrá que preguntarse, ¿es esta actividad propia de mi competencia? Por otro lado, los ladrones menores se encuentran en el entorno (mail, teléfono, reuniones, desplazamientos, ruidos, etc.); en las personas (visitas inesperadas, interrupciones, impuntualidad, etc.); en uno mismo (desorientación, desorden, indisciplina, falta de constancia y voluntad).

Para poder evitarlos se requiere conocimiento y vigilancia, así como la aplicación de normas de trabajo adecuadas: saber escuchar, saber delegar, mantener un orden en la información, saber conducir entrevistas, ser buenos negociadores, saber decir no, poner límites a nuestro tiempo, saber sintetizar.

Con la finalidad de identificar a estos malversadores de la gestión del tiempo se ha creado el siguiente listado en el cual se exponen los principales malversadores de tiempo para los colaboradores de las empresas:

- Falta de información o la información con la que se cuenta es incorrecta.
- Errores por parte de los colaboradores.
- Insuficiente o inadecuada delegación en los colaboradores.
- Las llamadas telefónicas entrantes o salientes.

- Interrupciones de todo tipo (visitas por ejemplo).
- No se establecen objetivos ni prioridades.
- Comunicación escasa o deficiente.
- Intentar hacer demasiadas cosas a la vez.
- Pronósticos de tiempo erróneos o poco realistas.
- Incapacidad para decir no.
- Inadecuada organización de la empresa o del departamento.
- Inadecuada organización personal.
- Atender asuntos urgentes y poco importantes.
- Procrastinación.
- Demasiadas reuniones, o reuniones que duran mucho.
- No usar una agenda.
- Falta de motivación.
- Burocracia en los procesos.
- Distracciones.
- Ausencia de una cultura que valore la gestión del tiempo.

Según Seiwert (1992), para realizar una correcta gestión del tiempo los colaboradores deben establecer unos porcentajes en su planificación. En concreto, solo debe planificarse el 60 por ciento de la jornada laboral, reservando un 20 por ciento para los posibles imprevistos y el 20 por ciento restante sin planificar. Ese 60 por ciento de la planificación laboral deberá estar dedicado a todos los temas a corto, medio y largo plazo, estableciendo prioridades y teniendo en cuenta todas aquellas tareas que se pueden delegar e incluso eliminar.

Cuadro 1.3. Reglas para gestionar el tiempo de la jornada laboral (Fuente: Seiwert, 1992, 2012)

Reglas para comenzar la jornada	Reglas para el transcurso de la jornada	Reglas para el final de la jornada
---------------------------------	---	------------------------------------

-Comenzar el día de manera positiva.	-Gestionar reuniones, entrevistas, teléfono, correo.	-Terminar los trabajos que han quedado sin finalizar.
-Desayunar adecuadamente.	-Tratar de adaptar los plazos límite.	-Controlar los resultados y a uno mismo.
-Acudir al trabajo sin prisas.	-Delegar los asuntos urgentes y no importantes.	-Planificar el tiempo para el día siguiente.
-Comenzar la jornada laboral puntualmente.	-Evitar las actividades no planificadas e inesperadas.	-Volver a casa con actitud positiva.
-Comprobar la planificación diaria.	-Terminar los trabajos empezados.	-Ponerse una meta para cada día.
-Tratar los asuntos complicados e importantes por la mañana.	-Fijar una hora tranquila y flexible.	
	-Gestionar interrupciones.	

1.3.1 LA MATRIZ DE EISENHOWER

Entre las competencias propuestas por Seiwert (1992, 2012), la que más destaca es la que se realiza a través de la matriz de Eisenhower. La principal forma de mejorar la productividad se logra con la organización y la priorización. Por lo tanto, es fundamental aprender a distinguir lo importante y lo urgente de todo aquello que no lo es, es decir, priorizar en base a estas dos ideas. Las actividades urgentes son aquellas en las que predomina la temporalidad de la tarea y las consecuencias de no realizarla, es decir, que tienen un efecto a corto plazo, realizando dichas tareas de forma compulsiva e inmediata, restándole tiempo a las tareas que realmente son importantes.

Las actividades importantes si tienen consecuencias a largo plazo, son imprescindibles, pero no siempre son atendidas de forma inmediata, es decir, no son urgentes a pesar de que requieren

una atención especial. Es recomendable para poder gestionar adecuadamente el tiempo saber si ¿Es importante esta tarea para conseguir los objetivos que he fijado? La prioridad que se le atribuye a cada tarea se realiza en función del tiempo que requiere cada uno y el plazo para realizarla, otorgando mayor preferencia a esta última, a pesar de que la prioridad se le debe de otorgar a aquellas actividades que tengan una relación directa con los objetivos que se pretenden alcanzar.

A partir de estos conceptos se desarrolla la matriz de Eisenhower, la cual consta de cuatro cuadrantes dividida en dos ejes principales que son por un lado la urgencia de la tarea, y por otro lado, la importancia de la tarea. Dependiendo de la tarea esta se colocará en un cuadrante u otro.

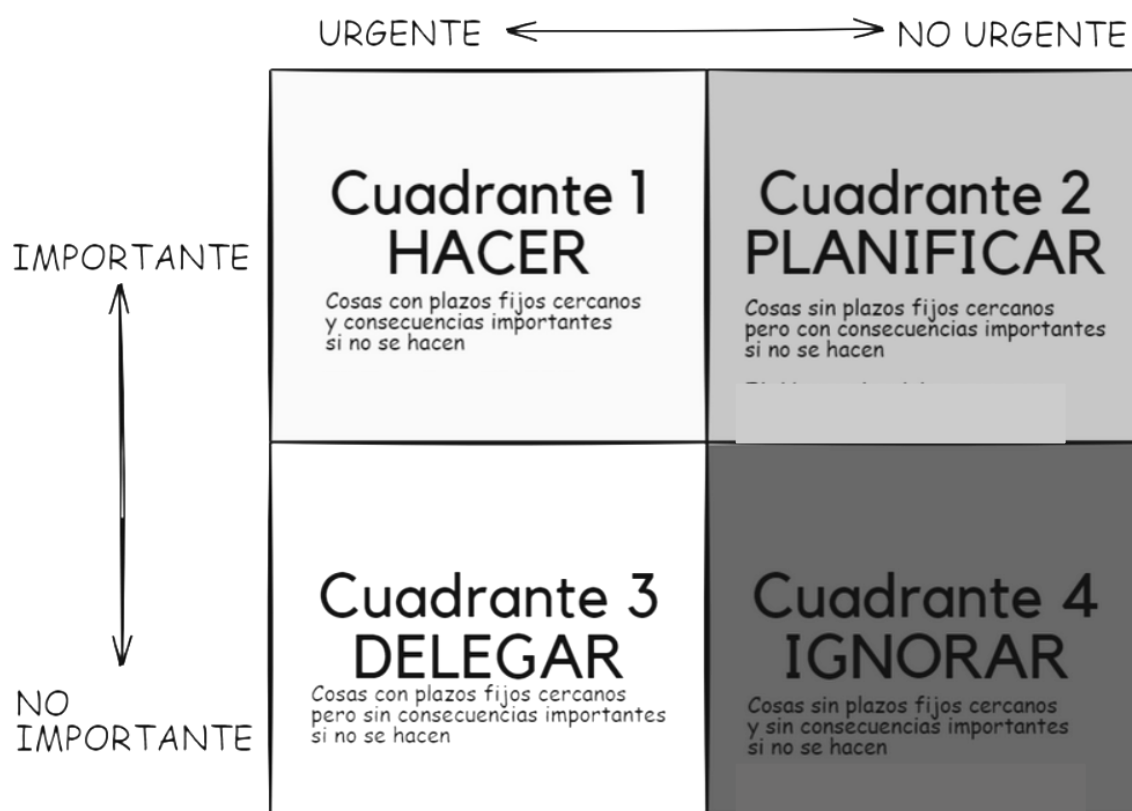
Cuadrante A (Urgente – Importante): en este cuadrante se colocan todas las actividades o tareas que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos, suponiendo un riesgo si no se realizan en un tiempo determinado. Es un cuadrante que no ha de saturarse, ya que exigen una acción inmediata, originadas frecuentemente por una mala planificación.

Cuadrante B (No urgente – Importante): aquí están todas aquellas tareas que son importantes para conseguir los objetivos, pero al no ser urgentes son tareas que se pueden realizar en días posteriores en los que exista una menor carga de trabajo, producen efectos a medio y largo plazo. En relación con el cuadrante anterior, tampoco se debe llenar de tareas porque puede acarrear un riesgo de no poder realizarlas correctamente todas, conduciendo a una falsa consecución de objetivos, pudiendo convertirse en tareas urgentes. Recordemos que una eficaz gestión del tiempo aumenta considerablemente la productividad de una persona.

Cuadrante C (Urgente – No importante): en este cuadrante la palabra clave es delegar, ya que son asuntos cuya prioridad es alta pero su nivel de importancia no es lo suficientemente alto, es decir, no son fundamentales para la consecución de los objetivos fijados. La acción de delegar es muy relevante, ya que es fundamental saber cuándo se ha de delegar, qué se ha de delegar y

a quién se ha de delegar. La confianza que se deposita en otra persona hace que aumente la productividad, tanto de esa persona como de una misma.

Cuadrante D (No urgente – No importante): lo principal que se ha de tener en cuenta en este cuadrante es que se deberán de poner todas aquellas tareas que se pueden desechar, es decir, son tareas que se deben de hacer pero no son ni importantes ni urgentes, y que quizás con el paso del tiempo puedan convertirse en tareas propias de otro cuadrante.



(Google images, 2015)

Ilustración 7: Matriz Eisenhower

1.3.2 MÉTODO POSEC

POSEC es el acrónimo de: Priorizar Organizando, Agilizando (Streamlining), Economizando y Contribuyendo. Está basado en la pirámide de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades y

enfatisa los sentidos inmediatos de seguridad emocional y seguridad monetaria del individuo medio. Sugiere que, si un individuo atiende primero a sus responsabilidades personales, está mejor preparado para ayudar con las responsabilidades colectivas. El método POSEC se explica de la siguiente manera: (Sodexo, 2018; Wikipedia, 2021)

1. Priorizar el tiempo y definir por objetivos: se trata de poner lo primero en primer lugar; esto es lo más importante, cómo utilizar el tiempo para hacer las tareas en relación con los objetivos.
2. Organizar las cosas que se tienen que cumplir regularmente para tener éxito: una vez se hayan priorizado las tareas, se deben organizar para llevarlas a cabo y conseguir así los objetivos con éxito. En el plano personal, se incluiría todo lo relacionado con la familia y la situación económica.
3. Agiliza (Streamlining) lo que no es agradable realizar, pero tiene que hacerse: se trata de las cosas que no son agradables de realizar, pero que son necesarias realizarlas. Es un elemento relacionado principalmente con el trabajo.
4. Economizar las cosas que se tienen que hacer pero que no son urgentes (pasatiempos y socialización): se trata de tareas o actividades que se deben hacer o que se pueden disfrutar y que no son urgentes (pasatiempos, actividades de socialización y ocio, etc.) En el ámbito laboral, puede hacer referencia a tareas entretenidas y que nos gusten, como puede ser la realización de informes, que es algo importante pero no urgente.

5. Contribuir prestando atención a las pocas cosas restantes que suponen una diferencia: está relacionado con las obligaciones sociales, lo que le devolvemos al mundo. Implica prestar atención a aquellas cosas que marcan la diferencia.

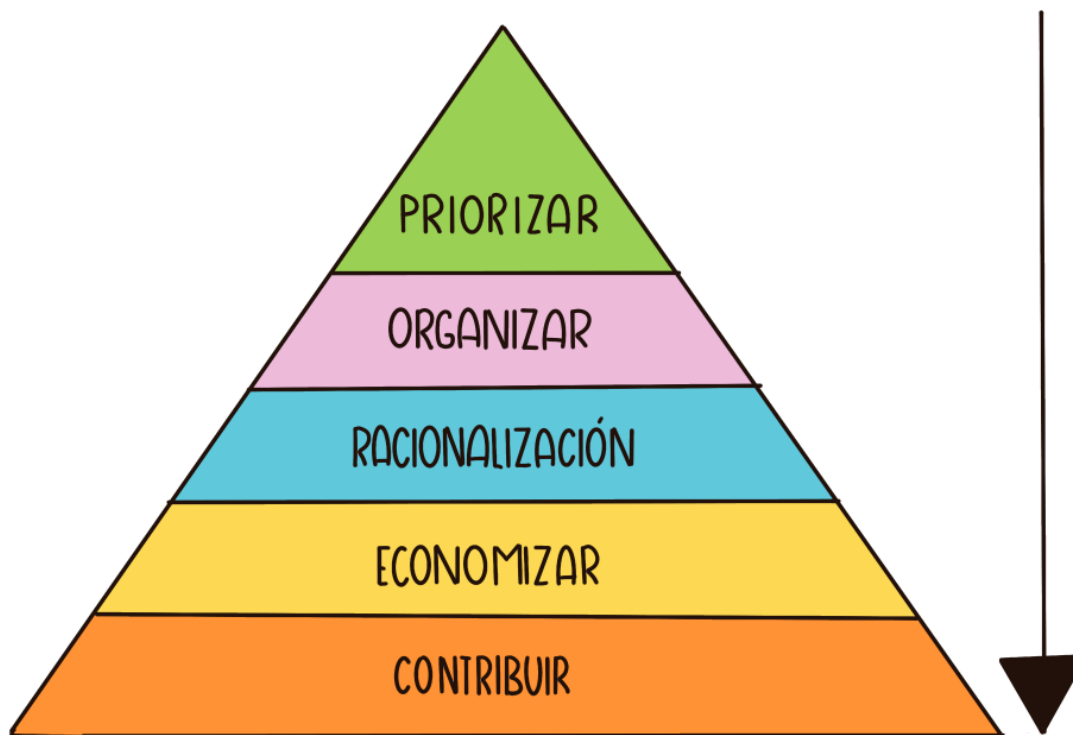


Ilustración 8. Representación gráfica de método POSEC

1.3.3 DIAGRAMA DE GANTT

La primera versión de un diagrama de Gantt fue desarrollada por Karol Adamiecki, quien inventó lo que llamamos armonograma en 1896. Adamiecki publicó sus hallazgos en ruso y polaco, lo que dificultó su acceso en los países de habla inglesa. En 1910, Henry Laurence Gantt popularizó, por su parte, un gráfico similar en los Estados Unidos, que elaboró con el objetivo de representar cuánto tiempo dedicaban los obreros de una fábrica a trabajar en una tarea específica. Desde entonces, estos dos sistemas se han combinado para crear lo que hoy conocemos en la era moderna como el diagrama de Gantt. (Martins, 2022a)

Todo comenzó con el seguimiento de las tareas de los obreros en las fábricas, pero más adelante, los diagramas de Gantt se transformaron en una forma muy difundida de dar seguimiento a los cronogramas de los proyectos. Originalmente, los diagramas de Gantt se hacían en papel, entonces, si las fechas cambiaban había que volver a dibujarlos. Más adelante, los responsables de proyectos empezaron a usar hojas de papel o bloques para representar las barras del diagrama de Gantt y así poder moverlas de acuerdo a sus necesidades. En la actualidad, al diagrama de Gantt se le denomina también hoja de ruta ya que muestra de forma visual la ruta del proyecto. (Martins, 2022b)

El gráfico de Gantt permite identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización, de tal modo que puedan evitarse periodos ociosos innecesarios y se dé también al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión. (Martins, 2022c)

Los cronogramas de barras o “gráficos de Gantt” fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor. Gantt procuro resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. El instrumento que desarrolló permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto. (Martins, 2022d)

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica: (Martins, 2022e)

En el eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

En el eje Vertical: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra.

1.3.3.1 CÓMO HACER UN DIAGRAMA DE GANTT

Los mejores diagramas de Gantt permiten dar seguimiento al programa de un proyecto con un gráfico de barras, para que se pueda visualizar con precisión el cronograma y el progreso. Se debe asegurar que el software que se usa en los diagramas de Gantt permite establecer dependencias claras entre las tareas e identificar los logros de los proyectos. (Martins, 2022f)

1. Definir el período

El diagrama de Gantt debe basarse en un proyecto con fechas de inicio y fechas de finalización. Se debe pensar en el diagrama de Gantt como una forma de representar un proyecto en una línea de tiempo, en tal caso se necesita un punto de inicio y uno de finalización. (Martins, 2022g)

Por ejemplo, planificar el lanzamiento de un producto. El equipo de Productos empezó a trabajar con el producto nuevo el 1.º de agosto y se espera que se termine de producir y se lance al mercado el 30 de septiembre. En este caso, el gráfico de Gantt comenzaría el 1.º de agosto y seguiría hasta, al menos, el 30 de septiembre. (Martins, 2022h)

¿Por qué se dice “al menos”? Porque probablemente se tenga que dar seguimiento a algunas tareas después del 30 de septiembre; como por ejemplo, enviar emails de recordatorio a los clientes para comunicarles que el producto ya está activo, continuar con la producción para redes sociales o seguir de cerca las entrevistas para la prensa. Así que, a pesar de que el logro de “Lanzar el producto” se haya cumplido el 30 de septiembre, el proyecto probablemente siga hasta mediados de octubre. (Martins, 2022i)

2. Agrega tareas con fechas de inicio y finalización

Los diagramas de Gantt funcionan mejor cuando se tienen tareas con fechas de inicio y finalización para poder visualizarlas como barras en un gráfico. Si no se agregan fechas de inicio, las tareas se verán como momentos en el tiempo y probablemente sea más difícil identificarlas. (Martins, 2022j)

Siguiendo el ejemplo del lanzamiento del producto, a continuación se muestran algunas de las tareas que podrías agregar al diagrama de Gantt: (Martins, 2022k)

3 de agosto – 14 de agosto: El equipo de Productos realiza su primer sprint con metodología ágil de dos semanas para desarrollar la 1.^a versión del producto.

17 de agosto – 21 de agosto: El equipo de Productos revisa la 1.^a versión del producto.

24 de agosto – 4 de septiembre: El equipo de Productos realiza su segundo sprint ágil de dos semanas para desarrollar el producto final.

31 de agosto – 4 de septiembre: Ahora que el producto está casi listo, el equipo de Marketing de Productos empieza a preparar el plan de marketing para el lanzamiento.

7 de septiembre – 11 de septiembre: El equipo de Marketing de Productos trabaja con el equipo de Diseño para preparar las imágenes, los gifs y los videos para el lanzamiento.

10 de septiembre – 16 de septiembre: El equipo de Contenido trabaja en los blogs y páginas web para el lanzamiento.

14 de septiembre – 18 de septiembre: El equipo de Redes Sociales prepara las publicaciones.

Más adelante, tal vez se quiera dividir estas tareas un poco más. Por ejemplo, se puede crear subtareas para los videos, las imágenes y los gifs que crea el equipo de Diseño. (Martins, 2022l)

3. Aclarar las dependencias

En un proyecto de esta magnitud, seguramente se tienen algunas tareas en las que no se puede empezar a trabajar hasta que otras estén finalizadas. Para mantener al proyecto en funcionamiento y sin interrupciones, todos los equipos deben estar en la misma sintonía. Con un diagrama de Gantt, se puede tener una representación visual de las dependencias entre las tareas. (Martins, 2022m)

En el ejemplo, la tarea de Revisión de la 1.^a versión del producto depende de la tarea Sprint de la 1.^a versión del producto, y la tarea Sprint de la 2.^a versión del producto depende de Revisión de la 1.^a versión del producto. Al establecer las dependencias entre estas tareas, todo el equipo de Productos puede saber en qué tareas pueden empezar a trabajar. Además, los equipos de

Diseño, Contenido y Redes Sociales no pueden empezar a trabajar hasta que el equipo de Marketing de Productos termine el plan de marketing. (Martins, 2022n)

4. Identificar los hitos

A diferencia de cómo se visualizan muchas de las tareas en un diagrama de Gantt, los logros se representan como puntos fijos en el tiempo. Se piensa en ellos como puntos de verificación para representar la finalización de trabajos grandes. Ayudan a que el equipo sepa qué priorizar y pueden promover grandes momentos de celebración cuando se haya finalizado un trabajo. (Martins, 2022ñ)

Si se trabaja en el lanzamiento de un producto, probablemente queramos definir logros a alcanzar; como cuando el producto esté terminado, el plan de marketing se haya finalizado y cuando el producto se haya lanzado al mercado. Se debe asegurar de que el software para diagramas de Gantt permita diferenciar los logros de las demás tareas. (Martins, 2022o)

5. Modificar el trabajo, a medida que cambian los planes

En el cronograma de ejemplo se planifica, con optimismo, terminar el 18 de septiembre, a pesar de que el lanzamiento se hará el 30 de septiembre. En realidad, las cosas no siempre resultan como se las planifica. Es probable que el equipo de Productos necesite un tercer sprint un poco más corto para finalizar el producto. O tal vez, los equipos de Diseño y Contenido necesiten más de una semana para crear sus activos, lo que puede postergar el plan para las redes sociales. (Martins, 2022p)

Los planes cambian inevitablemente. Es por eso que el software para diagramas de Gantt debe poder adaptarse a las necesidades. Buscar una herramienta que permita arrastrar y soltar tareas, y que las dependencias se actualicen automáticamente cuando las fechas cambien. De este modo, siempre se podrá mantener los proyectos bien encaminados, incluso cuando los planes cambien. (Martins, 2022q)

1.4 PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN (PEF)

El presupuesto que otorga la secretaría de hacienda y crédito público (SHCP) a las diversas dependencias gubernamentales se realiza por medio de un documento de política pública elaborado por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el que se describen la cantidad, la forma de distribución y el destino de los recursos públicos de los tres poderes, de los organismos autónomos, así como las transferencias a los gobiernos estatales y municipales.

El PEF presenta de manera ordenada y sistemática la información sobre gasto público y esos recursos pueden ordenarse en la división de Gasto No Programable y Gasto Programable.

El Gasto No Programable se destina al cumplimiento de obligaciones y apoyos determinados por la Ley como la deuda pública, las participaciones a entidades federativas y municipios, lo que significa que no financia la operación de las instituciones del gobierno federal.

El Gasto Programable se refiere al que soporta la operación de las instituciones del gobierno federal para que éstas proporcionen servicios como educación, salud, carreteras o las relaciones con otros países, etc.

De acuerdo con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en México éste deberá remitirse a más tardar el 8 de septiembre de cada año a la Cámara de Diputados que tiene como facultad exclusiva aprobarlo a más tardar el 15 de noviembre y publicarse en el Diario Oficial de la Federación a más tardar 20 días naturales después de aprobado.

El Ejecutivo Federal en el año que inicie su encargo hará llegar a la Cámara de Diputados el proyecto de PEF, junto con la iniciativa de Ley de Ingresos, a más tardar el día 15 del mes de noviembre.

1.4.1 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO

La elaboración del Presupuesto de egresos implica una serie de estudios, cálculos, discusiones y procedimientos complejos. Una vez que el Estado ha fijado sus prioridades de gasto deberá cubrir los siguientes pasos para la elaboración y aprobación del Presupuesto. (Secretaría de Servicios Parlamentarios, 2005)

1. El 15 de marzo de cada año la SHCP indicará a las dependencias y entidades involucradas, los lineamientos para la elaboración de los programas por incluirse en el Presupuesto a elaborar. En cada dependencia y entidad habrá una unidad encargada de programar.

2. El 15 de junio la propia SHCP señalará las políticas a seguir en los anteproyectos de Presupuesto.
3. El 20 de julio, las entidades y dependencias enviarán a la SHCP sus anteproyectos, los cuales serán discutidos y ajustados con esta Secretaría en los meses siguientes.
4. El 20 de octubre los proyectos definitivos serán nuevamente enviados a la SHCP en los que se habrán recogido los ajustes requeridos por la SHCP.
5. El 15 de noviembre el Secretario de Hacienda y Crédito Público comparecerá ante la Cámara de Diputados para presentar, por su conducto, la iniciativa de Presupuesto de Egresos de la Federación (artículo 74 fr. IV). Esta fecha puede ser del 15 de noviembre o hasta el 15 de diciembre cuando el Ejecutivo Federal inicie su encargo en la fecha prevista por el artículo 83 constitucional (esto es, el 1º de diciembre).
6. Una vez presentada la iniciativa, ésta será discutida y, en su caso, aprobada en la Cámara de Diputados, para ello se seguirá el mismo procedimiento para su elaboración que cualquier otra ley.
7. El último paso será la promulgación y publicación, que como Decreto se haga del Presupuesto de Egresos por parte del Ejecutivo.

1.4.2 ETAPAS DEL CICLO PRESUPUESTARIO EN MÉXICO

1. Planeación

En esta etapa se establecen los objetivos, metas y acciones a los cuales se deberán enfocar los recursos públicos. En México, el principal instrumento de planeación es el Plan Nacional de Desarrollo (PND), del cual se derivan programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales. Para esta etapa participan todas las dependencias del gobierno federal, ya que son las encargadas de analizar y compartir sus necesidades para el siguiente año y con ello ingresar dentro de la etapa de planeación el presupuesto que será requerido. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2014).

2. Programación

Durante la programación se definen los programas presupuestarios que tendrán a cargo las dependencias y entidades del Gobierno en México, así como los recursos necesarios para cumplir sus objetivos. Esta etapa concluye cuando la SHCP envía el Paquete Económico al Congreso, con la propuesta de cuánto dinero se estima recaudar y cómo se propone distribuir estos recursos. (SHCP, 2014a)

3. Presupuestación

En esta etapa se establece la cantidad, fuente de financiamiento y distribución de recursos aprobados por la Cámara de Diputados mediante Decreto. En primera instancia, se presentan los recursos aprobados en la Ley de Ingresos y las asignaciones establecidas en el Presupuesto de Egresos para los distintos poderes, organismos autónomos, así como las transferencias a los gobiernos estatales y municipales. (SHCP, 2014b)

4. Ejercicio y control

El ejercicio y control del gasto busca promover el uso eficiente de los recursos públicos y se lleva a cabo durante todo el año. En esta etapa se ejercen los recursos asignados a las dependencias y entidades federales para el cumplimiento de sus objetivos. (SHCP, 2014c)

5. Seguimiento

Durante esta etapa se lleva a cabo el control de las acciones realizadas a través de los programas presupuestarios para cumplir con los objetivos de la planeación, mediante indicadores de desempeño que sirven como insumo para la toma de decisiones. A través del seguimiento es posible verificar si los programas están cumpliendo con sus objetivos y, en caso contrario, valorar si requieren adecuaciones. (SHCP, 2014d)

6. Evaluación

Durante esta etapa se analizan las recomendaciones y hallazgos derivados de las evaluaciones y se definen los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). La etapa de evaluación inicia con la publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE), el cuál determina el programa o política a evaluar y el tipo de evaluación que se le aplicará. (SHCP, 2014e)

7. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas consiste, por un lado, en la obligación del Gobierno de México de informar sobre los resultados anuales de los ingresos, el gasto y el estado de la deuda, a través de la Cuenta Pública, y por otro, en conjunción con la transparencia y la participación ciudadana, dar cuenta a la población sobre sus acciones y con ello fomentar la contraloría ciudadana. (SHCP, 2014f)

1.5 LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO

La Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público es de orden público y tiene por objeto reglamentar la aplicación del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, que realicen: (Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector Público [L.A.A.S.S.P], 2000)

- I. Las unidades administrativas de la Presidencia de la República;
- II. Las Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal;
- III. La Fiscalía General de la República;
- IV. Los organismos descentralizados;
- V. Las empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos en los que el fideicomitente sea el gobierno federal o una entidad paraestatal, y
- VI. Las entidades federativas, los municipios y los entes públicos de unas y otros, con cargo total o parcial a recursos federales, conforme a los convenios que celebren con el

Ejecutivo Federal. No quedan comprendidos para la aplicación de la presente Ley los fondos previstos en el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal.

Dentro la Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector Público, se establecen todos los lineamientos a los que deben apegarse las dependencias para contratar los servicios correspondientes para mantener adecuada y satisfactoriamente asegurados los bienes con que cuenten bajo su responsabilidad, estableciendo en su artículo 26 que deberán seleccionar entre la licitación pública, invitación a cuando menos tres personas o la adjudicación directa, siempre buscando las mejores condiciones de precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán, por regla general, a través de licitaciones públicas, mediante convocatoria pública, para que libremente se presenten proposiciones, solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad, crecimiento económico, generación de empleo, eficiencia energética, uso responsable del agua, optimización y uso sustentable de los recursos, así como la protección al medio ambiente y demás circunstancias pertinentes, de acuerdo con lo que establece la presente Ley.

Previo al inicio de los procedimientos de contratación previstos en este artículo, las dependencias y entidades deberán realizar una investigación de mercado de la cual se desprendan las condiciones que imperan en el mismo, respecto del bien, arrendamiento o servicio objeto de la contratación, a efecto de buscar las mejores condiciones para el Estado.

Las condiciones contenidas en la convocatoria a la licitación e invitación a cuando menos tres personas y en las proposiciones presentadas por los licitantes no podrán ser negociadas.

La licitación pública inicia con la publicación de la convocatoria y, en el caso de invitación a cuando menos tres personas, con la entrega de la primera invitación; ambos procedimientos concluyen con la emisión del fallo o, en su caso, con la cancelación del procedimiento respectivo.

Los licitantes sólo podrán presentar una proposición en cada procedimiento de contratación; iniciado el acto de presentación y apertura de proposiciones, las ya presentadas no podrán ser retiradas o dejarse sin efecto por los licitantes.

1.5.1 LICITACIÓN PÚBLICA

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, previene una directriz de política general de contratación pública que resulta de observación obligatoria para toda la Administración Pública Federal, al determinar la licitación pública, que es un procedimiento de contratación en que a través de una declaración unilateral de voluntad contenida en una convocatoria pública, el Estado se obliga a celebrar un contrato para la adquisición de un bien o servicio –incluida obra pública-, con aquél interesado que cumpliendo determinados requisitos prefijados en la convocatoria por el ente público de que se trate, ofrezca al Estado las mejores condiciones de contratación. Dicho procedimiento se encuentra abierto a todos aquellos interesados que reúnan los requisitos previstos, de ahí que la licitación pública sea un procedimiento cuya esencia se encuentra en la competencia. (Secretaría de la Función Pública [S.F.P.], 2017a)

En el entendido de que la competencia en el terreno económico tiene una connotación fundamental y así de acuerdo a los economistas estadounidenses Stanley Fischer, Rudiger Dornbusch y Richard Schmalense (1998) “La experiencia indica, ciertamente, que la competencia beneficia a los compradores porque lleva consigo unos precios más bajos o un servicio mejor, en todos los casos, la competencia beneficia a los consumidores, pero perjudica a algunos productores al bajar los precios”.

“Adam Smith y los economistas posteriores han mostrado que la competencia perfecta es buena para el conjunto de la economía porque genera una asignación eficiente de los recursos, es decir, una asignación en la que no hay despilfarro. La idea fundamental es que los compradores y los vendedores bien informados sólo comercian cuando se benefician ambos. Por tanto, el intercambio voluntario lleva a utilizar el bienestar de los participantes en la economía.” (Fischer, Stanley, Rudiger Dornbusch y Richard Schmalense, 1998.)

Por ello es que, en el numeral IV inciso iii) de la Recomendación del Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos Sobre Contratación Pública se recomienda a los Estados miembros de dicha Organización -de la que forma parte nuestro país-, precisamente: (S.F.P., 2017b)

“iii) Recurrir a licitaciones abiertas a la participación, limitando el uso de las posibles excepciones y de las contrataciones con un único proveedor. Las licitaciones mediante concurso deberán ser el método habitual en la contratación pública, como instrumento adecuado que son para lograr la eficiencia, combatir la corrupción, obtener unos precios justos y razonables y garantizar unos resultados competitivos. ...” (S.F.P., 2017c)

En este sentido siguiendo el mandato constitucional y las mejores prácticas internacionales, la Secretaría de la Función Pública, considera fundamental que los entes públicos privilegien la

utilización de licitaciones públicas en sus procedimientos de contratación, porque con independencia de que es el procedimiento instruido por la Carta Magna, dicho procedimiento es el que, como regla general, garantiza al Estado la obtención de las mejores condiciones de contratación en cuanto al precio –encontrándose determinados en la convocatoria a la licitación el mínimo de calidad y oportunidad que debe ser cumplido por los licitantes para tener derecho a la adjudicación del contrato-, y porque adicionalmente dicho procedimiento competitivo es el que más favorece a la eficiencia en la asignación de recursos en la Sociedad mexicana en su conjunto. (S.F.P., 2017d)

Ahora bien, al promoverse el uso de la licitación pública la Secretaría de la Función Pública no deja de apreciar que la propia Constitución Política autorizó al legislador el establecimiento de excepciones a dicho procedimiento, y que en acatamiento de ello el legislador federal recogió supuestos en que válidamente pueden utilizarse los procedimientos de adjudicación directa e invitación a cuando menos tres personas (arts. 42 y 43 de la LOPSRM y 41 a 42 de la LAASSP).

Sobre el particular, sin embargo, la Secretaría de la Función Pública desea concientizar a las dependencias y entidades respecto a que dichos preceptos no obligan a las dependencias o entidades a acudir siempre en los supuestos previstos en los mismos a los procedimientos de excepción y ello, en razón de que el verbo utilizado en éstos es precisamente el de “podrá” y no el de “deberá”. Ello implica que si bien los entes públicos pueden, en los supuestos contemplados en los artículos de que se trata, acudir a un procedimiento de excepción a la licitación pública, también pueden realizar la contratación mediante éste último procedimiento, el cual, ya se ha dicho, resulta el más conveniente para el Estado en cuanto a la determinación del precio –encontrándose fijado el mínimo de calidad y oportunidad requeridos- y el más conveniente para la Sociedad mexicana en cuanto a la eficiencia en la asignación de los recursos. Por ello, resulta recomendable en extremo se desincentive el uso de la adjudicación directa y la invitación a cuando menos tres personas. (S.F.P., 2017e)

1.5.2 INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS

El procedimiento de invitación a cuando menos tres personas es un procedimiento en que al igual que la licitación pública existe competencia e igualdad entre los licitantes. (S.F.P., 2017f)

Ahora bien, considerando que la licitación pública es el procedimiento de contratación que garantiza como regla general la obtención de las mejores condiciones de contratación, en seguimiento de la política general de contrataciones públicas, la Secretaría de la Función Pública recomienda enfáticamente no utilizar los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas, sino en los siguientes supuestos: (S.F.P., 2017e)

- a) En los casos de urgencia derivados de caso fortuito o fuerza mayor (art. 42 fracs. II y V LOPSRM y 41 fracs II y V LAASSP).
- b) Cuando las contrataciones se realicen con fines exclusivamente militares o para la armada, o su contratación mediante licitación pública ponga en riesgo la seguridad nacional o la seguridad pública, en los términos de las leyes de la materia (arts. 42 frac. IV LOPSRM y 41 frac. IV LAASSP).
- c) Tratándose de bienes o servicios que sean objeto de un contrato marco (art. 41 fracción XX de la LAASSP), por tratarse de una estrategia de contratación que si bien de alguna manera establece barreras a la entrada a la competencia, cualquier interesado que cumpla con los requisitos fijados a quienes lo celebraron tiene derecho a formar parte del contrato marco y además, es susceptible de propiciar una mayor competencia que la licitación pública, en razón que en los contratos marco diseñados por la Secretaría de la Función Pública se ha establecido la obligación de la Secretaría de la Función Pública a invitar a todos los posibles interesados que formen parte del mismo a participar en el procedimiento de contratación de que se trate, con lo que se garantiza un mínimo de “invitados” a dicho procedimiento, lo cual no se puede garantizar

en las licitaciones públicas, cuyas convocatorias no obstante encontrarse difundidas en CompraNet pueden no ser conocidas por los posibles interesados en participar en ellas. En el entendido de que, en este supuesto la utilización del contrato marco debe entenderse sin perjuicio de la facultad del ente público de contratar el bien o servicio de que se trate mediante el procedimiento preferente de licitación pública.

En todo caso, las razones por las cuales se debe preferir la licitación pública sobre la invitación a cuando menos tres personas son las siguientes:(S.F.P., 2017f)

a) Si bien en la invitación a cuando menos tres personas también existe competencia, ésta se distancia de lo que en economía se conoce como el modelo ideal de la “competencia perfecta”, al establecer barreras a la entrada de posibles interesados a participar en el procedimiento de contratación, lo cual es susceptible de producir: (S.F.P., 2017g)

Que los “invitados” que son los únicos que pueden presentar proposición en dicho procedimiento no oferten su mejor precio o incluso que se concierten entre ellos para fijar el precio. En efecto, mientras un mercado determinado se aproxime en la medida de lo posible al supuesto de competencia perfecta (situación donde se tiene la mayor cantidad posible de proveedores participando en el mercado), habrá menos probabilidad de que un proveedor o un grupo de proveedores en particular tengan la capacidad de fijar y controlar el nivel de precios, resultando así una mayor eficiencia en la asignación de recursos. (S.F.P., 2017h)

Que posibles interesados que no fueron invitados fueran más eficientes, lo que les hubiera permitido ofrecer un mejor precio respecto del ofrecido por los proveedores que sí fueron “invitados” al procedimiento. (S.F.P., 2017i)

Cuestiones ambas que impiden la obtención de ahorros que pudieron haber sido obtenidos en dicha contratación. (S.F.P., 2017j)

b) La existencia de barreras a la entrada, estatuidas en la invitación a cuando menos tres personas es susceptible de propiciar ineficiencias en la asignación de los recursos de la Sociedad en su conjunto, posibilitando que proveedores menos eficientes comercialicen sus bienes y servicios en perjuicio de proveedores más eficientes. (S.F.P., 2017k)

c) Si bien tanto la LOPSRM (art. 41) como la LAASSP (art. 42) exigen que los “invitados” al procedimiento de invitación a cuando menos tres personas cuenten con la capacidad de respuesta inmediata, así como con los recursos técnicos, financieros y demás que se requieran, la selección de los proveedores siempre presenta importantes factores discrecionales que en nada fortalecen al principio de transparencia que debe privar en las contrataciones públicas. En este sentido, debe considerarse la exigencia social de disminuir el número de procedimientos de excepción a la licitación pública. (S.F.P., 2017l)

1.5.3 ADJUDICACIÓN DIRECTA

La adjudicación directa es un procedimiento que se realiza sin puesta en concurrencia y por ende sin que exista competencia, adjudicándose el contrato a un proveedor que ha sido preseleccionado para tales efectos por la dependencia o entidad. (S.F.P., 2017m)

Ahora bien, considerando que la licitación pública es el procedimiento de contratación que garantiza como regla general la obtención de las mejores condiciones de contratación, en seguimiento de la política general de contrataciones públicas, la Secretaría de la Función Pública

recomienda enfáticamente no utilizar el procedimiento de adjudicación directa, sino en los siguientes supuestos: (S.F.P., 2017n)

Cuando por las características del bien o servicio (incluido obra) de que se trate sólo exista un contratista o proveedor en el mercado capaz de enajenar el bien o prestar el servicio, supuesto en que la buena práctica internacional autoriza la adjudicación directa del contrato, siempre y cuando no existan bienes o servicios alternativos o sustitutos técnicamente razonables (arts. 42 frac. I LOPSRM, 41 frac. I y VIII LAASSP).

Tratándose de bienes o servicios que sean objeto de un contrato marco (art. 41 fracción XX de la LAASSP), únicamente para los supuestos en que dicho acuerdo de voluntades autorice que la adjudicación de los contratos específicos se haga precisamente mediante adjudicación directa y siguiendo el procedimiento que al efecto se ha establecido en el contrato marco para garantizar que a través de dicho procedimiento de excepción se obtendrán las mejores condiciones de contratación en el caso concreto. (S.F.P., 2017ñ)

Igualmente podría resultar conveniente utilizar la adjudicación directa en los siguientes casos: (S.F.P., 2017o)

En los casos de urgencia derivados de caso fortuito o fuerza mayor (art. 42 fracs. II y V LOPSRM y 41 fracs II y V LAASSP).

Cuando las contrataciones se realicen con fines exclusivamente militares o para la armada, o su contratación mediante licitación pública ponga en riesgo la seguridad nacional o la seguridad pública, en los términos de las leyes de la materia (arts. 42 frac. IV LOPSRM y 41 frac. IV LAASSP).

Sin embargo, en estos dos últimos supuestos –al igual que los demás a que se refieren los artículos 42 de la LOPSRM y 41 de la LAASSP (excepto fracciones I y VIII)-, al existir más de un solo contratista o proveedor la Secretaría de la Función Pública recomienda igualmente de manera enfática la utilización del procedimiento de invitación a cuando menos tres personas, porque éste procedimiento aprovecha parcialmente las ventajas de la competencia entre los licitantes. (S.F.P., 2017p)

En todo caso, las razones por las cuales se debe preferir la licitación pública o el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas sobre la adjudicación directa son las siguientes: (S.F.P., 2017q)

Al no existir competencia en la adjudicación directa ni el Estado ni la Sociedad obtienen los beneficios que generalmente derivan de aquélla. (S.F.P., 2017r)

Salvo el caso de tratarse de los supuestos en que con la investigación de mercado se encuentra acreditado que sólo existe un contratista o un proveedor en el mercado (arts. 42 frac. I LOPSRM, 41 frac. I y VIII LAASSP), resulta más cuestionable la transparencia de selección del contratista o proveedor. (S.F.P., 2017s)

1.6 CONSECUENCIAS DE NO EJERCER EL RECURSO FINANCIERO OTORGADO POR LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.

En la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) el subejercicio se define como “las disponibilidades presupuestarias que resultan, con base en el calendario de

presupuesto, sin cumplir las metas contenidas en los programas o sin contar con el compromiso formal de su ejecución”.

El destino de los recursos públicos está especificado en el gasto programado de cada año. Periódicamente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) publica en su reporte de finanzas y deuda pública las cifras de la evolución de los recursos ejercidos y su diferencia con la cifra que estaba programada. Cuando el gasto público observado es menor que el que estaba programado hay subejercicio. (García, 2019)

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos estipulan el destino de los recursos derivados del subejercicio y las sanciones de las que se hacen acreedores los funcionarios que ejercieron de manera inadecuada los recursos federales. (García, 2019)

El dinero no gastado debe ser devuelto a la Secretaría de Hacienda. Así lo determina la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), que establece que si una entidad receptora de recursos públicos gasta menos de lo que tenía autorizado esos recursos deben ser devueltos. La Secretaría de Hacienda, entonces, puede redirigir los recursos a otros rubros. (García, 2019)

La Secretaría de Hacienda tiene la obligación de reportar cómo fueron reasignados los recursos derivados del subejercicio por unidad responsable y por programa presupuestario, pero no puede ser cuestionada la reasignación. Debe transparentar el destino, pero no argumentar. (García, 2019)

Ahí radica una problemática de la existencia de subejercicios: la posibilidad de transferir los recursos hacia otras prioridades de una administración. Aunque en la teoría un subejercicio es responsabilidad de la unidad pública que lo ejerce, en la realidad también es posible que la Secretaría de Hacienda no esté entregando los recursos de manera oportuna.

Otra realidad que obstaculiza el ejercicio eficiente del gasto público es la existencia de recortes presupuestales y subejercicios simultáneamente. Algunas secretarías como la de Salud y la de Comunicaciones y Transportes experimentaron recortes importantes de recursos en el ejercicio del 2019 y en la evaluación del gasto observado hasta la mitad del año también registraron subejercicios más pronunciados de los recursos. (García, 2019)

Los subejercicios pueden representar ahorros o sobreestimación del gasto. También pueden reflejar que cierta partida no es prioritaria para la gestión en turno. El subejercicio del gasto público no puede calificarse sin contexto, pero podría mejorarse la claridad y el criterio con el que se destinan los recursos que no fueron utilizados. (García, 2019)

El subejercicio puede impactar de manera negativa especialmente si se efectúa en rubros fundamentales para el bienestar social. En el rubro de la salud, por ejemplo, si se está ejerciendo un menor gasto del autorizado por retraso de transferencias está en juego la salud de la población mexicana, en términos de atención, de infraestructura en hospitales o de distribución de medicamentos. En los programas destinados a reducir la pobreza y combatir la desigualdad la existencia de un subejercicio impactaría de manera importante en el ingreso de las personas cuyos ingresos dependen significativamente de esas transferencias sociales. (García, 2019)

CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

2.1 PROCEDIMIENTO 1

PROCESO PARA EJERCER EL RECURSO FINANCIERO OTORGADO A CAMINOS Y PUENTES FEDERALES DE INGRESOS Y SERVICIOS CONEXOS EN LA UNIDAD REGIONAL VERACRUZ

La unidad regional de Veracruz de caminos y puentes federales de ingresos y servicios conexos es la responsable de realizar el ejercicio del recurso financiero otorgado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para cubrir las necesidades de bienes y servicios tanto del tramo carretero a su cargo como de las oficinas, este presupuesto es autorizado de acuerdo al anteproyecto que debe ser enviado a las oficinas centrales de CAPUFE para integrarlo con el resto de las unidades regionales y realizar el posterior envío a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), que conforma el anteproyecto que será enviado a la SHCP a mediados del año anterior al que se va a ejercer.

La SHCP se encarga de revisar el anteproyecto para determinar si lo solicitado es viable y posteriormente envía un oficio de contestación a la SCT en el cual se plasma el monto autorizado, con ello se le comunica a cada unidad regional por medio de la oficina central de CAPUFE, con ello inicia el proceso para llevar a cabo el ejercicio de dicho recurso en cada unidad regional.

Cada subgerencia de la unidad se encarga de iniciar su proceso para determinar si la adquisición puede realizarse mediante la licitación pública, la invitación al menos de tres personas o la

adjudicación directa, uno de los factores más importantes para tomar esta decisión es el monto a pagar por el bien o servicio solicitado, dichos montos son estipulados por la SHCP, la cual envía cada año un oficio con los montos máximos de adjudicación (anexo 1).

Se realizan reuniones con el gerente, subgerentes y encargado de área para establecer las bases que conforman las diversas licitaciones que se publicarán para convocar a las empresas interesadas en otorgar los bienes y servicios.

Se realiza la difusión pública del proyecto de licitación para dar a conocer la preconocatoria, posteriormente se convoca formalmente a los interesados en el proyecto de licitación, se realiza una junta de aclaraciones donde se presentan los representantes de las empresas interesadas y el comité de licitaciones para formular y responder dudas.

Después se realiza la presentación de propuestas por parte de los interesados para participar en el proyecto de licitación. Teniendo la documentación de todos los participantes el comité revisa cada una de las propuestas verificando que cumpla con todas las bases y los lineamientos establecidos, se califica haciendo uso de los criterios de planeación, y con ello se debe emitir un dictamen en el cual se detalla en qué consistió la evaluación realizada y cuál fue el resultado.

Cuando se cuenta con el resultado de la licitación, se debe informar a los participantes, por lo que son llamados a la oficina para emitir el fallo, el cual es una narración de todo el procedimiento que se llevó a cabo en la licitación.

Posteriormente el comité solicita a la subgerencia jurídica que realice el contrato para que la empresa ganadora y la dependencia suscriban un acuerdo de voluntades y se comprometen ambas partes a cumplir con lo estipulado dentro de la propuesta presentada, así como las fechas

de pago por parte de la dependencia y en caso de incumplimiento contar con el soporte de respaldo para ejercer la penalización correspondiente.

El total del presupuesto otorgado por la SHCP debe quedar ejercido a más tardar el 15 Noviembre del año corriente, para evitar que se genere el subejercicio del presupuesto, lo que puede suponer un recorte presupuestal para el año consecutivo.

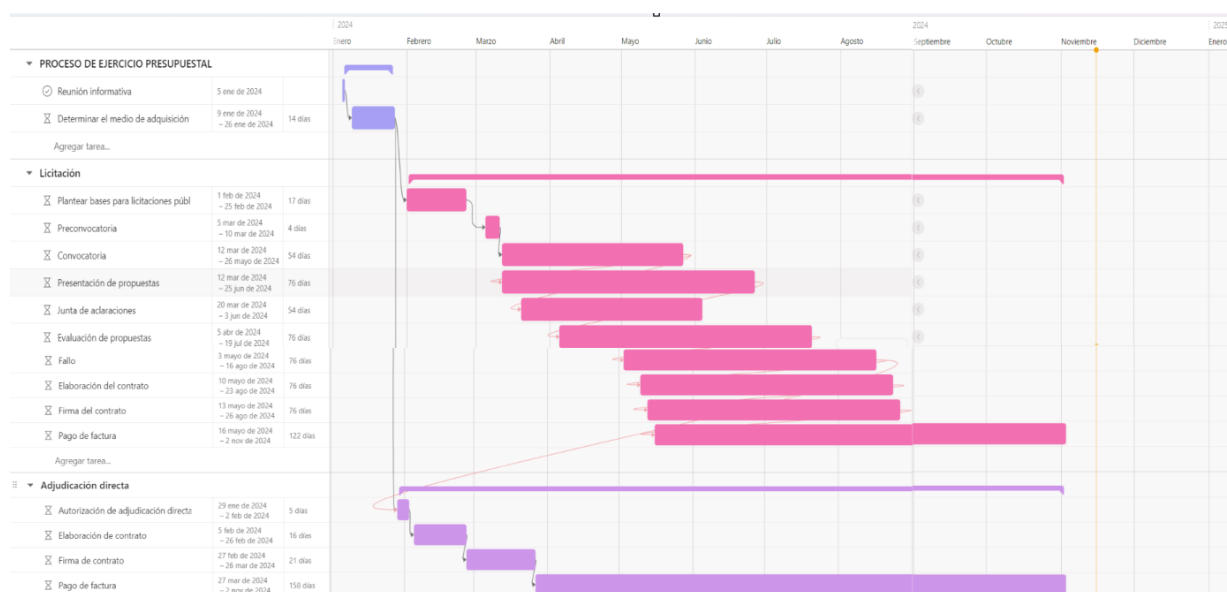
2.2 PROCEDIMIENTO 2

DIAGRAMA DE GANTT PARA EL PROCESO DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO FINANCIERO ASIGNADO A CAMINOS Y PUENTES FEDERALES DE INGRESOS Y SERVICIOS CONEXOS DE LA UNIDAD REGIONAL VERACRUZ

Teniendo en cuenta cada uno de los pasos que integran el proceso para el ejercicio del presupuesto financiero asignado a la unidad regional de Veracruz de CAPUFE se crea un diagrama de Gantt en la aplicación Asana, la cual permite invitar como colaboradores a los responsables de cada actividad para que visualicen las tareas pendientes en el proceso y lleven una mejor gestión del tiempo.

En espera de las partidas presupuestales y los montos autorizados, así como del oficio de montos autorizados para adjudicaciones del año 2024 todo ello emitido por la SHCP, dicho diagrama puede ser modificado para establecer puntualmente cada uno de los pasos y tener más específicas las fechas para cada adquisición, siempre buscando no rebasar las fechas que se establecieron en el diagrama general, con la finalidad de evitar atrasos en el proceso que pudieran traducirse en incumplimiento en el objetivo y como consecuencia tener un subejercicio

del presupuesto que pudiera reducirse para el próximo año y con ello afectar los servicios que la unidad regional otorga a la ciudadanía.



(Creación propia, 2023)

Ilustración 9. Diagrama de Gantt para gestión del tiempo en el proceso de ejercicio del presupuesto 2024 de CAPUFE unidad regional Veracruz

De esta manera se visualiza el diagrama de Gantt que se implementará, del lado izquierdo en forma de lista están cada uno de los pasos que conforman el proceso para ejercer el presupuesto, en la columna continua se observan las fechas de inicio y término para cumplir con la tarea, en la siguiente columna indica los días totales que abarca el lapso de inicio a fin.

En el diagrama con gráficos se observa la ubicación y continuidad de cada paso, las flechas que conectan una actividad con la siguiente indican la dependencia que tienen entre sí, al dar click en cada barra se despliega la tarea y la descripción de las actividades que se deben de realizar para cumplirla, así como el responsable de efectuarla.

Conforme se vayan cubriendo las actividades se podrá ir avanzando al siguiente paso, en caso que no se realice la tarea dentro del tiempo establecido se marcará con color rojo el cual será un indicador de retraso y que generará un retraso en el siguiente paso.

Como se puede observar el inicio del ejercicio presupuestal es el 05 de enero del 2024, el cual se realiza con una reunión en la que están presentes el gerente, subgerentes de cada área y superintendente de finanzas para dar a conocer cuál es el presupuesto autorizado por la SHCP.

Se establece un lapso de 14 días del 9 al 26 de enero para que el representante de cada área determine el medio (licitación pública, invitación por lo menos de tres personas o adjudicación directa) mediante el cual serán adquiridos los bienes y servicios, de acuerdo al estudio de mercado realizado para conformar el anteproyecto de presupuesto y el oficio de montos máximos para adjudicaciones emitido por la SHCP. Para lograr que este proceso se realice de forma más rápida, se implementará el diagrama de flujo que se diseña en el procedimiento 3 del presente.

A partir de aquí se desglosa en los que serán adquiridos mediante licitación pública o adjudicación directa, la invitación por lo menos de tres personas no se utiliza en la unidad por lo que queda descartada para la elaboración del presente diagrama.

Cuando se realiza mediante la adjudicación directa, los subgerentes de cada área tramitan la autorización de la adjudicación directa ante el gerente, quien evalúa la cotización presentada, verificando que el bien o servicio otorgue la calidad, precio, tiempo y cubra la necesidad de manera eficiente, tiene 5 días para evaluarlas del 29 de enero al 02 de febrero del 2024.

Cuando la adjudicación directa queda autorizada, la subgerencia jurídica se encarga de realizar los contratos pertinentes para establecer el compromiso entre la dependencia y el proveedor o

prestador de servicios para ello cuentan con 16 días del del 05 al 26 de febrero. Para la firma del contrato se citan a los proveedores del 27 de febrero al 26 de marzo, una vez que queda cubierto, se le informa a la superintendencia de finanzas, para que con la documentación proporcionada, sea dado de alta en compranet y poder dispersar el pago de la factura de acuerdo a los bienes o servicios otorgados, contando con un lapso de 158 días del 27 de Marzo al 02 de Noviembre, ya que dependiendo de como se establezca el pago, puede realizarse al inicio al final, o dispersiones conforme se vayan realizando los servicios o entrega de bienes.

Cuando la adquisición se realiza por medio de la licitación pública Se deben plantear las bases para cada licitación que se va a efectuar, para esta tarea cada subgerencia que vaya a realizar la adquisición debe analizar y establecer las más pertinentes para el bien y servicio que se busca adquirir, se tiene un lapso de 17 días del 01 al 25 de febrero para determinarlas y presentar la pre convocatoria del 05 al 10 de marzo, posteriormente del 12 de marzo al 26 de mayo serán lanzadas de manera formal las diferentes convocatorias para las licitaciones, contando con un total de 54 días para que todas las subgerencias emitan todas las licitaciones necesarias para cubrir sus necesidades.

Las empresas interesadas que buscan concursar para ganar alguna licitación cuentan con 20 días a partir del lanzamiento formal de la convocatoria para presentar su propuesta, esto queda dentro del lapso total de 76 días del 12 de marzo al 25 de junio (dependiendo la fecha en la que se emite la convocatoria), dentro de este lapso se genera una junta de aclaraciones con el comité de licitaciones de la unidad y los participantes con la finalidad de responder dudas o emitir comentarios al respecto, esto se realizará del 20 de marzo al 03 de junio (dependiendo de la fecha de lanzamiento de la convocatoria).

20 días después de la presentación de propuestas por los participantes se cierra la convocatoria y se evalúan a las empresas concursantes de acuerdo a las bases establecidas, la empresa que cubra todo lo solicitado y ofrezca la mejor calidad y precio, será la ganadora de la licitación para

esta actividad se tiene un lapso de 76 días del 05 de abril al 19 de julio, dependiendo de la emisión formal de la convocatoria. En caso que no se registre ninguna propuesta, la licitación se declara desierta y la partida puede ser adjudicada de manera directa, por lo que pasaría a seguir el proceso de dicho método.

Del 03 de mayo al 16 de agosto, 20 días después del cierre de cada licitación deben reunirse los participantes y el comité de licitaciones para entregar los dictámenes y leer el fallo, dando a conocer al ganador de la licitación.

Dentro de los 7 días después de la emisión del fallo, la subgerencia jurídica debe elaborar el contrato pertinente para establecer acuerdos entre las partes, llevando a cabo este paso del 10 de mayo al 23 de agosto, posteriormente se citará al ganador de la licitación a la firma del mismo del 13 de mayo al 26 de agosto.

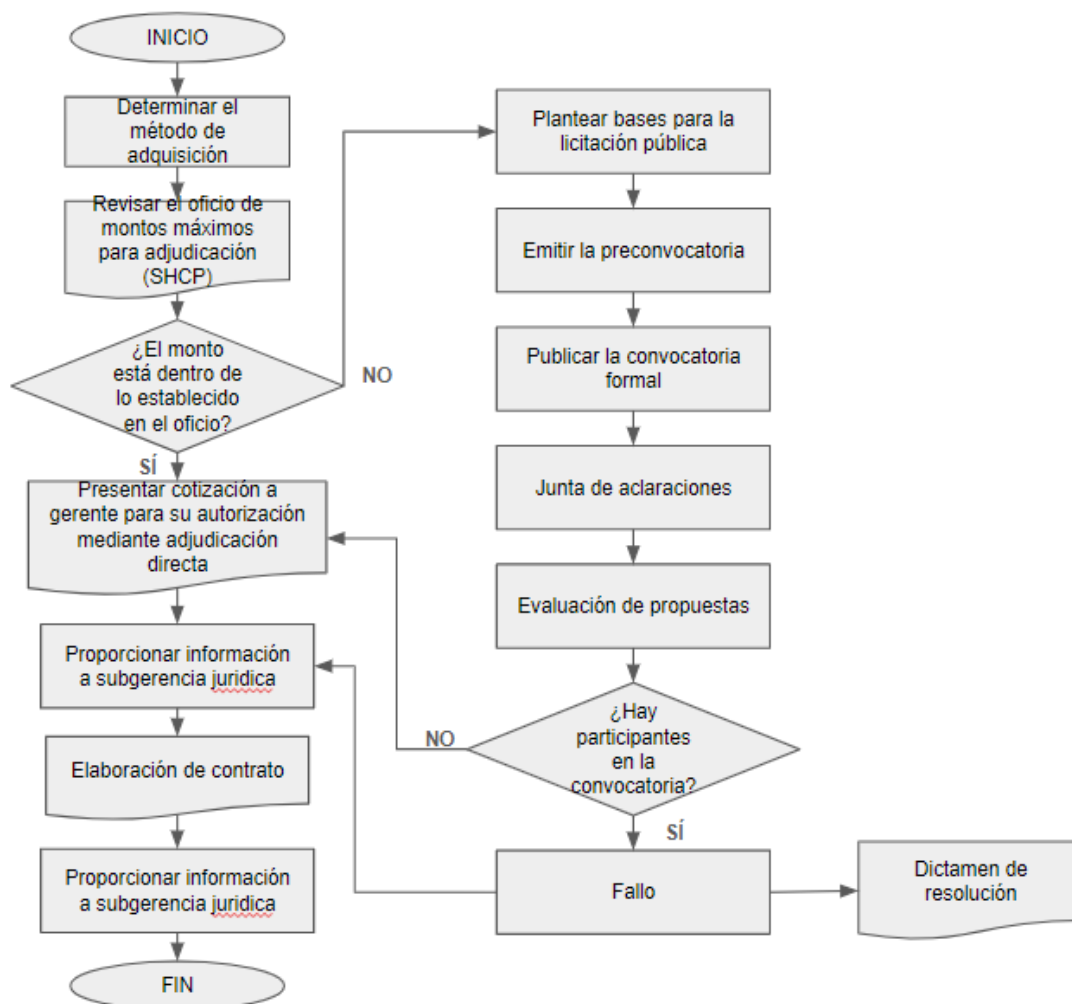
Por último se proporciona la información al superintendente de finanzas para capturar los datos en compranet y tramitar el pago de la factura el cual deberá quedar efectuado del 16 de mayo al 02 de noviembre.

Se establece el 02 de noviembre como fecha límite para que el presupuesto financiero otorgado a la unidad regional de Veracruz de CAPUFE quede ejercido en su totalidad, con esto se obtiene un margen de 13 días por cuál imprevisto para concluir dentro del tiempo establecido por la SHCP y con ello evitar el subejercicio del presupuesto.

2.3 PROCEDIMIENTO 3

DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA TOMA DE DECISIÓN EN EL MÉTODO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LA UNIDAD REGIONAL VERACRUZ DE CAPUFE

Con el fin de facilitar la toma de decisiones, reduciendo el tiempo para determinar el método de adquisición de los bienes y servicios de la unidad regional Veracruz de CAPUFE, se implementa un diagrama de flujo, en el que de manera visual, resumida y práctica, los responsables de seleccionar el método más adecuado puedan tener una guía para éste proceso.



(Elaboración propia, 2023)

Ilustración 10. Diagrama de flujo para toma de decisiones en el proceso de adquisición de bienes y servicios de CAPUFE unidad regional Veracruz.

El inicio de este diagrama se presenta cuando se tiene que determinar el método mediante el cuál se va a realizar la adquisición, para ello se hace uso del oficio que establece los montos máximos para adjudicación emitido cada inicio de año por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se cuestiona si el monto de la adquisición del bien o servicio se encuentra dentro del parámetro establecido, si la respuesta es “sí” se continúa con la adjudicación directa presentando la cotización al gerente de la unidad regional veracruz quien se encarga de verificar que contiene todos los requisitos establecidos para cubrir la necesidad, posteriormente se proporciona la información al área jurídica para la elaboración del contrato con los compromisos de ambas partes y citar al proveedor para realizar la firma del contrato, finalizando de esta manera el proceso.

Si la respuesta es “no” ante la pregunta de el monto máximo, entonces se debe iniciar el proceso para la licitación pública, el cuál inicia con el planteamiento de las bases, las cuales deben ser revisadas por el comité de licitaciones, continuar con una preconvocatoria, seguido de la publicación formal de la convocatoria, ante la cual los interesados deberán presentar sus propuestas, en este lapso se realizan las juntas de aclaraciones para responder dudas y emitir comentarios al respecto, posteriormente se cierra la convocatoria y se realiza la evaluación de las propuestas, dando paso a la toma de una segunda decisión, ya que no se presentaron propuestas, es decir se declara una licitación desierta, se debe pasar al método de adjudicación directa, pero si por el contrario si se tienen propuestas dentro de la licitación se emite el fallo y con ello el dictamen de resultados, dando a conocer al ganador, se proporciona la información al área jurídica encargada de elaborar el contrato con los lineamientos pertinentes y posteriormente se cita al ganador para realizar la firma del contrato, dando por finalizado el proceso.

Resultados.

Se realizó una encuesta, mediante un formulario de google, a los involucrados en el proceso de adquisición de CAPUFE en la unidad regional Veracruz, tomando en cuenta al gerente, subgerentes de cada área, así como los responsables de cada superintendencia, con la finalidad de conocer el impacto que genera la implementación de las herramientas diseñadas para gestionar el tiempo en el ejercicio del recurso financiero que se le asigna a dicha unidad.

¿Cómo califica el cumplimiento del proceso del ejercicio del recurso financiero de esta unidad?
22 respuestas

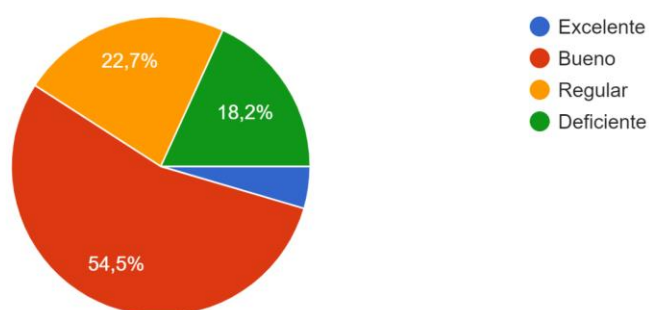


Ilustración 11. Gráfica de pregunta 1 “cumplimiento del proceso del ejercicio del recurso financiero”

La primer pregunta hace referencia a calificar el cumplimiento que se obtiene durante el proceso del ejercicio del recurso financiero en la unidad regional Veracruz, obteniendo como resultado que un 54,5% considera que es bueno, el 22,7% lo considera regular, el 18, 2% manifiesta que es deficiente y solo el 4,6% indica que es excelente.

Por lo que la implementación de herramientas para gestionar el tiempo dentro de éste proceso ayudarán al personal a que el cumplimiento del mismo mejore y se alcance a realizar el ejercicio de manera eficiente.

¿Considera que son necesarias herramientas para gestionar el tiempo en el proceso de ejercicio de recurso financiero?

22 respuestas

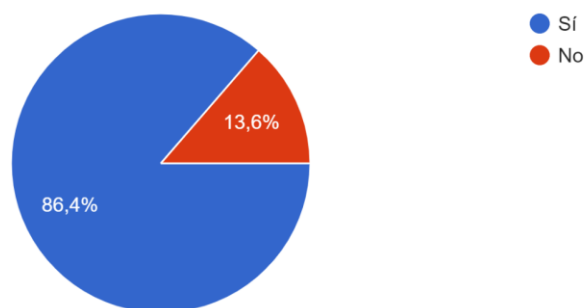


Ilustración 12. Gráfica de pregunta 2 “Necesidad de las herramientas para gestionar el tiempo”

La segunda pregunta mide la necesidad de las herramientas para gestionar el tiempo en el proceso del ejercicio financiero, el 86,4% indicó que dichas herramientas si son necesarias, mientras que el 13,6% manifiesta que no son necesarias.

Ante los resultados obtenidos se observa que existe la necesidad de implementar herramientas dentro de la unidad regional de Veracruz de CAPUFE que ayuden en la gestión del tiempo en el proceso del ejercicio financiero.

¿Utiliza alguna herramienta para gestionar su tiempo?

22 respuestas

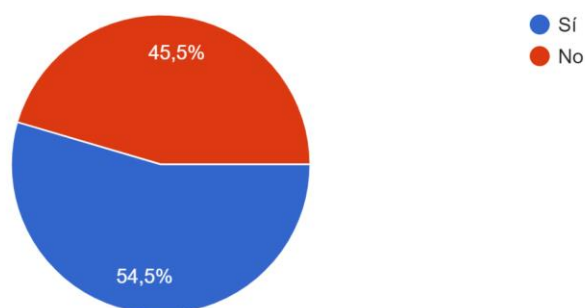


Ilustración 13. Gráfica de pregunta 3 “Utilización de herramientas para gestión del tiempo”

La tercera pregunta para conocer el porcentaje de encuestados que hacen uso de las herramientas para gestionar su tiempo, el 54,5% manifestó que si utiliza dichas herramientas mientras que el 45,5% indica que no las usa.

Más de la mitad de los involucrados en el proceso del ejercicio del presupuesto financiero de la unidad, han hecho uso de alguna herramienta de gestión del tiempo, por lo que la implementación del diagrama de Gantt para dicho fin, será sencillo.

¿Ha hecho uso del diagrama de Gantt para gestionar el tiempo para el proceso del ejercicio del recurso financiero?

22 respuestas

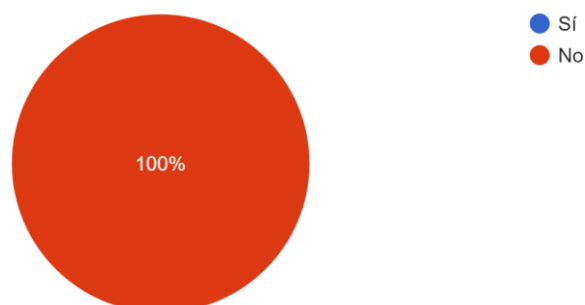


Ilustración 14. Gráfica de pregunta 4 “Uso del diagrama de Gantt para gestionar el tiempo”

La pregunta cuatro se realizó para conocer la familiaridad con la herramienta a implementar, que es el diagrama de Gantt, el 100% de los encuestados respondió que no han utilizado dicho diagrama.

El uso del diagrama de Gantt es una herramienta visual y de fácil entendimiento, que ayudará al personal a gestionar el tiempo dentro del proceso de ejercicio del presupuesto financiero, por lo que podrán tener un mayor cumplimiento.

¿Considera que la implementación del diagrama de Gantt sería una herramienta de ayuda para gestionar el tiempo de manera eficiente para ejercer el recurso financiero?

22 respuestas

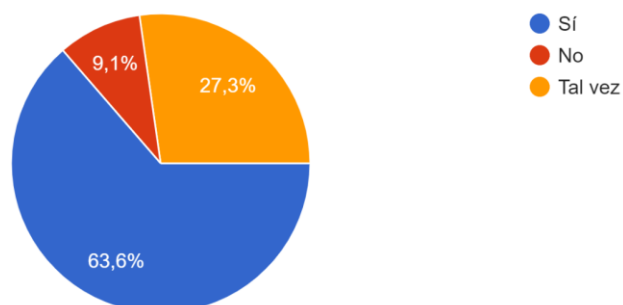


Ilustración 15. Gráfica de pregunta 5 “Diagrama de Gantt para gestionar el tiempo de manera eficiente”

La pregunta cinco no indica que el 63,6% de los encuestados indican que el uso del diagrama de Gantt lo apoyará en gestionar el tiempo de manera eficiente para lograr cumplir con el ejercicio del recurso financiero asignado, mientras que el 27,3% dice que tal vez y un 9,1% manifiesta que no considera que sea de utilidad.

Teniendo a la mayoría del personal involucrado en el proceso con una respuesta positiva ante la herramienta diseñada y que va a ser implementada, será más sencillo el proceso de adaptación a la misma.

¿Ha hecho uso del diagrama de flujo para la toma de decisiones eficientes en el proceso del ejercicio del recurso financiero?

22 respuestas

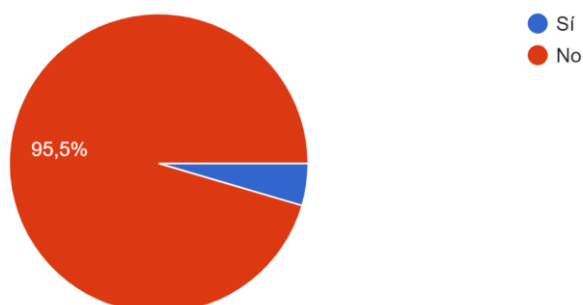


Ilustración 16. Gráfica de pregunta 6 “Uso del diagrama de flujo para toma de decisiones”

La sexta pregunta nos indica que un 95,5% de los encuestados no han utilizado un diagrama de flujo para realizar toma de decisiones dentro del proceso para el ejercicio del recurso financiero y solo el 0,5% menciona que si lo ha usado.

Implementar el diagrama de flujo diseñado para la toma de decisiones dentro del proceso del ejercicio del recurso financiero, será de ayuda para disminuir el tiempo en las actividades y es una herramienta visual y fácil de manejar.

¿Considera que implementar un diagrama de flujo sería una herramienta de ayuda para tomar decisiones de manera eficiente para ejercer el recurso financiero?

22 respuestas

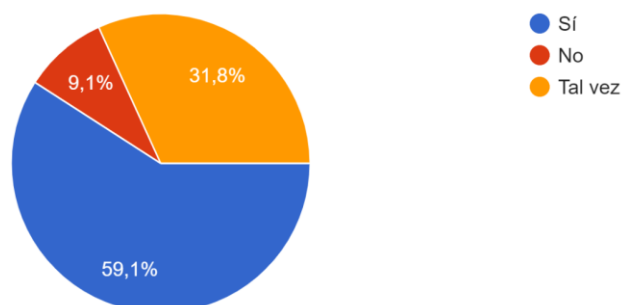


Ilustración 17. Gráfica de pregunta 7 “Implementación de diagrama de flujo para toma de decisiones eficientes”

La última pregunta se realiza para conocer la postura ante la implementación de un diagrama de flujo para auxiliar a la toma de decisiones eficientes durante el proceso del ejercicio del recurso financiero, el 59,1% de los encuestados respondió de manera positiva, el 31,8% indica que tal vez podría ser de ayuda y el 9,1% indica que no ayudaría.

La implementación del diagrama de flujo diseñado para la toma de decisiones de manera eficiente en el proceso de ejercicio del recurso financiero, tiene una aceptación mayormente positiva, por lo que su uso será efectivo.

Glosario de términos

Adjudicación Directa: Procedimiento de contratación previsto por los artículos 26, fracción II, 41 y 42 de la Ley, de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, que permite al Consejo otorgarle un contrato a una determinada persona, buscando las mejores condiciones para el Estado.

Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios: Las adquisiciones y los arrendamientos de bienes muebles, así como la prestación de servicios que se encuentren comprendidos en los artículos 1 y 3 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Bienes Muebles: Los que son por naturaleza o por disposición de ley, conforme al artículo 752 del Código Civil Federal.

Catálogo de proveedores de la entidad: Listado que proporciona información de los proveedores autorizados por la Dirección de Administración y Finanzas a través de la Subdirección de Recursos Materiales.

Comité: Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.

CompraNet: Sistema electrónico de contrataciones gubernamentales de la Secretaría de la Función Pública con dirección electrónica en Internet.

Compras consolidadas: Agrupación de bienes o insumos de características similares requeridos entre varias dependencias o entidades para un periodo determinado que se adquiere a través de una sola negociación.

Contrato: Documento jurídico a través del cual se formalizan las adquisiciones, arrendamientos o servicios según corresponda.

Concesión: Acción de otorgar una administración a particulares o empresas el derecho para explotar alguno de sus bienes o servicios durante un tiempo determinado.

Cotización: Oferta económica base para determinar una operación de compra-venta de bienes o servicios.

D.O.F.: Diario Oficial de la Federación

DAF: La Dirección de Administración y Finanzas.

DAS: El Departamento de Adquisiciones y Servicios dependiente de la Subdirección de Recursos Materiales.

Dictamen de Adjudicación: Documento sustento del fallo que suscribe el servidor público facultado para ello, en el que se hará constar de manera resumida una reseña cronológica de los actos de contratación, el análisis de las proposiciones y las razones para admitirlas o desecharlas, en los términos del párrafo final del artículo 36 de la Ley.

Ejercicio Fiscal: Periodo en el que se encuentra vigente el presupuesto de egresos autorizado, que corresponde del 1º de enero al 31 de diciembre.

Fallo: Documento emitido con base a la LASSP y a su Reglamento por medio del cual la convocante asienta los motivos y razones por las cuales a uno o varios proveedores les fueron aceptadas o desechadas sus propuestas y quien (es) resultaron adjudicados con los contratos y pedidos. Este documento puede modificarse en acta pública o por oficio de invitación a los proveedores; en el caso de la primera deberá asentarse y formalizarse el acta respectiva.

Fianza: Contrato de garantía en el que una persona llamada fiador se compromete con el acreedor de otra persona a pagar por ésta, si ella no lo hace. La fianza deberá ser expedida por institución facultada para ello.

Garantía: Documento requerido por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y su Reglamento por medio del cual los proveedores, arrendadores, y prestadores de servicios de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal establece a favor de éstos un derecho económico exigible, si no se realiza el cumplimiento de sus obligaciones contraídas en los contratos o pedidos.

I.V.A.: Impuesto al Valor Agregado.

Ley: Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, publicada en el D.O.F. del 4 de enero de 2000, reformada el 7 de julio de 2005.

Licitación pública: invitación abierta mediante el anuncio de una convocatoria a todos aquellos interesados en registrarse como participantes para ser proveedores del Gobierno Federal

Licitante: Las personas físicas o morales que participen en cualquier procedimiento de licitación pública o bien de invitación a cuando menos tres personas.

OIC: Órgano Interno de Control.

Procedimientos de Contratación: Licitación pública, invitación a cuando menos tres personas y adjudicación directa, según lo establecido en el artículo 26 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Proveedor: Las personas físicas o morales que celebren contratos o pedidos de adquisiciones, arrendamientos o servicios.

Recorte presupuestal: es otorgar menos recurso financiero a la dependencia para el ejercicio fiscal

Recurso financiero: son los activos que posee la SHCP le otorga a la dependencia para generar liquidez para cubrir las necesidades de bienes y servicios.

Reglamento: Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Servidor público: es la persona que desempeña un empleo, cargo o comisión subordinada al Estado y está obligada a apegar su conducta a los principios de legalidad, lealtad, honradez, imparcialidad y eficiencia.

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Subejercicio: el saldo negativo entre el monto de recursos ejercido y el originalmente programado para un período determinado.

Subsidio: Ayuda económica que una persona o entidad recibe de un organismo oficial para satisfacer una necesidad determinada.

Superintendente: Persona que tiene la dirección suprema o es la máxima responsable del área.

Tramo carretero: cualquier porción de una carretera comprendida entre dos secciones transversales cualesquiera con determinadas características de trazado homogéneas.

Conclusión

Realizar mi proyecto de residencia dentro de una dependencia de gobierno me sirvió para identificar y conocer las diferencias con la gestión que se realiza en la iniciativa privada, la unidad regional Veracruz de caminos y puentes federales de ingresos y servicios conexos, es una dependencia que lleva muchos años en funcionamiento, la mayoría del personal son personas con antigüedad de más de 10 años, por lo que tienen un basto conocimiento de sus áreas.

Aún cuando tienen años realizando las mismas actividades, la carga laboral aumenta y la necesidad de implementar herramientas que les permitan organizar de manera adecuada su jornada laboral es fundamental, ya que esto generará una mayor productividad.

Es necesario que el personal de la unidad regional Veracruz de CAPUFE organice su día, semana, mes y año.. ya que la mayoría de los procesos que se realizan tienen fechas estipuladas y sería más sencillo trabajar de acuerdo a los objetivos y prioridades.

El personal al encontrarse saturado por las diversas actividades, no puede dedicarle tiempo a generar un diagrama o matriz, pero al proporcionarles ya elaborado con las tareas, fechas límite y responsable, estar al pendiente de su participación en el proceso es más sencillo y eficaz.

Gran parte de las adquisiciones que realiza la unidad lo hace bajo el método de licitación pública y aunque es el más recomendable por cuestión de transparencia, considero se debe apelar a la buena voluntad de los involucrados y comenzar a ejercer en la medida de lo posible la adjudicación directa, siempre y cuando la adquisición cumpla con los lineamientos establecidos

para llevarse a cabo, ya que este método es mucho más corto que la licitación y se tendrían menos partidas que licitar, lo que se traduce en un ahorro de tiempo significativo.

Al no contar con un diagrama que permita tener presente diariamente la fecha límite para presentar las bases para las licitaciones públicas, las áreas excedían los tiempos y se retrasaba el proceso, ya que estas deben ser revisadas por el comité de licitaciones, por lo que se presentaba un acumulado y la revisión era deficiente, presentando no conformidades por parte del auditor de las bases, ya que se colocaban requisitos que no aplicaban para la unidad.

Para determinar la herramienta que sería más útil para el proyecto fue necesario conocer el proceso en su totalidad, desde el ciclo presupuestal, los tiempos de inicio y término, los lapsos permitidos por la ley para cada paso, los medios, los responsables de cada etapa y todos lo involucrados, por lo que tomé la decisión de gestionar del tiempo haciendo uso del diagrama de Gantt que incluye todos los elementos para esta clase de procesos.

El diagrama de Gantt presentado fue aceptado y autorizado para implementar en el siguiente ejercicio del recurso financiero 2024, debido a que cuando se elaboró ya se encontraba en la última etapa del proceso y no podría adoptarse de manera adecuada. Se explicó su uso y se proporcionó el acceso a la plataforma con la finalidad que cada persona involucrada acceda a monitorear el avance y participar en el momento que la tarea que le corresponde sea liberada.

Posteriormente me di a la tarea de identificar la mejor manera de visualizar la toma de decisiones para el método a utilizar en las adquisiciones, tomando en cuenta que es necesario conocer los montos máximos para adquisiciones que es comunicado mediante un oficio emitido por SHCP, con ello busque disminuir el gran número de licitaciones realizadas, ya que conllevan un mayor tiempo realizarlas, por lo que decidí diseñar un diagrama de flujo con estos elementos.

El diagrama de flujo tuvo buena aceptación, aún cuando el Gerente de la unidad prefiere seguir llevando la mayoría de las partidas a licitación pública, haciendo mención que al tratarse de dinero de la Nación es mejor que se utilice dicho método que genera evidencia de la participación de interesados y la elección bajo las bases establecidas, con la finalidad de tener una mayor transparencia en el proceso, sin importar que represente una inversión mayor de tiempo.

La experiencia profesional que obtuve es amplia ya que se me permitió conocer a fondo cada etapa del proceso para el ejercicio del recurso financiero, conociendo a cada uno de los involucrados, los métodos para realizar las adquisiciones, la manera en la cual se realiza el anteproyecto de presupuesto que será el que determine el recurso que será asignado el cual debe ser enviado en una fecha establecida, la cual varía cada año, pero generalmente es en los meses de abril a junio (segundo trimestre) para elaborarlo en necesario que cada área determinar las necesidades que tendrá el siguiente año, realizando una especie de revisión, con ello el encargado de cada área deberá realizar un estudio de mercado, en el cual por medio de cotizaciones determina cuál será la más viable en cuanto a calidad, precio y tiempo.

El tiempo que me encontré realizando la residencia me permitió conocer a personas con gran conocimiento en el área, por lo que sus enseñanzas y el apoyo brindado a diferentes áreas en las tareas administrativas me ayudaron a comprender más rápido los procesos y términos utilizados.

Uno de los problemas a los que me enfrenté al realizar mi proyecto fue precisamente el tiempo, tanto propio como del personal de CAPUFE, ya que como he mencionado se encuentran saturados de tareas por realizar, por lo que tenía que solicitar en repetidas ocasiones el apoyo para responder la encuesta, o al momento de comentar acerca de las herramientas a utilizar para que conocieran cómo manejarlas.

Otra situación que se me presentó es que como residente existen servidores que no toman muy en serio el trabajo realizado y prefieren abstenerse de colaborar, ya que lo consideran una pérdida de tiempo y no le daban la seriedad e importancia suficiente al proyecto que se estaba realizando.

Cuando empecé a conformar el marco teórico me percaté que si bien existen varios estudios y teorías con respecto a la administración y gestión del tiempo, estos lo abarcan desde un ámbito general, personal y laboral. Pero no existe un estudio previo que analice específicamente la gestión del tiempo para ejercer el recurso financiero asignado a una dependencia de gobierno, por lo que me di a la tarea de generar mi propias teorías al respecto, ésto me lleva a determinar que es un área de oportunidad que las dependencias u organismos gubernamentales deben tomar en cuenta para lograr ser más eficientes, no sólo en cuanto al ejercicio del presupuesto, si no llevarlo a cada uno de los procesos o proyectos que se tengan planeados, lo que otorgaría una mayor productividad.

Debido a que el proyecto será implementado en el siguiente año fiscal 2024, no se puede conocer, al término de este proyecto, el resultado final, por lo que evaluación en cuanto a la mejora alcanzada al implementar las herramientas diseñadas (Diagrama de Gantt y Diagrama de flujo) para la gestión del tiempo, queda pendiente.

Sin duda el tiempo y el recurso financiero son unos de los recursos más importantes para cualquier organización y la clave para utilizarlos de manera más eficiente es buscar las herramientas más adecuada para el proyecto que se va a realizar, iniciando por establecer los objetivos y clasificar las tareas de acuerdo a su naturaleza y prioridad, esto va de la mano con la organización, ya que en conjunto se logran alcanzar los objetivos personales, laborales y organizacionales haciendo uso eficiente de los recursos con que se cuentan.

Competencias desarrolladas y/o aplicadas.

- Liderazgo: Al realizar actividades con más personal, en ocasiones era necesario organizar y motivar para el cumplimiento del objetivo
- Empatía: Genere empatía con varios servidores, ya que al tratarse de personas mayores, se les dificulta entender el manejo de la herramienta digital.
- Adaptabilidad: Tenía que adaptarme a los requerimientos de la dependencia, realizar las actividades solicitadas y buscar tiempo para mi proyecto.
- Tolerancia: Generar tolerancia ante las situaciones que no podía controlar como las actitudes y pensamientos de los demás.
- Trabajo en equipo: tenía que colaborar con los servidores para lograr realizar las actividades, por lo que en ocasiones tenía que trabajar en equipo.
- Conocimiento: aplicar mis conocimientos previos de la carrera para desempeñar ciertas actividades solicitadas, así como para el desarrollo de mi proyecto.

Fuentes de información referencias bibliográficas y digitales.

Caminos y Puentes Federales. (14 de febrero de 2021). La Historia de CAPUFE. Gobierno de México.

<https://www.gob.mx/capufe/es/articulos/la-historia-de-capufe?idiom=es#:~:text=La%20trayectoria%20de%20CAMINOS%20Y,habitantes%20de%20todas%20las%20regiones>

Caminos y Puentes Federales. (s.f.). ¿Qué hacemos?. Gobierno de México

<https://www.gob.mx/capufe/que-hacemos#:~:text=Historia%20de%20CAPUFE,construir%20carreteras%20de%20altas%20especificaciones>.

Código de ética de la administración pública federal, [Código de ética A.P.F.], Reformada, Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], : 08 de febrero de 2022, (México).

Cladellas, R. (2008). La ausencia de gestión de tiempo como factor de riesgo psicosocial en el trabajo. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/6957/1/cladellas.pdf>.

Claessens, B. J., Van Erde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255-276.

Fischer, S.; Rudiger D.; Schmalense R. (1998) *Economía*, Ed. Mc Graw-Hill, 2a. Ed. México, D.F.

Gaedmann, C. (1993). *Cómo organizar mejor su tiempo*. Ginebra: Elfos.

García, A. (09 de septiembre de 2019) ¿Qué es el subejercicio del gasto público?. *El economista*. Recuperado el 28 de Octubre de 2023 de: <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Que-es-el-subejercicio-del-gasto-publico-20190909-0066.html>

Garratt, S. (1985). Organice su tiempo. Barcelona: Gestión 2000.

Google. (2023). [Caminos y Puentes Federales, Unidad Regional Veracruz]. Recuperado el 01 de octubre de 2023 de <https://www.google.com/maps/place/CAPUFE/@19.1644755,-96.1284043,16z/data=!4m6!3m5!1s0x85c341aa947db1ef:0x811c1bdad4d15180!8m2!3d19.1631986!4d-96.1235549!16s%2Fg%2F11gjt33tt9?entry=ttu>

Laboris (2008). Gestión del tiempo: claves para optimizar el tiempo de trabajo. Recuperado el 10 de octubre de 2023: http://www.laboris.net/static/ca_dia_optimizartiempo.aspx.

LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO, [L.A.A.S.S.P.], Diario oficial de la Federación [D.O.F.], 04 de enero de 2000, (México).

LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA, [L.F.P.R.H.], Diario oficial de la Federación [D.O.F.], 30 de marzo de 2006, (México).

Martins, J. (12 de Septiembre de 2022) Diagrama de Gantt: qué es y cómo crear uno con ejemplos. asana. Recuperado el 06 de noviembre de 2023 de: <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>

Mengual, A. R., Juárez, D. J., Sempere, M. R. y Rodríguez, A. V. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. 3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico, (7), 6-30.

Riesco, G. M. (2007). Gestión y dominio del tiempo. Educación y Futuro: Revista de Investigación Aplicada y Experiencias Educativas, (17), 177-200.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2014). Ciclo presupuestario. recuperado el 22 de octubre de 2023 de <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Ciclo-Presupuestario>

Secretaría de la Función Pública (09 de Mayo de 2017) 1.3.1 Licitación pública (LOPSRM y LAASSP). Recuperado el 10 de Noviembre de 2023 de: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/1-3-1-licitacion-publica>

Secretaría de la Función Pública (14 de Marzo de 2017) 1.3.2 Invitación a cuando menos tres personas (LOPSRM y LAASSP). Recuperado el 10 de Noviembre de 2023 de: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/1-3-2-invitation-a-cuando-menos-tres-personas>

Secretaría de la Función Pública (14 de marzo de 2017) 1.3.3 Adjudicación directa (LOPSRM y LAASSP) Recuperado el 10 de Noviembre de 2023 de: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/1-3-3-adjudicacion-directa>

Secretaría de Servicios Parlamentarios (2005) Función presupuestaria o financiera. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023 de <https://www.diputados.gob.mx/bibliot/publica/prosparl/iifunci.htm#:~:text=El%20Presupuesto%20de%20egresos%20es%20el%20acto%20legislativo%20que%20permite,Estado%20durante%20un%20a%C3%B1o%20fiscal.>

Seiwert, L. J. (1992). Su tiempo es dinero. Madrid: Thomson-Paraninfo.

Seiwert, L. J. (2012). Cómo administrar bien su tiempo. Barcelona: Editorial Alma.

Anexos

Anexo 1

Oficio emitido por la secretaría de hacienda y crédito público en el que se establecen los montos máximos para adjudicación 2023



Dirección Corporativa de Administración
Subdirección Corporativa de Control Financiero
No. de oficio SCCF/089/2022
San Luis Potosí, S.L.P. a 16 de diciembre de 2022
Asunto: Montos máximos de adjudicación 2023

RICARDO J.D. RUIZ FREYRE

Director Corporativo de Administración
Presente.

De conformidad con el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2023 artículo 3º, fracción X (anexo 9) y conforme al Presupuesto Autorizado 2023 de la Casa de Moneda de México, me permito informarle que el monto del programa de adquisiciones, arrendamiento, prestación de servicios (Capítulos: 2000 Materiales y Suministros, 3000 Servicios Generales) asciende a 7,331,953.7 miles de pesos, así como las obras públicas y servicios relacionados con estas (Capítulo 6000 Obra Pública) cuyo monto asciende a 14,932.0 miles de pesos, quedan incluidos en los siguientes rangos:

MONTOS MÁXIMOS DE ADJUDICACIÓN MEDIANTE PROCEDIMIENTO DE ADJUDICACIÓN DIRECTA Y DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS, ESTABLECIDOS EN MILES DE PESOS, SIN CONSIDERAR EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

MENOS TRES PERSONAS, ESTABLECIENDO LÍMITES DE PESOS, SIN CONSIDERAR EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO					
Presupuesto autorizado de adquisiciones, arrendamientos y servicios		Monto máximo total de cada operación que podrá adjudicarse directamente		Monto máximo total de cada operación que podrá adjudicarse mediante invitación a cuando menos tres personas	
Mayor de	Hasta	Dependencias y Entidades		Dependencias y Entidades	
1,500,000		770		10,810	
Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas					
Presupuesto autorizado para realizar obras públicas y servicios relacionados con las mismas		Monto máximo total de cada obra pública que podrá adjudicarse directamente	Monto máximo total de cada servicio relacionado con obra pública que podrá adjudicarse directamente	Monto máximo total de cada obra pública que podrá adjudicarse mediante invitación a cuando menos tres personas	Monto máximo total de cada servicio relacionado con obra pública que podrá adjudicarse mediante invitación a cuando menos tres personas
Mayor de	Hasta	Dependencias y Entidades	Dependencias y Entidades	Dependencias y Entidades	Dependencias y Entidades
	15,000	435	195	3,290	2,500

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle la seguridad de mi consideración distinguida.

Atentamente,

Herón Cisneros Ibáñez
Subdirector Corporativo de Control Financiero



C.c.p.

Raymundo Galván Martínez.- Subdirector Corporativo de Recursos Materiales
Arturo López López.- Gerente de Adquisiciones y Obra Pública
Marco Tulio Castillo Morales.- Gerente de Presupuestos e Informes

anexo 2

Enlace para acceso a plataforma asana donde se elaboró el diagrama de gantt para gestionar el tiempo para el ejercicio del recurso financiero asignado a caminos y puentes federales de ingresos y servicios conexos de la unidad regional Veracruz

<https://app.asana.com/share/bdelriotecnm/ejercicio-presupuestal/1131137939007050/eefa961a6a222e37a3f12d465bc386e0>

Anexo 3



Ilustración 18. Encuesta “Portada y descripción”

Anexo 4

¿Cómo califica el cumplimiento del proceso del ejercicio del recurso financiero de esta unidad?

☐ Excelente

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Deficiente

¿Considera que son necesarias herramientas para gestionar el tiempo en el proceso de ejercicio de recurso financiero?

☐ Sí

☐ No

Ilustración 19. Encuesta “Preguntas 1 y 2”

Anexo 5

¿Utiliza alguna herramienta para gestionar su tiempo?

☐ Sí

☐ No

¿Ha hecho uso del diagrama de Gantt para gestionar el tiempo para el proceso del ejercicio del recurso financiero?

☐ Sí

☐ No

Ilustración 20. Encuesta “Preguntas 3 y 4”

Anexo 6

¿Considera que la implementación del diagrama de Gantt sería una herramienta de ayuda para gestionar el tiempo de manera eficiente para ejercer el recurso financiero?

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

¿Ha hecho uso del diagrama de flujo para la toma de decisiones eficientes en el proceso del ejercicio del recurso financiero?

☐ Sí

☐ No

Ilustración 21. Encuesta “Pregunta 5 y 6”

Anexo 7

¿Considera que implementar un diagrama de flujo sería una herramienta de ayuda para tomar decisiones de manera eficiente para ejercer el recurso financiero?

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

Ilustración 22. Encuesta “Pregunta 7”