

**Universidad Autónoma De Baja California**

**Facultad de Ciencias Administrativas**



**El impacto de las nuevas tendencias de modernización de la  
Administración Pública Federal en la atención al ciudadano en la  
Delegación de SEMARNAT en Baja California**

**Tesis**

**Que para obtener el grado de:  
Maestro en Administración**

**Presenta:**

**Lic. Juan Carlos Avitia Carlos**

**Director de Tesis:**

**M.A.I. Lorena Vélez García**

**Mexicali, Baja California.**

**Enero del 2009.**

<b>INDICE</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2. Justificación	5
1.3. Objetivos	9
1.4. Hipótesis	10
1.5. Definición de Términos	10
1.6. Variables	11
<b>CAPITULO II MARCO TEORICO</b>	<b>13</b>
2.1. Antecedentes	13
2.1.1. Primeros intentos hacia la calidad en el servicio	21
2.1.2. La relación entre las empresas y la administración pública	24
2.1.3. La administración estratégica y su evolución como tecnología para avanzar hacia la competitividad.	25
2.1.4. La planeación como función básica	27
2.2. El modelo de calidad total	29
2.2.1. Normatividad, Gobierno y Administración	31
2.2.3. La Modernización Administrativa	34
2.2.4. El Modelo de Calidad Intragob	35

<b>CAPITULO III Las nuevas tendencias administrativas aplicables en la Delegación de SEMARNAT en Baja California</b>	<b>38</b>
<b>3.1. La implementación del modelo de calidad intragob en la Delegación de SEMARNAT en Baja California</b>	<b>38</b>
<b>3.2. Las dos realidades del servicio</b>	<b>41</b>
<b>3.2.1. El servicio en la delegación de Baja California.</b>	<b>44</b>
<b>3.3. La realidad y la importancia de las quejas</b>	<b>49</b>
<b>3.4 El CIS</b>	<b>50</b>
<b>3.4.1. El Centro Integral de Servicios en la Delegación de Baja California</b>	<b>53</b>
<b>3.5. Cartas Compromiso al Ciudadano</b>	<b>55</b>
<b>3.5.1. Cartas Compromiso al Ciudadano en la Delegación de Baja California</b>	<b>55</b>
<b>3.6. El servicio Profesional de Carrera.</b>	<b>65</b>
<b>3.7. El trámite más solicitado de la Delegación de SEMARNAT en Baja California.</b>	<b>68</b>
<b>3.8. La composición de los trámites en la Delegación de SEMARNAT en Baja California.</b>	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO IV DISCUSIÓN.</b>	<b>75</b>
<b>4.1. Conclusiones.</b>	<b>75</b>
<b>4.2. Propuestas.</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>88</b>

## **CAPITULO I**

## INTRODUCCIÓN

El término burocracia<sup>1</sup> se ha vuelto a nivel mundial y en nuestro país peyorativo. Para mucha gente la burocracia es sinónimo de ineficiencia, mal servicio, trato despótico, sin embargo el origen de la burocracia es más noble, es una organización con normas que la regulan y distribuyen sus asuntos.

Son muchos factores los que nos han llevado a tener una Administración Pública Federal con ineficiencias y mala calidad en el servicio, pero sobre todo el tiempo y el status quo dentro del Gobierno nos ha llevado a sentir que el servicio público no tiene nada que ver con la calidad en el servicio.

El punto de inflexión dentro de la administración pública mexicana ocurre en el periodo del presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982 – 1988), Carlos Salinas de Gortari (1988 – 1994) y Ernesto Zedillo Ponce de León (1994 – 2000) periodo en el que se gesta la reforma del estado<sup>2</sup>. Pero este proceso lejos de debilitarse se incrementa a partir del sexenio de Vicente Fox Quezada y continuado con Felipe Calderón Hinojosa, presidentes que al no ser del monolítico Partido Revolucionario Institucional (PRI) buscan en el mejoramiento a la administración pública legitimizar sus gobiernos, de esta manera dan un impulso a la modernización de la Administración Pública Federal sobre todo en lo que se refiere a la atención al ciudadano, la transparencia, acceso a la información y el servicio profesional de carrera. Esto no excluye por supuesto, los cambios que se habían venido dando desde la década de los años setenta, en los cuales se dieron algunas modificaciones que servirían de base para los cambios que ahora vivimos, como los cambios en la Ley Orgánica de la

---

<sup>1</sup> **burocracia.** (Del fr. *bureaucratie*, y este de *bureau*, oficina, escritorio, y *-cratie*, *-cracia*). f. Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios. || **2.** Conjunto de los servidores públicos. || **3.** Influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos. || **4.** Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas. Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>2</sup> Juan Rebolledo, La reforma del Estado en México, México, Fondo de la Cultura Económica, 1993.

Administración Pública Federal dada en diciembre de 1976 con la cual se fortaleció el Federalismo.

Estas nuevas tendencias han sido recibidas en la SEMARNAT y en especial en la Delegación en Baja California con cierto escepticismo, sin embargo esto no impide que hayan dado frutos desde su implementación.

Los frutos que han dado y como se ha modificado la atención al público mediante estas tendencias modernizadoras serán materia de análisis en este escrito.

**“El impacto de las nuevas tendencias de modernización de la  
Administración Pública Federal en la atención al ciudadano en la  
Delegación de SEMARNAT en Baja California”**

Por Juan Carlos Avitia

**1.1 Planteamiento del problema.**

¿Las nuevas tendencias de modernización en la Administración Pública Federal implantadas en la Delegación de SEMARNAT en Baja California a partir de la administración de Vicente Fox Quesada han mejorado la atención al ciudadano?

**1.2. Justificación.**

El ciudadano promedio en México invierte una gran cantidad tiempo en la realización del pago de impuestos, derechos, realizar trámites o solicitar concesiones ante cualquier instancia de gobierno, esto sin duda es un desperdicio de recursos y trabas a la actividad económica, académica y social del país.

La Administración Pública Federal en México tiene, al igual que la mayoría de los gobiernos del mundo, vicios y problemas estructurales que requieren esfuerzo erradicar. No se trata sólo de un gran funcionario que viola la ley, también los pequeños vicios administrativos merman la calidad del servicio y la confianza de la ciudadanía.

Estos pueden ser erradicados con mejores prácticas administrativas y aplicando las nuevas tendencias de la administración pública que se han venido estableciendo con éxito en otros países, no solo en el primer mundo, sino también en los países de habla hispana con idiosincrasias más cercanas a la nuestra.

Más motivado por las nuevas tendencias mundiales de la administración pública y por la demanda ciudadana de una mejor calidad en servicio que por la alternancia en el poder, a partir de la administración del Presidente Vicente Fox Quesada se impulsó con más fuerza las nuevas tendencias de la administración pública federal encaminadas al ciudadano.

Estos cambios sin duda tienen que ser buenos, aunque han encontrado cierto escepticismo y resistencia al cambio por parte del personal. Los nuevos programas orientados a satisfacer las necesidades del “cliente” han sido recibidos como una mera imposición de oficinas centrales y se han instalado más por obligación que por convicción. Sin embargo, los beneficios han sido palpables, las dependencias federales cuentan ahora con áreas específicas de atención al usuario y la calidad del servicio es observada y medida para su perfeccionamiento.

Estas nuevas tendencias han tenido beneficios tangibles que se reflejan en una mejor atención al usuario; esto nos lleva a recomendar que se sigan aplicando y que exista un cambio de actitud frente a esas mejoras, aplicándose con mayor convicción y de esta manera aumentando su efectividad.

El tema se ubica dentro de la Administración Pública, la cual es “la actividad del Estado, encaminada al cumplimiento de las leyes y fomento de los intereses públicos”<sup>3</sup>.

La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, integran la Administración Pública Centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de

---

<sup>3</sup> Enciclopedia Diccionario Salvat, 1976 Salvat Editores, S.A. Barcelona, España.

crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.<sup>4</sup>

La crítica al gobierno va desde las pláticas de café, discusiones familiares hasta foros de discusión serios en instituciones académicas y hay bibliografía en revistas del acontecer político, sin embargo, el gobierno es visto como un todo, como un complejo gigantesco el cual hay que mejorar en todo su conjunto. Sin embargo, mi investigación se centrará en un pequeño apéndice del gobierno, en la Delegación de una Secretaría Federal (la Delegación de SEMARNAT en Baja California).

Esta investigación se situará en el periodo de tiempo actual, es decir, me se centrará en la atención que se presta al ciudadano actualmente y los esfuerzos existentes en la actualidad por mejorar ese servicio y la profesionalización del servidor público.

En el ámbito espacial se centrará en la Delegación Federal de SEMARNAT en Baja California, ya que además de ser la que corresponde a nuestro Estado, se considera que este modelo administrativo es repetido a través de las demás delegaciones en todos los Estados. Consideremos que la Delegación de Baja California es un buen modelo para las demás delegaciones en las restantes entidades del país, ya que cuenta con casi todos los servicios que ofrece la SEMARNAT, al haber aquí Zona Federal Marítimo Terrestre, Áreas Forestales, Áreas Naturales Protegidas, alta generación de residuos peligrosos e incluso problemas atmosféricos.

Una ventaja adicional es que el modelo de Delegación es utilizado por las demás Secretarías del Poder Ejecutivo de la Nación, por lo que, en añadidura, podría

---

<sup>4</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de mayo de 2003.

servir como fuente adicional a aquellos que emprendan mejoras en otras dependencias.

La información que se requiere se solicitará por escrito en caso de no ser posible tomarla de primera mano, aprovechando la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, la cual nos permite tener acceso a información de gobierno que no sea considerada como clasificada. En caso de requerirse elaborar escritos para la información esto demorará la investigación por tener que apegarse a los tiempos jurídicos de la ley.

Gracias a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información solicitaré información no clasificada como confidencial necesaria para hacer la investigación tanto en la Delegación de SEMARNAT como en las oficinas de la Secretaría en la ciudad de México.

Como información complementaria se solicitará información a Delegaciones en otros estados de la república.

Entrevistaré, de ser necesario, a los Subdelegados y Delegado de la Delegación de SEMARNAT en Baja California.

Solicitaré vía electrónica información referente a las formas administrativas que se presentan en otras Delegaciones de SEMARNAT en el país para hacer un análisis comparativo.

### **1.3. Objetivos.**

Mi objetivo es determinar los beneficios que ha traído a la Delegación de SEMARNAT en Baja California la implementación de las nuevas tendencias de gestión en la modernización del Estado implantadas a partir la reforma del estado a diferencia de la administración pública tradicional.

Objetivos específicos:

1. Analizar los avances generados a través de la implementación de las nuevas tendencias de gestión en la modernización del Estado Implementadas a partir de la administración de Vicente Fox Quesada a diferencia de la administración pública tradicional.
2. Verificar las transformaciones logradas en lo referente a la atención al público a partir de las nuevas tendencias de gestión en la modernización del Estado implementadas a partir de la administración de Vicente Fox Quesada a diferencia de la administración pública tradicional.
3. Observar la aceptación y adecuación del personal involucrado en el cambio de sus responsabilidades diarias a partir de las nuevas tendencias de gestión en la modernización del Estado implementadas a partir de la administración de Vicente Fox Quesada a diferencia de la administración pública tradicional.
4. Señalar los beneficios que ha traído a la Delegación de SEMARNAT en Baja California la adecuación de las nuevas tendencias de gestión en la modernización del Estado implementadas a partir la administración de Vicente Fox Quesada a diferencia de la administración pública tradicional.

5. Identificar cuales son las nuevas tendencias de gestión en la modernización del Estado implementadas a partir de la administración de Vicente Fox Quesada a diferencia de la administración pública tradicional.

#### **1.4. Hipótesis.**

“A través de las nuevas tendencias de gestión en la modernización del Estado implementadas a partir de la administración de Vicente Fox Quesada a diferencia de la administración pública tradicional se han generado incrementos en los niveles de calidad de la atención en el servicio.”

Hipótesis Nula

“A través de son las nuevas tendencias de gestión en la modernización del Estado implementadas a partir de la administración de Vicente Fox Quesada a diferencia de la administración pública tradicional se han generado decrementos en los niveles de calidad de la atención en el servicio.”

#### **1.5. Definición de Términos.**

Algunos de los términos empleados durante esta investigación son los que a continuación aparecen, de tal manera que exista una mejor comprensión de la lectura de este trabajo.

Burocracia: (Del fr. *bureaucratie*, y este de *bureau*, oficina, escritorio, y *-cratie*, -cracia). f. Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios. || **2.** Conjunto de los servidores públicos. || **3.** Influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos. || **4.** Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.

Calidad. (Del lat. *qualitas*, *-ātis*, y este calco del gr. ποιότης). f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor

Administración Pública: Actividad del estado, encaminada al cumplimiento de las leyes y fomento de los intereses públicos. Para realizar tales fines cuenta con órganos centrales, provinciales y locales<sup>5</sup>.

Aquí creo que es conveniente mencionar algunas preguntas que tienen que ser resueltas en esta investigación:

¿Cuáles nuevas tendencias de gestión en la modernización del Estado implementadas a partir de la reforma del estado a diferencia de la administración pública tradicional?

¿Cómo han sido tomadas estas tendencias de gestión en la modernización del Estado entre el personal de la Delegación de SEMARNAT en Baja California?

¿Ha mejorado la calidad del servicio al implantarse estas tendencias de gestión en la modernización del Estado entre el personal de la Delegación de SEMARNAT en Baja California?

## **1.6. Variables.**

Mi variable independiente son las estas tendencias de gestión en la modernización del Estado.

En tanto mi variable dependiente es el nivel de servicio otorgado por la Delegación de SEMARNAT en Baja California.

---

<sup>5</sup> Esto en el caso de una administración centralista, en el caso federal serían órganos federales, estatales y municipales.

Esta variable cuenta con los supuestos de nuestra investigación se encuentran los siguientes:

- Los salarios son implementados a nivel nacional, por lo cual no son modificables a nivel delegación.
- Existen áreas susceptibles a mejorar administrativamente dentro de la Delegación.
- En términos generales la Administración Pública Federal guarda niveles de eficiencia menores que los de la Iniciativa Privada.
- El servicio profesional de carrera es una realidad y será un instrumento para mejorar el nivel de los mandos medios y superiores.
- El personal de la dependencia estaría dispuesto a colaborar con las acciones de mejora si se le diera la motivación suficiente.
- Las mejoras no se verían afectadas por el cambio de sexenio.
- La SEMARNAT está interesada en tener un diagnóstico de sus problemas y de sus posibles soluciones.
- La Delegación es una muestra representativa de la SEMARNAT.
- El modelo administrativo vigente es el autorizado por la SEMARNAT.
- La Ley de Transparencia y Acceso a la Información es aplicada por la Delegación de SEMARNAT en Baja California.
- Un servidor público más capacitado da un mejor servicio.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes.**

##### **Antecedentes de la administración pública en México.**

Para hablar de la Administración Pública tenemos que hablar del Estado. Como lo menciona Pichardo Pagaza en su libro “Introducción a la Nueva Administración Pública de México Volumen I<sup>6</sup>”, la primera presupone la existencia del segundo.

Aún y cuando la existencia y características del Estado es un tema complejo y del cual se desprenden diversas teorías de varias ciencias sociales tenemos que mencionarlo para este análisis y dada la naturaleza de este trabajo mencionaremos las teorías organizacionistas que consideran al estado como un ente similar a un organismo vivo. Con personalidad propia, distinta a los individuos que la integran. Su desarrollo histórico es similar a un desarrollo biológico de un organismo vivo. La versión actual de esta teoría nos dice que el Estado se entiende como un órgano, como una estructura con identidad propia que realiza una gama compleja de funciones.

En la teoría kelseniana<sup>7</sup> se mencionan los elementos integrantes del mismo, que son: pueblo, territorio y gobierno. En el caso de México se mencionan pueblo, población, territorio y se agregan los poderes públicos.

Definimos población como el grupo humano que reside en un espacio físico, es decir, un grupo que se establece en un territorio determinado.

---

<sup>6</sup> Pichardo Pagaza Ignacio; Introducción a la Nueva Administración Pública en México Volumen I. Ed. INAP, México 2002.

<sup>7</sup> Establecida por Hans Kelsen; jurista, filósofo y político (1881-1973)

El territorio es un espacio tridimensional sobre el cual el gobierno ejerce su soberanía, incluye hasta la estratosfera y en forma cónica hasta el centro de la tierra.

En cuanto a la forma de organización del Estado Mexicano la Constitución establece que es un sistema republicano, democrático, representativo y federal.

Se le llama “forma de gobierno” a este cuádruple sistema asentado en el Artículo 40 Constitucional que reza:

*“Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una Federación establecida según los principios de esta Ley Fundamental.”*

Un aspecto importante del gobierno democrático es su ingrediente democrático, ya que este nos refleja dos condiciones fundamentales: la primera es que los actos de gobierno y las decisiones de autoridad, en tanto la voluntad general, reflejen la voluntad de los demás y no de los menos; y que todos los nacionales sean iguales ante la ley.

### **El federalismo en México.**

El sistema de organización política llamada federalismo tiene sus orígenes en el modelo norteamericano nacido con las trece colonias, adoptado y adaptado a la realidad mexicana.

Desde su constitución como país independiente el federalismo mexicano fue moderado de acuerdo a las necesidades del país de aquel entonces, el esquema se ha venido modificando para adaptarse mejor a la realidad.

A partir de la década de los años setenta se ha modificado el federalismo para permitir su fortalecimiento, como fue el cambio ocurrido durante la presidencia de Luis Echeverría Álvarez en donde se impidió que aumentaran los sentimientos de disgregación nacional y se busca aumentar la solidaridad federal.

Algo muy importante que exigía la ciudadanía mexicana era disminuir el centralismo económico.

### **La Secretaría de medio ambiente y recursos naturales.**

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales es una dependencia perteneciente al poder ejecutivo mexicano, fue creada por decreto en 1994 con la finalidad de dictar la política nacional en materia de medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales del país.

Esta secretaría fue formada por direcciones o departamentos de otras Secretarías como Desarrollo Social. Salubridad y muchas otras. En Baja California cuenta con una Delegación, la cual es una representación local del Secretario a través de la figura de Delegado.<sup>8</sup>

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) tiene su origen en la fusión de tres dependencias del Gobierno Federal, en razón de la importancia que paulatinamente fue adquiriendo el tema ambiental en la agenda pública mexicana, lo que a su vez provocó un reordenamiento de las estructuras gubernamentales.

---

<sup>8</sup> Esto de acuerdo al Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales publicado en el Diario Oficial de la federación el 21 de enero de 2003.

Las entonces denominadas Secretaría de Pesca, Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y una parte importante de la extinta Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (nos referimos a las áreas encargadas de la política forestal y la administración del agua), se unieron en 1994 para dar paso a la creación de la llamada Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.

Al inicio de la administración del Presidente Vicente Fox, esta dependencia sufre un nuevo cambio al transferir las funciones relativas a la definición de la política pesquera a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), conservando en esencia las atribuciones relativas a la definición de la políticas públicas sobre la conservación del medio ambiente y los recursos naturales, así como la administración del recurso hidráulico, entendido, éste último, junto con el tema de la deforestación como problemas de seguridad nacional.

El Gobierno siempre es un tema de profunda discusión en el mundo y sobre todo en países de amplia tradición de problemas administrativos, corrupción, leyes que no se cumplen y carencia de recursos como el nuestro.

Desde que, como se señala en el Contrato Social<sup>9</sup>, nació de la clase gobernante en el mundo se han señalado las fallas de la misma por parte de la población de las distintas naciones del orbe. Siendo mayores las quejas en países en donde el gobierno da muestras de gran ineficiencia. Estos países son por lo general aquellos que no tienen un alto grado de desarrollo económico. Como es el caso de nuestro México.

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT es la dependencia de gobierno que tiene como propósito fundamental, constituir una

---

<sup>9</sup> Obra maestra de Jean-Jacques Rousseau

política de Estado de protección ambiental, que revierta las tendencias del deterioro ecológico y sienta las bases para un desarrollo sustentable en el país.

En el Capítulo Primero del Reglamento Interior<sup>10</sup>, que se refiere a la Competencia y Organización de la Secretaría se señala la existencia de las Delegaciones Federales. En el Capítulo Séptimo, Artículo 39, fracción I dice: Las delegaciones federales tendrán las atribuciones siguientes, dentro de su circunscripción territorial, Coordinar, en el ámbito territorial de la entidad federativa o región correspondiente, la ejecución de los programas y acciones relativas a las atribuciones que en este Reglamento se le otorgan, con apego a las normas y lineamientos que determine el Secretario y las unidades administrativas centrales competentes, así como informar de los avances y resultados de su ejercicio.

Lo anterior sirve para efectos de análisis ya que podríamos decir que las Delegaciones son representaciones a escala de la Secretaría a nivel estatal y los problemas que se encuentran en la Delegación pueden encontrarse en la Secretaría a nivel nacional, las soluciones que se encuentren por consiguiente, podrían servir a nivel nacional y viceversa.

A raíz de la alternancia en el poder, en cada uno de los niveles de gobierno ha aumentado la preocupación en el gobierno por la transparencia como lo demuestra la creación del IFAI<sup>11</sup> y la reestructuración de la ahora Secretaría de la Función Pública, no obstante el gobierno federal sigue presentando bastantes fallas administrativas, las cuales no necesariamente obedecen a corrupción de sus funcionarios, sino también a modelos inapropiados y alejados a la eficiencia de las empresas privadas.

---

<sup>10</sup> Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 21 de Enero de 2003.

<sup>11</sup> Instituto Federal de Acceso a la Información

La SEMARNAT es un caso interesante ya que es una secretaría creada por la fusión de otras áreas del gobierno federal que se encargaban por separado del cuidado del ambiente y de los recursos naturales<sup>12</sup> y cuenta con más de cien trámites al público, aunque el grueso de la demanda se centra en una decena de ellos.

El que sea una dependencia creada en 1994<sup>13</sup> con la fusión de áreas de otros organismos genera que los empleados de base sean regidos por distintos contratos colectivos de trabajo.

Debido a la importancia que paulatinamente fue adquiriendo el tema ambiental en la agenda pública mexicana, lo que a su vez provocó un reordenamiento de las estructuras gubernamentales.

Al inicio de la administración del Presidente Vicente Fox, esta dependencia sufre un nuevo cambio al transferir las funciones relativas a la definición de la política pesquera a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), conservando en esencia las atribuciones relativas a la definición de las políticas públicas sobre la conservación del medio ambiente y los recursos naturales, así como la administración del recurso hidráulico, entendido, éste último, junto con el tema de la deforestación como problemas de seguridad nacional.

Con los cambios realizados a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal el 30 de noviembre de 2000, la SEMARNAT surge entonces como la encargada del sector ambiental y agrupa bajo su ámbito de influencia a cuatro órganos desconcentrados (con autonomía técnica y administrativa) y a dos organismos descentralizados (con personalidad jurídica y patrimonio propio pero sin el ejercicio de actos de autoridad).

---

<sup>12</sup> en 1994 se creó la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)

<sup>13</sup> Mediante Decreto por el entonces Presidente de México, Ernesto Zedillo Ponce de León

Dichas instituciones son las siguientes:

- La Comisión Nacional del Agua.
- La Comisión de Áreas Naturales Protegidas.
- Instituto Nacional de Ecología.
- La Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.
- La Comisión Nacional Forestal.
- EL Instituto Mexicano de Tecnología del Agua.

Como podemos observar, a lo largo de los últimos once años, el sector medio ambiente ha venido sufriendo diversas reestructuraciones, algunas de las cuales están aún en proceso de consolidación, y que no le han permitido adquirir un mayor nivel de madurez organizacional, pues los cambios a los que se ha enfrentado se han realizado sin descuidar por ello el funcionamiento administrativo coherente de cada una de las instituciones que lo conforman.

La SEMARNAT y su sector coordinado cuenta en la actualidad con un total de 18,065 trabajadores de base que representan el 54 % del total de servidores públicos. Los trabajadores de base se encuentran afiliados a dos organizaciones sindicales, una de las cuales, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la SEMARNAT (SNTSEMARNAT), Ostenta la representación mayoritaria, al agrupar al 97% del total de trabajadores<sup>14</sup>.

El segundo sindicato, denominado, Sindicato Único de Trabajadores Democráticos de la SEMARNAT, que recibió su reconocimiento oficial como sindicato el 28 de mayo de 2002, es un sindicato pequeño que cuenta con un total de 127 afiliados y cuya representación no es nacional sino que abarca un número reducido de empleados en los siguientes Estados de la República:

---

<sup>14</sup> Fuente: SEMARNAT, Oficialía Mayor 2003.

Distrito Federal, Durango, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Quintana Roo, San Luis Potosí y Sinaloa.

Por lo anterior y conforme a la legislación vigente, la SEMARNAT reconoce a Ambos sindicatos y mantiene una relación institucional con ellos, sin embargo, en lo que se refiere a las negociaciones que involucran al colectivo de los trabajadores de base, se relaciona únicamente con el sindicato mayoritario.

Aún y cuando existen estos adelantos en la Administración Pública Federal y se han hecho trabajos sobre el tema a nivel nacional o por dependencia, en la Delegación mencionada no se han hecho trabajos de investigación sobre las posibles mejoras que pueda haber, sólo se ha tratado de dar seguimiento a las modificaciones encausadas por la Secretaría a nivel nacional.

Dentro de la información bibliográfica existente en la Delegación, no existe ningún estudio externo a la Secretaría del Medio Ambiente en donde se señalen algunas mejoras para la Delegación de Baja California y empleados de esta dependencia así lo manifestaron.

Dentro de la Secretaría existe una Unidad de Innovación en la cual se supone se realizan investigaciones y proyectos para mejorar el desempeño de la Secretaría. Sin embargo estas mejoras por lo general van encaminadas al desempeño de áreas ubicadas en oficinas centrales o emplea mejoras a nivel nacional. Sin embargo, esta unidad es un apéndice muy pequeño dentro de una Secretaría de estado, por lo cual sus esfuerzos no son suficientes para emplear grandes mejoras dentro de la dependencia.

### **2.1.1. Primeros intentos hacia la calidad en el servicio.**

En el año de 1970 se crea la comisión de administración pública. Surgen los primeros mecanismos de seguimiento y control para el aparato gubernamental, principalmente para el control de las empresas paraestatales. Esto generó la preocupación por administrar y sobre todo controlar, los organismos públicos, particularmente las llamadas empresas paraestatales, llevaron a la creación de mecanismos de seguimiento de estas instancias.

El Congreso de la Unión adquirió algunas facultades y se inició el control general de ingresos y egresos de los principales organismos de la administración pública descentralizada.

En el año de 1976 se crea la secretaría (ministerio) de programación y presupuesto (SPP). Esta jugó un papel importante al encargarse de la planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público.

La SSP contaba con un Subsecretario de Evaluación de los resultados gubernamentales aunque sólo disponía de una Dirección General. No existió propiamente un sistema de evaluación, aunque esta dirección buscó ser un apoyo identificando y corrigiendo errores y fallas o bien replanteando estrategias.

En el año de 1977 se crea la Coordinación de Evaluación dentro de la Secretaría de la Presidencia. Este es el primer antecedente de Metas Presidenciales, se encargó, paralelamente a la Subsecretaría de Evaluación, de darle seguimiento a los programas gubernamentales.

En el año de 1978 se aprueba la Ley de Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda. La cual funge como Órgano técnico encargado de la revisión de

cuentas gubernamentales. Y es Instrumento actualmente vigente por su efectividad y productividad.

En el año de 1980 Se elabora el primer plan de desarrollo nacional, conocido como Plan Global de Desarrollo. La Secretaría de Programación y Presupuesto fue la encargada de elaborar dicho plan, el cual fue el antecedente para establecer el Sistema Nacional de Planeación. Lo que hoy conocemos como (PND) o plan nacional de desarrollo.

En el año de 1982 Se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación

Siendo normativa para las actividades de control y evaluación, además de ser responsable de ejercer la fiscalización, el control y la evaluación. Su aparición llevó a la extinción de la Coordinación de Evaluación de la Presidencia.

En el año de 1983 Se lanza el Sistema Nacional de Planeación Democrática Instrumento actualmente vigente (con modificaciones metodológicas). La Ley de Planeación obliga a la elaboración de un plan nacional de desarrollo y la instrumentación de políticas públicas a través de programas sectoriales.

Este sistema obliga a un mecanismo de consulta popular para recoger la participación social en las etapas de formulación, control y evaluación.

En el año de 1988 Se lanza el Sistema Nacional de Solidaridad (PRONASOL) un Instrumento de política pública responsable de transformar el ejercicio del gasto público en lo operativo, lo técnico, pero fundamentalmente en lo social y lo político.

En el año de 1989 Se implantó el Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal. Con este Programa se planteó consolidar una cultura administrativa que propiciara la eficacia y la productividad en la gestión

de las instituciones gubernamentales, promover la evaluación de la calidad y la transparencia en la prestación de los servicios públicos, así como prevenir y combatir la corrupción.

En el año de 1993 Se crea la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) Con este Ministerio se identifica la necesidad de una evaluación de políticas públicas orientada a medir impactos y medir los beneficios sociales.

En el año de 1994 Con este Ministerio se identifica la necesidad de una evaluación de políticas públicas orientada a medir impactos y medir los beneficios sociales. Con esto se pretendía establecer como línea de trabajo un proceso modernizador, dentro del cual se postula un sistema de evaluación orientado a resultados.

Tuvo como filosofía un enfoque al servicio orientado al cliente. Sus subprogramas fueron:

- Participación y atención ciudadana
- Descentralización y/o desconcentración
- Medición y Evaluación de la gestión pública

Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.

En el año de 1997 Se da la Reforma del Sistema Presupuestario del gobierno federal. Teniendo como elementos clave la Nueva Estructura Programática (NEP); y El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) un proyecto integral de modernización del proceso de planeación, programación y presupuestación; cuya misión era transformar los procesos de las unidades ejecutoras de la Administración Pública. Se busca enfocarlos hacia criterios de productividad de los recursos públicos y apoyar en la identificación y evaluación de las distintas

alternativas para el mejoramiento del impacto de los programas gubernamentales.

Pretende contribuir a elevar la productividad de los recursos fiscales, proporcionando a las dependencias globalizadoras y a los ejecutores de programas gubernamentales, elementos para mejorar la toma de decisiones en los ámbitos de planeación y ejecución del gasto, fortaleciendo y formalizando procesos de evaluación de programas y el desempeño de los funcionarios responsables.

El Sistema de Evaluación del Desempeño está integrado por cinco elementos principales: indicadores, convenios de desempeño, encuestas a beneficiarios, auditorias de resultados y como herramienta tecnológica, el Sistema de Información Ejecutivo (SIE).

En el año 2001 se implemento el Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental. Es un modelo esencialmente de Innovación Social hacia el interior de la Administración Pública Federal.

Es una guía sólida y estructurada para establecer el rumbo y pasar a la acción basada en un Código de Ética y una Política de Innovación y Calidad.

### **2.1.2. La relación entre las empresas y la administración pública.**

Entre las diversas organizaciones que coexisten en el actual entorno cambiante están las empresas y las instituciones públicas. El entorno tiene exigencias distintas para cada una. Una empresa es “una organización que utiliza recursos para producir un bien o servicio y así obtener beneficios y que además posee una o más plantas”. Por su parte, las instituciones públicas son las organizaciones que desarrollan la administración pública. Ambas organizaciones

actúan en el marco de la sociedad pero, mientras la empresa está sujeta a las fuerzas del mercado, la institución pública está protegida, ya que busca “el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral del país”, en términos de Ley y aludiendo a la planeación.

En otras palabras, la relación entre el entorno cambiante, las empresas y las instituciones públicas, produce escenarios distintos, donde por una parte, la empresa busca sobrevivir y por la otra, las instituciones públicas buscan el desarrollo integral del país. Esta diferencia es de primera importancia para analizar la gestión de unas y otras organizaciones.

### **2.1.3. La administración estratégica y su evolución como tecnología para avanzar hacia la competitividad.**

La administración vista como un instrumento de gestión para las organizaciones entendiéndose como “el proceso que se desarrolla al trabajar con las personas y con los recursos para lograr las metas de la organización”, ha tenido diferentes etapas de desarrollo según la etapa histórica que se analice. Así, se ha empleado a la administración como “Administración Sistemática” alrededor de 1890; como “Administración Científica” aproximadamente durante 1905; como “Burocracia” alrededor del año 1910; como “proceso administrativo” en los años veinte; con el enfoque de las relaciones humanas, aproximadamente en 1930.

Durante la Segunda Guerra Mundial las actividades humanas sufren importantes cambios por el impacto de esta, es ahí donde surgen los llamados enfoques contemporáneos de la administración. Los enfoques contemporáneos incluyen:

1. La perspectiva de la “Administración Cuantitativa”, antes de 1950.
2. El enfoque del “Comportamiento Organizacional”, entre 1950 y 1960.
3. El enfoque de la “Teoría de Sistemas”, desde la primera mitad de los años sesenta.

4. El enfoque de la "Teoría de las Contingencias", desde principios de la década de los años setenta.

La administración estratégica es uno de los enfoques contemporáneos cuyas raíces pueden rastrearse en el enfoque de la "Teoría de Sistemas", lo que la remonta a los inicios de la década de los años sesenta en lo que al referente del análisis sistémico y del análisis del entorno se refiere. No obstante, como un enfoque bien establecido empieza a figurar a mediados de los años ochenta.

A finales de los años ochenta, noventa y en la actualidad los enfoques como "calidad total" o "administración estratégica" no proporcionaron la suficiente ayuda para sobrevivir, en respuesta, algunas de las empresas se orientaron a enfoques más radicales y agresivos, tal es el caso del enfoque denominado "Reingeniería de procesos". Algo similar ocurrió con las instituciones públicas y las estructuras de gobierno, que ahora están sujetas a mayores presiones.

En la actualidad donde las organizaciones tienen la capacidad de elegir lo que más les conviene para avanzar hacia un nivel de competitividad, esto entre tecnologías duras como: Innovación y diseño y desarrollo de nuevos productos, equipos entre otros; o las llamadas tecnologías blandas como son la modernización administrativa, reingeniería, capacitación, administración estratégica, vistas como herramientas para hacer frente a un entorno más demandante y de mayor competencia, en el caso particular de las instituciones públicas y las estructuras de gobierno, que ahora están sujetas a mayores presiones. En este caso, también la reacción se ha intensificado desde los años ochenta, y ha consistido en modernizar las herramientas de administración. De este modo, los gobiernos de todo el mundo y las instituciones públicas están mejorando sus herramientas de gestión con adecuaciones particulares, a los enfoques citados, para hacerlos más sensibles al trabajo con la sociedad.

#### **2.1.4. La planeación como función básica.**

Analizar a la administración como herramienta en contexto permite establecer que aun cuando el enfoque cambia, el proceso de “trabajar con las personas y con los recursos para lograr las metas de la organización” mantiene ciertas funciones y procesos administrativos básicos como:

- Planeación. Comprende la toma de decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que una persona, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en el futuro.
- Organización. Considera la actividad de ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que sean necesarios para lograr las metas.
- Dirección. Orienta los esfuerzos del servidor público para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados
- Control. Considera la acción de comprobar el progreso y realizar los cambios necesarios.

Los anteriores elementos están estrechamente vinculados y no puede existir planeación estratégica sin que las instituciones desarrollen cada uno de ellos.

Sin embargo entre las diferentes corrientes que se han desarrollado para tratar de definir que es la planeación; la más consistente asocia la planeación a la acción y distingue entre planear y planificar. Esta afirmación se sustenta en el concepto de la planeación que la define como el proceso que “comprende las siguientes etapas: diagnóstico, programación, discusión—decisión, formulación y evaluación de alternativas, ejecución o instrumentación y evaluación”.

Otros dilemas asociados a la planeación implican el establecimiento de criterios para jerarquizar o clasificar la planeación. En este campo, las clasificaciones más complejas proceden de la práctica administrativa de los estados,

especialmente la de aquellos que han centralizado la planeación. Una clasificación que toma en cuenta los fines de la planeación es la siguiente:

- La planeación normativa *“requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido”*.
- La planeación estratégica *“consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso, los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior...”*.
- La planeación táctica *“consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior...”*.
- La planeación operacional *“consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior...”*.

Tal clasificación ha tenido gran influencia en las instituciones públicas. En el ámbito de la empresa, la principal jerarquización distingue entre planes estratégicos y planes operacionales y entre planes a corto, mediano y largo plazos, de la manera siguiente:

- Planes estratégicos *“son los planes que se aplican a toda la organización, que establecen los objetivos de toda ella y que buscan posicionar a la organización en términos de su ambiente”*.
- Planes operacionales *“son aquellos que especifican los detalles de cómo deberán alcanzarse los objetivos”*.
- Planes de corto plazo cubren menos de un año.
- Planes de mediano plazo cubren de uno a cinco años.
- Planes de largo plazo cubren cualquier periodo mayor a cinco años.

Otro dilema que se asocia a la planeación tiene que ver con la rapidez del cambio y con el potencial que se atribuye a la planeación para influir en el futuro. Como una solución ha surgido el *enfoque de la planeación prospectiva* al cual se

le atribuyen las características siguientes: Es sistémico, multidisciplinario, dinámico, histórico, futurista y activo. Considero que este enfoque es la base de un Modelo de Calidad Total.

## **2.2. El modelo de calidad total.**

Dentro de las tecnologías blandas un esquema integral que permite el logro de la mejora continua y la innovación para dar respuesta oportuna a la ciudadanía desde la administración pública, ha sido la implementación del Modelo de Calidad Total o INTRAGOB.

### *Los fundadores del concepto de Calidad Total*

A partir de 1947 el Dr. Edwards Deming, nacido en Sioux City, Iowa en 1900, con un doctorado en matemáticas por la Universidad de Yale, inicia una revolución conceptual en la forma de administrar las empresas, esto mediante el Control Estadístico de Procesos, aduciendo que un proceso que no se mide no se puede mejorar, convirtiéndose así en el fundador de movimiento de calidad total a nivel internacional. Esta nueva filosofía administrativa exige Calidad Total como premisa fundamental, y busca la concientización de todos los miembros de la organización hacia el cambio y la mejora continua, considera que la calidad esta en función del cliente, y esto puede ser cambiante por lo que cualquier empresa o institución que quiera ser competitiva deberá redefinir constantemente sus procesos para satisfacer las expectativas del cliente. Por lo tanto la Calidad no es absoluta es relativa y necesita una mejora continua y dinámica.

Otro de los arquitectos de la revolución de la Calidad Total, fue Joseph M. Juran de origen rumano que realizo sus estudios en Estados Unidos, quien a partir de 1950 inicio con la difusión y la metodología para la calidad Total en Estados Unidos y Japón para el, la calidad involucra tres procesos administrativos básicos: Planeación de la calidad, Control de la calidad y Mejoramiento de la calidad, conceptos que dan origen a la “Trilogía de Juran”. Dentro del planteamiento de su filosofía y metodología se menciona que para la implementación de la Calidad Total en cualquier empresa, se deben de considerar los siguientes aspectos:

- La calidad debe formar parte del trabajo diario de cada jefe.
- Los objetivos de calidad deben ser parte del plan de negocios de la empresa y deben tener como base las necesidades de los clientes y competidores.
- Los objetivos de mejoramiento deben ser interiorizados hasta nivel operativo.
- La capacitación y el entrenamiento en calidad deben ser obligatorios a todos los niveles.
- La evaluación y medición de los procesos deben establecerse a lo largo y ancho de la empresa.
- Los directores y gerentes deben revisar los procesos contra los objetivos establecidos.
- Los directores y gerentes deben dar reconociendo al personal por las mejoras en su desempeño.
- El sistema de reconocimiento e incentivos a todo el personal deberá ser revisado constantemente.

Kaoru Ishikawa: sobresalió por su contribución de los “Círculos de Calidad” que siguen aplicándose con éxito en muchos países y principalmente en Japón. Nació en 1915 en Tokio, Japón, doctor en Química Aplicada, por la Universidad de Tokio, fue hasta su muerte la figura mas prominente dentro de su país, del

movimiento de Administración por Calidad (A. C. T.), desarrollando las “Siete herramientas estadísticas para el control total de calidad que son:

1. Diagrama de Pareto.
2. Diagrama de causas-efecto (Diagrama de Ishikawa)
3. Histogramas
4. Graficas de control
5. Estratificación
6. Hojas de verificación
7. Diagramas de dispersión

Un, no menos importante precursor de la filosofía de Calidad Total, fue Phillip Crosby, nacido en Wheeling, West Virginia Estados Unidos, es conocido en muchos países del mundo por su idea del “cero defectos” creada en 1961. Sostenía que en una empresa, la calidad tiene que ver con todo el sistema preventivo que permite cumplir con los requerimientos de los clientes, y debe ser medido a través del costo del incumplimiento (el costo de la no calidad). Afirmaba que los tres elementos claves para el éxito de cualquier sistema de calidad son: Determinación para cambiar y mejorar, educación a todo nivel, e implementación de lo aprendido.

Bajo estos preceptos se crea el Modelo de Calidad INTRAGOB.

### **2.2.1. Normatividad, gobierno y administración.**

La asignación de autoridad, el establecimiento de una estructura organizacional, la definición de normas y el establecimiento de un proceso administrativo, son ingredientes importantes que favorecen el cumplimiento de la misión institucional.

Es necesario que el marco normativo sea tal, que la institución pueda asegurar a la comunidad que sus procesos y actividades se desarrollan según normas y estándares claramente definidos, además de que cumple con las disposiciones normativas nacionales.

Es importante que la institución cuente con elementos constitutivos que le permitan demostrar a la comunidad su personalidad jurídica y la existencia de la normatividad básica necesaria para su correcta operación.

La institución debe comprobar su personalidad jurídica a través de su acta constitutiva o de los documentos correspondientes. Así mismo, debe contar con un Estatuto General, en el cual se establezca la normatividad institucional que rige su funcionamiento.

Estos documentos deben ser el marco normativo en el que la institución establece el conjunto de leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, directrices, lineamientos, principios y políticas de carácter obligatorio o indicativo, necesarios para su apropiada operación; además de describir claramente la asignación de las principales responsabilidades y autoridades en la organización, así como las principales funciones administrativas de la institución.

La organización adecuada de la institución le permitirá operar eficaz y eficientemente.

La institución debe elaborar, poner en vigor y mantener actualizado un organigrama general.

Es deseable que la institución, además, determine las funciones, procedimientos, políticas y lineamientos que le permitan cumplir apropiadamente sus funciones sustantivas.

Por ello, la institución debe contar con un manual de organización en el que se definan claramente las funciones generales y específicas del órgano de gobierno y de las autoridades máximas, de las autoridades académicas y administrativas, de los órganos colegiados y de cada miembro de la organización, haciendo referencia al manual de procedimientos cuando esto sea apropiado.

La Administración Pública Federal tiene hoy en día el gran desafío de reinventarse, diseñando esquemas innovadores que permitan dar respuesta a los retos que se le plantean. Por esto, una nueva visión de servicio debe surgir de las estructuras gubernamentales, que nos permita replantear la forma de hacer las cosas y generar una nueva actitud. El servicio debe brindarse con altos estándares de desempeño, transparencia, eficiencia y oportunidad, cuya mejora sistemática esté en función de la evaluación que sobre los mismos realicen los propios usuarios.

Las instituciones públicas están atendiendo las necesidades de los usuarios con procesos que fueron creados en entornos más estables y que ya no corresponden a nuestra actualidad. El reto que se debe afrontar es encontrar nuevas fórmulas que permitan dar una respuesta efectiva a una sociedad más preparada e informada y que exige mejores respuestas a sus demandas. Actualmente, las instituciones que prestan un servicio están realizando un gran esfuerzo por brindarlo con calidad, pese a que cuentan con factores que les dificultan la tarea, entre los que destacan:

Organizaciones rígidas.

Excesiva normatividad interna que no permite flexibilidad.

Excesivos requisitos basados en la desconfianza.

Personal que atiende al usuario sin capacitación ni cultura de servicio.

Falta de recursos para transformar radicalmente las áreas de servicio.

Atraso de tecnología o subutilización de la existente.

Los problemas se resuelven “de arriba hacia abajo”.

La estadística del servicio no integra la percepción del usuario.

No se genera información integral que permita realizar cambios para adaptarse a los requerimientos del usuario.

Demandas que han sobrepasado la capacidad de respuesta de las áreas de Servicio.

Desinformación del usuario sobre requisitos, horarios, canales para solicitar información, etc.

### **2.2.2. La modernización administrativa.**

En términos generales, los procesos de modernización se identifican con transformaciones en diversos campos como la urbanización, la industrialización, la secularización, la democratización, la participación de los medios de comunicación, entre otros. La modernización social se relaciona con la necesidad de tener una organización política y administrativa mejor estructurada y con más capacidad de adaptación.

Una de las características de los estados modernos es que los ciudadanos se muestran implicados en los problemas de gobierno que les afectan de manera directa. Sin embargo, la creciente concentración de poder y su centralización ha dado lugar a la conformación, al interior del estado, de estructuras burocráticas que obstaculizan el surgimiento y la participación de nuevos grupos.

Bajo este esquema, la estructura burocrática se erige en intermediaria entre ciudadanos y gobierno, constituyendo feudos y haciendo de su acceso privilegiado a la información el elemento fundamental de su poder, por lo que al manipular la operación de las instituciones terminan por distorsionar los fines del gobierno.

Aunado a lo anterior, la incapacidad de instituciones y funcionarios de responder con eficacia y eficiencia los reclamos de sociedades cada vez más plurales; informadas y participativas, erosiona la legitimidad del estado.

### **2.2.3. El modelo de Calidad Intragob.**

Para la adopción de este modelo en la Administración Pública Federal (APF) se ha creado dentro de la estructura de la Presidencia una Oficina para la innovación Gubernamental. La innovación se percibe como un movimiento cultural y estructural que busca reformar radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de la respuesta estratégica de la APF. Y tiene como elementos claves: Un propósito único de todos los servidores públicos, que a través de estrategias para el cambio, revisualizan los macro-procesos claves para mejorar la capacidad de gobernar; La orientación a generar resultados que añadan valor a los gobiernos estatales y a la sociedad mexicana y por último toma muy en cuenta el entorno en el que la Administración Pública Federal participa, como este le afecta e impacta.

El Modelo de Calidad INTRAGOB, está orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los ciudadanos y clientes de los productos y servicios que proporcionan la APF, la consolidación de una cultura de calidad, así como la actuación responsable del servidor público ante la sociedad.

El Objetivo sustancial del Proceso de Calidad, es la transformación radical de la APF, que permita evidenciar un nivel de madurez que se refleje en la calidad de los procesos, bienes y servicios que se proporcionan, en la dignificación de la imagen de los servidores públicos, así como en las dependencias y entidades evaluadas desde el punto de vista de la ciudadanía, coadyuvando en el incremento de la productividad y competitividad. Por ello se hace énfasis en los siguientes elementos:

- Mejora en el corto plazo de la calidad de bienes y servicios del sector público.
- Desarrollo de una cultura de calidad en el Servicio Público Federal.
- Transparencia en la administración de las dependencias y entidades.

- Rendición sistémica de cuentas y resultados logrados por las dependencias y entidades
- Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión.

En suma el Modelo de Calidad INTRAGOB es un marco de referencia que permite crear y mejorar programas que cumplan con los criterios establecidos para su implantación y que son ponderados con puntuaciones independientes para estimular el desarrollo de sistemas específicos.

Los criterios son los siguientes:

1. **Satisfacción del Cliente y ciudadano:** Comprende la forma como la dependencia profundiza en el conocimiento del cliente y ciudadano y mercados así mismo la forma como estos perciben el valor que se les proporciona.
2. **Liderazgo:** Comprende el papel de la participación directa de los funcionarios del mas alto nivel en la determinación de la orientación y el rumbo de la institución, así como el diseño implementación y evaluación de la cultura organizacional y proceso de mejora.
3. **Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual:** Comprende la forma como la organización diseña y aplica sistemas para lograr el desarrollo del personal durante su vida laboral: desde el reclutamiento y selección hasta la separación, con la finalidad de favorecer su desempeño y calidad de vida.
4. **Administración de la Información y la Tecnología:** Incluye los medios para obtener, estructurar, comunicar y analizar tanto la información institucional como el conocimiento del personal para la administración de los procesos y el apoyo a las estrategias y al desarrollo de la organización.
5. **Planeación:** Comprende la forma como la planeación orienta a la organización hacia la mejora de su competitividad, incluyendo la manera

como son definidos los objetivos y estrategias: y como estos son divulgados en toda la institución.

6. **Gestión y Mejora de Procesos:** Comprende la manera en que se diseñan, controlan y mejoran los productos, los servicios, los procesos de la institución incluyendo el enlace con los proveedores para constituir cadenas que aseguren que los clientes reciban valor de forma consistente y con ellos logren sus objetivos específicos.
7. **Impacto en la sociedad:** Incluye la forma en que la organización asume su responsabilidad para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno y la promoción de la cultura de la calidad en la comunidad.
8. **Resultados:** Evalúa el desempeño de la organización en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés, así como el análisis de la creación causal entre los indicadores clave, los procesos y los sistemas de organización.

## **CAPITULO III Las nuevas tendencias administrativas aplicables en la Delegación de SEMARNAT en Baja California.**

### **3.1. La implementación del modelo de calidad intragob en la Delegación de SEMARNAT en Baja California.**

La Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, tiene como propósito fundamental, constituir una política de Estado para la protección ambiental, cuya misión es incorporar en todos los ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de nuestros recursos naturales.

Por ello se ha tenido la firme convicción de que el Modelo de Calidad INTRAGOB, nos ayudara a lograr el cambio estructural deseado por ello, se ha dado a la tarea de cumplir con los requerimientos que se especifican en los criterios de evaluación de la implantación de este Modelo de Calidad, con el fin de remplazar los sistemas burocráticos por sistemas emprendedores, mediante un cambio profundo de cultura, que permita la evolución de los enfoques tradicionales hacia nuevos enfoques, además de lograr la calidad total que lleve a prevenir actos de corrupción, basada en un estricto código de ética.

A continuación enumerare algunas de las acciones que se han realizado en la Delegación de Baja California, tenido como paraguas las mismas acciones en Secretaria, jerárquicamente en las Direcciones Generales y finalmente se han hecho extensivas en nuestras Delegaciones Federales en los Estados.

CRITERIO	ACCION	HERRAMIENTA
1 Satisfacción del cliente y ciudadano	Instalación de un Centro Integral de Servicios (CIS) es una instancia “proactiva” y “preventiva” que permite captar la voz de los usuarios, resolviendo sus requerimientos, mediante la identificación de áreas de oportunidad para impactar en la mejora de los servicios y contribuir a generar confianza y credibilidad en las dependencias y entidades de la APF.	Centro Integral de Servicios (CIS) Aplicación de la Encuesta de satisfacción al Cliente BUZON DE QUEJAS Y SUGERENCIAS
2.- Liderazgo	CIS, a través del Comité Técnico del CIS, se revisan las áreas de oportunidad y se buscan esquema de mejora continua, esta conformado por el Delegado Federal, los subdelegados y coordinadores o Enlaces del CIS.	Comité Técnico del CIS,
3 Desarrollo del personal y Gestión del Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada en vigor de la Ley de Servicio Profesional de Carrera</li> <li>• Contrataciones bajo este esquema</li> <li>• Desarrollo de un esquema de Planeación Estratégica, donde se definen la Misión y Visión, así como los valores que proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.</li> </ul>	Servicio Profesional de Carrera Código de Ética Capacitación Técnica

4 Administración de la información y la tecnología	CIS, automatización de tramites mediante el Sistema Nacional de Tramites (SINAT), que permite capturar los tramites que entran a las Delegaciones, y se da seguimiento del estado de los tramites en línea.	SINAT Pagina de Internet
5 Planeación	Se desarrolló un Sistema de Planeación Estratégica que alinea los objetivos de la Delegación con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales, las metas y actividades definidas se capturan en un software DAS-G que permite tener en tiempo real el avance de las actividades y plantea indicadores de desempeño.	Sistema de Planeación Estratégica (software DAS-G)
6 Gestión y Mejora de Procesos	Desarrollo de Manuales de Procedimientos administrativos y trámites que permitan contar con un flujo grama que nos indique los registros y controles que generan estos procesos para identificar áreas de mejora.	Manuales de Procedimientos administrativos y de tramites
7 Impacto en la sociedad	Adopción del Programa de Administración Sustentable, (PAS) que nos invita a hacer un mejor uso de los insumos tales como agua, energía eléctrica, papel. Cuenta con un Comité Sectorial para dar seguimiento a las acciones.	PAS

8 Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción de Cartas Compromiso, estas se elaboran por cada tramite, se ha iniciado por los tramites de Alto Impacto a la Ciudadanía, mediante esta se miden los estándares de calidad y el servicio.</li> <li>• Medición de tiempos de respuesta mediante el Sistema Nacional de Tramites</li> </ul>	Cartas Compromiso SINAT
--------------	--	-------------------------

### 3.2. Las dos realidades del servicio.

En las instituciones se observa una marcada desvinculación entre las áreas que prestan el servicio y los mandos superiores, en razón de que existen dos realidades: una que se vive diariamente en las áreas de servicio y otra la que conocen los niveles superiores sobre estas áreas, a través de la información que reciben mediante los diversos canales formales de la organización. Uno de los factores que impactan es que las decisiones se toman **“de arriba hacia abajo”**; sin considerar la opinión del usuario y del personal que proporciona diariamente el servicio, por lo que, en la mayoría de los casos, éstas no son acordes a la realidad que se vive.

Como ya hemos mencionado y la organización de la SEMARNAT y por consiguiente su Delegación en Baja California es una organización rígida que difícilmente puede cambiar su accionar. Tiene un reglamento interior, procedimientos diseñados desde la Ciudad de México y sus trabajadores están sujetos a un contrato colectivo de trabajo con un sindicato a nivel nacional. Todo esto impide que la organización tenga flexibilidad.

Derivado de lo anterior existe una excesiva normatividad derivada de las diversas leyes y reglamentos que inciden en las acciones de emprende la dependencia, tanto leyes y reglamentos ambientales como algunas otras de carácter administrativo, que vienen a disminuir la libertad de la institución y eso si, a darle más rigidez.

Otra realidad del servicio que se presta es que debido a la desconfianza que existe hacia el ciudadano se exigen requisitos excesivos en los trámites. Aunque se están haciendo esfuerzos a nivel federal para evitar esto con acciones como la RUPA<sup>15</sup> la realidad es que al ciudadano se le piden requisitos no solo de una dependencia a otra, sino en la misma Secretaría le piden la misma documentación cuando realiza un trámite de un área y en otra distinta.

El servidor público no está exento de esta realidad y forma parte de la solución y del problema. Es parte del problema al estar escasamente preparado para dar un servicio de calidad que permita la satisfacción del usuario, pero es parte de la solución al ser el elemento fundamental que permitirá el cambio. La capacitación que requiere es la herramienta que le permitirá hacer el cambio que genere un mejor servicio para el público.

Las instalaciones no son las mejores para dar un ambiente confortable y de calidad a las personas que van a la SEMARNAT. Es una política desde hace varios años el adelgazamiento de la burocracia y la reducción de los gastos, por lo que no hay presupuesto que sea suficiente y esto ha hecho que las modificaciones en las áreas de recepción y atención al ciudadano no se hayan hecho con la rapidez y los cambios necesarios que se deben.

Igualmente los equipos de cómputo muchas veces son obsoletos y se han tenido que ir mejorando poco a poco, muchas veces para cuando se renueva la

---

<sup>15</sup> Registro Único de Personas Acreditadas. Con este sistema entrega el ciudadano una sola vez los documentos correspondientes y recibe un solo número de registro que servirá para los siguientes trámites en todas las dependencias del Gobierno Federal

totalidad del equipo el proceso tiene que reiniciarse ya que los primeros equipos renovados vuelven a quedarse en el pasado. No solo el “hardware” no es el idóneo para proveer un servicio de calidad, sino que el “software” no es el indicado. Los programas de cómputo elaborados por desarrolladores de la industria son caros y hay que pagar por licencias para un gran número de equipos de cómputo de la Secretaría y los denominados programas de fuente abierta no son tan fáciles de usar como para implantarlos como estándar dentro del gobierno. Esto se complica en programas tan específicos que no se encuentran como “paquete” en el mercado y tienen que ser desarrollados a la medida de las necesidades de la institución. En estos casos se ha optado por desarrollarlos con personal propio en vez de contratar a profesionales externos debido al costo que ello implicaría, esta solución aunque lenta ha sido la más óptima. De esta manera se han desarrollado programas como el SINAT<sup>16</sup> y el SIRREP<sup>17</sup>, ambos han sido desarrollados por personal propio y estando atentos a las necesidades de los ciudadanos y al personal que los maneja cotidianamente.

La cadena de mando es otro problema al tomar decisiones para solucionar la problemática existente. Los problemas se resuelven de arriba abajo, es decir, los altos directivos toman decisiones que en su opinión solucionarán problemas existentes o mejorarán la calidad del servicio prestado. Sin dudar de las buenas intenciones de los altos mandos, muchas veces hace falta la opinión de aquellos que directamente se encargan de resolver las dudas, problemas y atender directamente al usuario final.

En el terreno de la información el Gobierno se había dado a la tarea de contabilizar sus actividades, sus trámites resueltos y plasmarlos a través del cumplimiento de metas presidenciales o del Plan Nacional de Desarrollo. Estos registros de información son muy valiosos, pero no habían reflejado el lado

---

<sup>16</sup> Sistema Nacional de Trámites

<sup>17</sup> Sistema Integral de Rastreo de Residuos Peligrosos

humano. La opinión del usuario. Aunque en el discurso se empezaba a hablar de la calidad del servicio no había datos fidedignos que nos dijeran en que situación se encuentra la dependencia e ir midiendo los avances en la materia.

La consecuencia es que la institución se encuentra a ciegas para dirigir sus esfuerzos de mejora, ya que las decisiones, al menos las iniciales, para mejorar el servicio se tomaron en base a la observación y no por datos fidedignos.

Esta falta de sensibilidad hacia el usuario también genera una escasez de información de la institución hacia él. El ciudadano no tiene a la mano los datos necesarios que requiere para presentar sus asuntos en la dependencia de forma inmediata y sin errores. La persona que asiste a la dependencia tiene que recurrir a las leyes y reglamentos por la falta de carteles y trípticos que le informen del asunto que está tratando.

Lo más grave de todo lo anteriormente mencionado es que el gobierno en casi todas sus dependencias ha sido rebasado en la capacidad de respuesta en sus áreas de servicio. Esto debido al descuido sobre esas áreas, la falta de personal y sobretodo calificado y la falta de recursos hacen casi imposible que se pueda dar un servicio de calidad al ciudadano.

### **3.2.1. El servicio en la delegación de Baja California.**

La delegación de SEMARNAT en Baja California cuenta con una gran cantidad de trámites de los que se ofertan por esta secretaría ya que cuenta con características que la hacen única. Cuenta con una gran cantidad de industria, lo cual hace que haya una cantidad grande de trámites en lo que se refiere a manejo integral de contaminantes. También cuenta con un gran litoral lo que hace que se demanden trámites correspondientes a la zona federal marítimo terrestre. Cuenta con terrenos rurales y áreas forestales, lo cual hace que la ciudadanía solicite trámites correspondientes a forestales suelos.

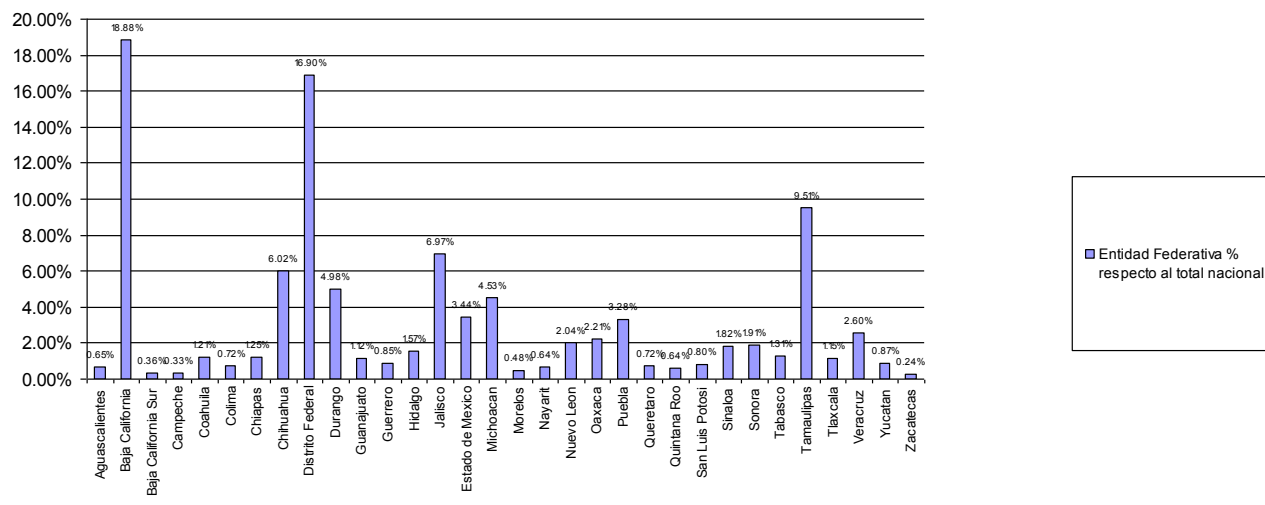
Frecuentemente se llevan a cabo proyectos nuevos que demandan trámites correspondientes al impacto el riesgo ambiental. Por último se cuentan con unidades de manejo de la vida silvestre que atraen una gran cantidad de cazadores por lo cual se solicitan trámites que tienen que ver con vida silvestre.

Por las razones antes mencionadas, la delegación de baja California es después del distrito federal el lugar por donde más trámites se ingresan a la SEMARNAT Cali como lo demuestra el anexo 4. 5, en donde se ve que hasta la primera semana de diciembre de 2005 se habían ingresado 28 286 trámites en la delegación de baja California. Esto representa el 18. 88% del total nacional. Le sigue el distrito federal con el 16. 9% del total nacional, algunos estados como baja California sur tienen tan sólo el 0.36% del total.

Más significativo es que el promedio nacional es de 3.13% de qué restante más el porcentaje de atención de baja California.

Otra forma de ver esto, tal vez más representativo es el hecho de que en promedio cada mes la delegación de baja California recibe un total de 2543 trámites, mientras que el promedio nacional por delegación es de 390 trámites. Estos más de 2000 trámites por arriba del promedio y generan una gran cantidad de retos para la delegación en baja California, los cuales muchos de estos deben de ser resuelto sobre la marcha y sin contar con recursos adicionales para tal fin.

## Entidad Federativa porcentaje respecto al total nacional



Ahora bien, dentro de la misma delegación los trámites corresponden a diferentes áreas, ya que como la delegación es una reproducción de la secretaría nivel estatal cuenta con departamentos que corresponden a las direcciones con las que cuenta la secretaría.

### Trámites por área en la Delegación de Baja California

Periodo del 01/01/2005 al 03/12/2005

Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire y Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes	852
DIRECCION GENERAL DE IMPACTO Y RIESGO AMBIENTAL (JRJP)	138
Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas	23015
Dirección General de Vida Silvestre	161
Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos	2693
Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros	25
<b>Gran Total</b>	<b>26884</b>
Fuente: Delegación de SEMARNAT en Baja California	

Como se aprecia la tabla anterior la mayoría de los trámites ingresados en la delegación de SEMARNAT en Baja California corresponden al manejo integral

de materiales y actividades riesgosas, en donde entran todos aquellos trámites que tienen que ver con los residuos peligrosos que generan las empresas en el estado. Aunque representan el 85.61 por ciento de los trámites ingresados, cabe señalar que casi el 100% de ellos corresponden al trámite denominado aviso de retorno de residuos peligrosos el cual al no requerir una respuesta al promovente tiene un proceso muy rápido el cual sobrepasa el día de duración.

No obstante debido al número de avisos de retorno de residuos peligrosos que se registran durante el año, al ser Baja California el país con más empresas maquiladoras en el país por número de establecimiento, con 900 a diciembre de 2006<sup>18</sup> se dedica buena parte del personal a atender este tipo de trámite. En Tijuana toda la oficina está orientada hacia este sector al encargarse de 4 personas sobre

En segundo lugar tenemos los trámites ingresados en el área de forestales suelos, en donde su gran mayoría es la denominada solicitud de certificados fitosanitario de importación, el cual por ley debe ser expuesto en un plazo no mayor a tres días hábiles. Esto permite representa el 10% de la carga de trabajo de la delegación. Pero como se explicará más adelante requiere de un arduo trabajo por parte de todo el equipo que conforma forestales suelos en baja California, y aunque el trámite se resuelve de manera más o menos eficiente esto genera que no se cuente con tiempo ni recursos para atender de manera correcta otro tipo de trámites correspondientes a la misma área en la delegación.

Los trámites de impacto ambiental y los de zona federal marítimo terrestre, aunque juntos no alcanzan ni siquiera el 1% del total de trámites ingresados están dentro de los que más tiempo cuentan para su respuesta y de

---

<sup>18</sup> Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Baja California <http://www.Bajacalifornia.gob.mx> el periodo señalado es el último publicado por dicho organismo al dejarse de publicar datos sobre la industria maquiladora al mezclarse con las empresas PITEX y perder confiabilidad los datos según manifiesta este organismo bajacaliforniano,

los que requiere un análisis más exhaustivo por parte de las autoridades competentes y muchos de sus casos tienen que ser turnados a oficinas centrales es la Ciudad de México para su resolución.

El CIS no estaría completo si no se menciona el SINAT el cual ha permitido que los trámites tengan un seguimiento más preciso y con transparencia ya que el usuario tiene acceso a él mediante el Internet.

Cada trámite que es presentado en la SEMARNAT es registrado inmediatamente en este sistema y se identifica con un número único de bitácora y el ciudadano puede consultarlo a través de la página de Internet [www.semarnat.gob.mx](http://www.semarnat.gob.mx).

Este sistema tiene entre sus ventajas que permite tener un control electrónico y asignación de pendientes durante el proceso operativo de cada uno de los trámites.

También permite generar reportes y gráficos sobre el comportamiento del proceso operativo lo cual se traduce en un mejor seguimiento por parte del personal de la dependencia.

Registra el historial de los trámites, asegurando su rastreabilidad, lo cual es de suma importancia para evitar que estos sean extraviados o queden sobre el escritorio de un funcionario por más tiempo de lo que marca la ley.

Lo más importante es que nos permite ser transparentes tanto en el interior como en el exterior de la secretaría, lo cual forma parte fundamental para dar un mejor servicio al usuario.

El SINAT ofrece el beneficio de ser un programa desarrollado internamente, por lo que se evita el gran costo que este tipo de programas

genera. El programa reside en un servidor central de la Secretaría, lo que evita que la información se dañe o sea modificada en los estados evitando de esta manera intentos de corrupción.

Este seguimiento permite que los tiempos legales sean más fácilmente observables y se pueda dar cumplimiento a ellos de forma satisfactoria.

### **3.3. La realidad y la importancia de las quejas.**

No obstante, que las quejas representan una excelente fuente de información para conocer lo que el usuario desea, en nuestra sociedad, la realidad es que no existe la cultura de la queja porque el usuario piensa:

“Nadie me va hacer caso, no va a pasar nada”

“No había con quien quejarme”

“Me van a tratar como un delincuente”

“Voy a perder mi tiempo”

“Me pondrán en la hoja negra”

Y para la dependencia la queja:

Es molesta, no nos gusta.

La demanda sobrepasa la capacidad de respuesta.

¿El número de quejas es un buen indicador?

•Si el jefe se entera.....

Si en nuestra sociedad existiera una mayor participación ciudadana a través de la cultura de la queja, las instituciones públicas obtendrían las siguientes ventajas para mejorar el servicio:

Son preventivas, permiten detectar problemas y resolverlos.

Son un regalo mal envuelto, se convierten en una oportunidad para atenderá un usuario insatisfecho.

Es una herramienta de mejora.

Es la forma más económica de identificar áreas de oportunidad.

Una buena atención de las quejas genera: confianza, credibilidad y en varias ocasiones más satisfacción que el servicio mismo.

Denotan cierto grado de lealtad, porque el usuario invirtió tiempo en presentarla y espera una respuesta que le permita seguir confiando.

### **3.4. El Centro Integral de Servicios.**

El CIS (Centro Integral de Servicios) es un modelo de servicio que se adelanta a las quejas, esto debido a que busca satisfacer al usuarios en todas sus necesidades al realizar alguna diligencia en la institución y aprovechando que por lo general el servidor público sabe más de la normatividad y tiene la experiencia de atender usuarios similares, se adelanta a lo que requerirá la persona que asista al CIS, es por eso que se adelanta a las quejas y no las deja llegar.

El Centro busca mantener una dinámica del cambio, en la que lo prioritario es la cultura del servicio, volteando a lo que se realiza en la administración de empresas en donde lo más importante es el cliente y se desarrolla la cultura de servicio.

Es también una instancia que capta, mediante canales formales de comunicación, como son las encuestas de atención al servicio los requerimientos del usuario y los canaliza a los responsables del servicio de la dependencia, para tomar decisiones que permitan la mejora de los servicios en función de la voz ciudadana.

Lo que se busca es que el CIS es una instancia “proactiva” y “preventiva” que permite captar la voz de los usuarios, resolviendo sus requerimientos, mediante la identificación de áreas de oportunidad para impactar en la mejora de los

servicios y contribuir a generar confianza y credibilidad en las dependencias y entidades de la APF.

Abreviando es un modelo de servicio de la Administración Pública Federal en el que se atiende con calidad y transparencia a partir de la voz de la ciudadanía.

Siendo más puntuales podemos mencionar que el Centro Integral de Servicios busca garantizar un servicio de calidad y con una transparencia de la que adolecía la Administración Pública Federal. También se busca tener datos confiables que permitan plasmar la realidad del servicio y la opinión del usuario, lo cual es básico para la mejora continua, además de identificar áreas de oportunidad. Otro objetivo importante es que mediante el CIS se instalan canales de participación y comunicación ciudadana.

Todo lo anterior nos sirve para tomar decisiones en función de las necesidades del usuario, además de que se genera confianza y credibilidad en la ciudadanía lo cual se traduce en una opinión de buen servicio.

Esto lleva consigo dos impactos:

Impacto exterior: Proporcionar un servicio de calidad con base en la opinión del usuario que contribuya a generar confianza y credibilidad en la ciudadanía.

Impacto interior: Contar con información real y confiable del desempeño y la satisfacción de los servicios, para transformarla en acciones de mejora. Asimismo, lograr la redignificación del servidor público en su labor de atención a la ciudadanía.

Con su implementación se buscó que en la primera etapa se inició el desarrollo de las actividades necesarias para establecer un CIS y consiste en detectar y elegir los trámites y/o servicios que se ofrecen bajo este nuevo esquema. De ésta selección, dependía la generación de resultados, a fin de detonar la

transformación de la cultura de servicio y un cambio en toda la organización. Por otra parte, para elegir los trámites o los servicios que pueden ser susceptibles de operar en el CIS, se recomendó que fueran los denominados de “Alto Impacto”, que son aquellos proclives a actos de corrupción; por ejemplo, donde se requiere un pago reglamentado para el otorgamiento del servicio o para la realización del trámite; así como aquellos que tienen una mayor demanda o una muy alta imagen pública, ya sea positiva o negativa. Estos servicios o trámites de “Alto Impacto” se encuentran claramente identificados por la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y Combate a la Corrupción.

Tramites de Alto Impacto para la SEMARNAT:

Clave	Descripción
A7	CERTIFICADO FITOSANITARIO DE IMPORTACION
JL	SOLICITUD DE CONCESION
MP	EVALUACION Y RESOLUCION DE LA MANIFESTACION DE IMPACTO AMBIENTAL EN LA MODALIDAD PARTICULAR
IF	INFORME DE AUTORIZACION DE TRASLADO DE EJEMPLARES VIVOS DE ESPECIES SILVESTRES. SEMARNAT-08-013. - IF
UM	REGISTRO DE UNIDADES DE MANEJO PARA LA CONSERVACION DE LA VIDA SILVESTRE (UMA). SEMARNAT-08-022. - UM
CZ	LICENCIA DE CAZA DEPORTIVA. SEMARNAT-08-001. - CZ
IL	AUTORIZACION DE APROVECHAMIENTO EXTRACTIVO. SEMARNAT-08-023. - IL
F1	AUTORIZACION DE CAMBIO DE UTILIZACION DE TERRENOS FORESTALES MENOR A 10 HECTAREAS
S8	APROVECHAMIENTO DE RECURSOS FORESTALES EN TERRENOS AGRICOLAS O PECUARIOS.
RM	REGISTRO DE EJEMPLARES DE FAUNA SILVESTRE COMO MASCOTA. SEMARNAT-08-003. - RM
CA	PERMISO DE COMBUSTION A CIELO ABIERTO EN ZONAS DE JURISDICCION FEDERAL
LU	LICENCIA AMBIENTAL UNICA
PA	AUTORIZACION PARA EL ALMACENAMIENTO (ACOPIO) DE RESIDUOS PELIGROSOS EN EMPRESAS DE SERVICIO
MR	AUTORIZACION PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIO PARA LA RECOLECCION Y TRANSPORTE DE RESIDUOS PELIGROSOS

### **3.4.1. El Centro Integral de Servicios en la Delegación de Baja California.**

La filosofía del Centro Integral de Servicios (CIS) se basa en un modelo de servicio que se adelanta a las quejas y solicitudes de información del usuario y paulatinamente transforma la calidad y cultura en los servicios que presta la Delegación a la población de Baja California.

El proceso de implantación del modelo de servicio significó un enorme esfuerzo en esta Oficina, pues la Delegación no contaba con un modelo de servicio ni de control de trámites que antecediera al del CIS. Había escasos procedimientos establecidos solo en la Oficina Sede complementados con el uso de un registro de trámites. Sin embargo a raíz de la implantación del modelo, primero en la Oficina Sede (en Mexicali), obligó a la Oficina Regional de Tijuana a crear las condiciones necesarias para integrar un CIS y apoyar su organización con el uso del Sistema Nacional de Trámites (SINAT) para control de los trámites.

La implantación del CIS no solo responde a la necesidad de innovar y mejorar nuestros sistemas de administración de documentos y trámites,

En Baja California el CIS tiene algunas particularidades que hacen un tanto más difícil su accionar, en principio, el hecho de que la Delegación tenga además de su oficina central en Mexicali oficinas regionales en Tijuana, Ensenada y Playas de Rosarito, las cuales desde antes de este concepto ya realizaban acciones de atención al público ha obligado a que cada una de ellas cuente con su propio Centro Integral de Servicios.

De ellos sólo los que corresponden a las ciudades de Mexicali y Tijuana se encuentran certificados por la Secretaría de la Función Pública, los restantes, Playas de Rosarito y Ensenada, siguen la metodología y filosofía del CIS, pero

aún no han sido capaces de certificarse debido a sus limitaciones materiales y humanas.

Antes de la existencia del CIS ya se realizaban registros, pero estos eran en Excel y en el SIREP pero no eran tan confiables. Como se sabe este programa no es para bases de datos de muchos registros. Por eso se hizo un primer esfuerzo de base de datos con un sistema de nominado "CIS" desarrollado por la Delegación de Colima, el cual funcionó con relativo éxito hasta su cambio por el SINAT, sistema que utiliza todo el país para el control de los trámites y documentación.

El trato era de amigos, ya que los promoventes pasaban directamente con los técnicos y no eran supervisados tan de cerca, además las oficinas de atención al público estaban más descuidadas.

Al inaugurarse el CIS se empezó a sistematizar más la información, a través del SINAT, obteniendo con esto datos estadísticos que permiten realizar indicadores que nos permiten mejorar el servicio.

La atención al público se hace de manera más eficiente ya que se tiene asignado un lugar para las orientaciones y siempre se hace a la vista de personal del CIS lo cual evita que se generen suspicacias.

El servicio se ha eficientado bastante ya que gracias a que se da un seguimiento puntual en base a los indicadores que arroja el SINAT y se verifica cada trámite en que parte del proceso va y quien es responsable de la fase en la que se encuentra, esto verificado por los ciudadanos interesados en saberlo.

Se han reducido los tiempos de resolución de trámites en la Delegación al tenerse una semaforización de los trámites mediante el SINAT y la posibilidad de que aquel que solicitó el trámite verifique en que situación se encuentra.

Las oficinas tienen una apariencia más ordenada, limpia y segura para los usuarios.

### **3.5. Cartas Compromiso al Ciudadano.**

Ante la evidente necesidad de otorgar a la ciudadanía la atención con la calidad que brinde trámites y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la ciudadanía, el Gobierno Federal está enfocando sus esfuerzos en fomentar programas que permitan transparentar e incrementar la calidad en los trámites y servicios de alto impacto ciudadano, a partir de la implantación de acciones de mejora derivadas de la opinión ciudadana.

En este sentido, la Secretaría de la Función Pública se dio a la tarea de investigar las mejores prácticas en ésta materia a nivel mundial, el resultado fue la Carta Compromiso al Ciudadano. Las Cartas Compromiso al Ciudadano tienen su origen en el programa Citizen's Charter o Cartas al Ciudadano, desarrollado en el Reino Unido en el año 1991. A principios de la década de 1990, el Gobierno del Reino Unido se planteó como objetivo principal recuperar la confianza y la credibilidad que la ciudadanía había perdido en las instituciones públicas. Las cartas al ciudadano fueron una herramienta para establecer un vínculo con la sociedad y terminar con los vicios al interior de su administración pública.

Es por eso que una nueva tendencia de modernización en la Administración Pública Federal son las Cartas Compromiso al Ciudadano, las cuales son documentos públicos que te proporcionan de forma sencilla y clara toda la información necesaria para realizar un trámite o solicitar un servicio, te informan sobre los estándares de calidad que las dependencias y entidades se comprometen a cumplir, y ponen a tu disposición canales para opinar y evaluar el servicio recibido. Su objetivo principal es que a partir de tu participación, los

trámites y servicios públicos puedan ser mejorados para satisfacer así tus necesidades.

Estos documentos contienen la información general para localizar fácilmente al servidor público responsable de otorgar el trámite o servicio.

La finalidad del trámite y los beneficios o derechos que se obtienen al realizarlo.

La vigencia del trámite, así como las causas y consecuencias del fin de su vigencia.

Los diferentes medios de acceso dónde puedes realizar el trámite; por teléfono, vía electrónica o presencial.

La responsabilidad que tienes al realizar un trámite o solicitar un servicio (responsabilidad del ciudadano).

Los requisitos que debes cubrir al solicitarlo.

Los costos autorizados.

Las características del servicio y los estándares de calidad que la institución pública se compromete a cumplir (compromisos de servicio); tiempos de respuesta, confidencialidad, confiabilidad, etc.

Lo que debe de hacer el ciudadano en caso de que la institución pública no cumpla lo prometido, o haya irregularidades durante la prestación del servicio.

Las acciones de mejora (compromisos de mejora) que la institución pública realizará para mejorar el servicio que te ofrece.

La firma del responsable del trámite como muestra de su compromiso.

La fecha a partir de la cual entra en vigor lo establecido en la Carta.

Todo esto genera un a serie de beneficios como es el tener toda la información necesaria para realizar el tramite. Saber quienes son los responsables de dar el servicio, lo cual permite tener un trato directo con el funcionario y ayuda a la transparencia. El usuario sabe sin necesidad de sumergirse en leyes y reglamentos los tiempos de respuesta.

A favor de la transparencia se tienen claramente identificados gracias a las Cartas Compromiso los medios de comunicación y el proceso para que de forma inmediata se de la solución a la problemática de los ciudadanos y externen sus opiniones, recomendaciones y evalúen el servicio prestado, tomándose todo esto en cuenta para mejorar los servicios públicos.

El fundamento Jurídico de las Cartas Compromiso al Ciudadano se encuentra en los artículos 8, 14, 16, 108, 109 fracción III y 13 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 14, 26 y 37, fracciones XII, XVII y XXVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 8 fracción XVI de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos; 156 del Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; y 3 apartado D y 67 fracción III, numerales 1 y 4 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.

Las Cartas compromiso conllevan principios de calidad. Al adoptar este sistema de gestión de calidad, la institución adquiere el compromiso de implantarlo, documentarlo y asegurarlo. Los principios de calidad del sistema CCC son:

- a) **Centrarse en el cliente:** Dado que los ciudadanos son la razón de ser del sector público, el sistema CCC está orientado a conocer qué espera y necesita la ciudadanía, orientando la mejora de sus procesos para cumplir y satisfacer estas necesidades.
  
- b) **Desempeñarse eficaz y eficientemente:** Además de la mejora orientada a satisfacer las necesidades y expectativas ciudadanas, se debe instruir a

la institución para que obtenga buenos resultados con recursos limitados, eliminando las deficiencias y reduciendo los costos. Asimismo el sistema CCC verifica que todas las acciones contribuyan con los objetivos definidos para la institución.

- c) Fomentar el liderazgo y la participación de todos los miembros de la institución:** No puede existir un cambio sin el compromiso de la alta dirección. Es por ello que el sistema CCC exige la declaración y compromiso expreso de los titulares de la institución y del equipo responsable de la implementación y aseguramiento del sistema CCC.

Las mejoras en los trámites gracias a las Cartas Compromiso al Ciudadano (CCC) producen beneficios para cada usuario:

1. Menor duración del trámite
2. Menores tiempos de espera para ser atendido
3. Menos traslados a las oficinas públicas
4. Menos documentos
5. Certeza sobre plazos, requisitos y condiciones

Por este motivo la Secretaría de la Función Pública y el Órgano Interno de Control de la SEMARNAT solicitan la implementación de sistemas que permitan la mejora continua de los Centros Integrales de Servicio.

Las Cartas Compromiso al Ciudadano en la Delegación de SEMARNAT en Baja California

En la Delegación de SEMARNAT en Baja California se cuenta con las siguientes Cartas Compromiso al Ciudadano:

- a. Solicitud de Autorización para la Cesión de Derechos y Obligaciones de una Concesión para el uso, aprovechamiento o

explotación de una superficie de playa, y/o zona federal marítima terrestre y/o terrenos ganados al mar o a cualquier otro depósito natural.

b. Certificado Fitosanitario de Importación

La asignación de estas Cartas Compromiso fue realizada de manera arbitraria por la Unidad Coordinadora de Delegaciones sin el aval de la Delegación en Baja California. Asimismo en los demás estados de la república se asignaron Cartas Compromiso de esta manera.

Esto ha traído una discrepancia entre la idea original de las Cartas Compromiso y su aplicación por Estado. Si bien la intención original de estas Cartas es medir la calidad de la atención al servicio al haberse seleccionado arbitrariamente no son necesariamente representativas de la calidad del servicio en las delegaciones, o bien, no son de aquellos trámites con mayor volumen en el Estado seleccionado.

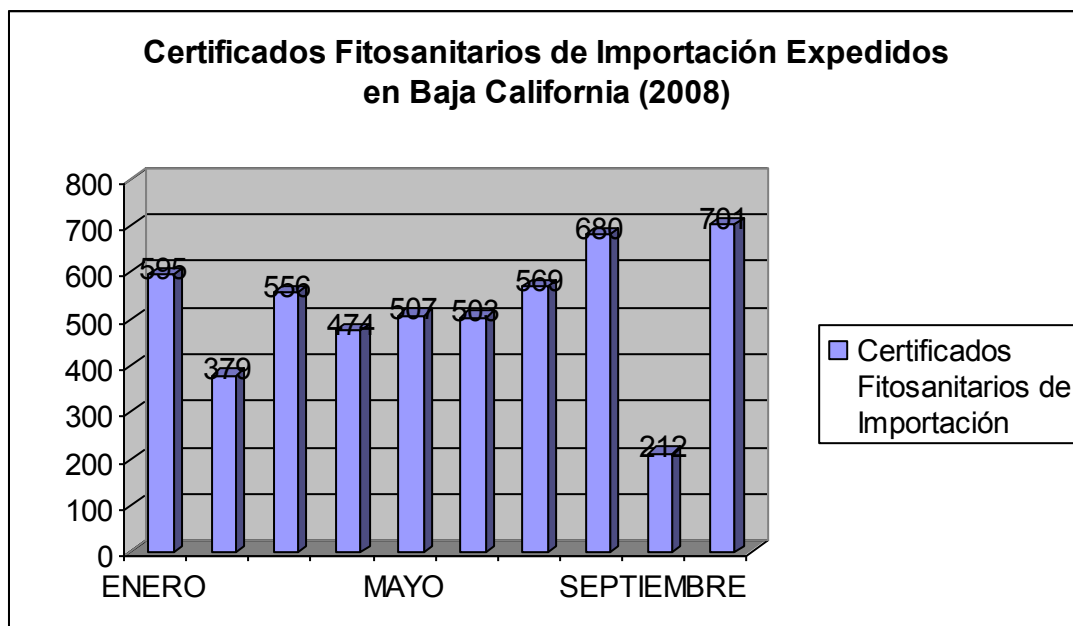
Como ejemplo de esto tenemos la Carta Compromiso al Ciudadano de la Solicitud de Autorización para la Cesión de Derechos y Obligaciones de una Concesión para el uso, aprovechamiento o explotación de una superficie de playa, y/o zona federal marítima terrestre y/o terrenos ganados al mar o a cualquier otro depósito natural. Este trámite es escasamente solicitado en Baja California, a tal grado que la mayoría de los meses no se presenta alguno.

Por si esto no fuera suficiente para este trámite la Delegación en Baja California sólo funciona como receptora del trámite en caso de presentarse, ya que éste es resuelto a nivel central en la Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre. Por tal motivo, no se mide con esta Carta Compromiso el Servicio de la Delegación de Baja California, sino el servicio de la Dirección General. Con el agravante de que el trámite se traslada físicamente de Baja California a la Ciudad de México con la consecuencia de aumentar los días de respuesta por el tránsito del que es objeto.

La Carta Compromiso al Ciudadano del Certificado Fitosanitario de Importación si evalúa un servicio con alta demanda en Baja California. Nuestro Estado al no contar con aprovechamientos maderables legales y estar muy distante de los Estados que si lo son tiene un comercio de madera en su mayoría de importación.

A esto hay que agregar que gracias al gran número de empresas dedicadas a la exportación mediante el régimen antes llamado de “maquiladora” importa una gran cantidad de madera para el llamado Cluster<sup>19</sup> mueblero de la entidad como materia prima principal de su actividad industrial.

Por último el comercio internacional obliga al uso de embalajes y contenedores, muchos de los cuales son de madera y por tanto requieren el uso de este trámite.



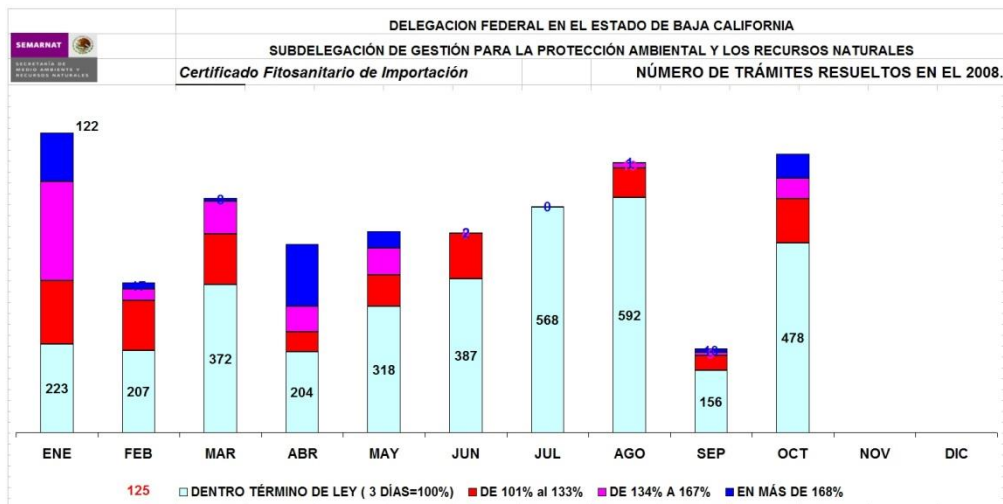
<sup>19</sup> "...Grupo integrado por empresas de una región líderes en su ramo, apoyadas por otras que proveen productos y servicios, y tanto unas como otras están, a su vez, sustentadas por organizaciones que proveen profesionales calificados, tecnología de punta, recursos financieros, ambiente propicio para los negocios e infraestructura física." Rabeloti Roberta Institute for Development Studies

La Carta Compromiso de este trámite especifica que debe de entregarse con calidad en un tiempo no mayor a los 3 días hábiles, su tiempo de legal publicado por la COFEMER el cual como podemos ver, en la tabla que se anexa a bajo, se cumple en la mayoría de los casos.

Como se observa en los meses de enero y de abril se tuvieron 4 días promedio de respuesta, lo cual sobrepasa lo que estipula la carta compromiso, esto en mayor medida se debe a que la existencia de oficinas regionales, en especial las de Tijuana y Ensenada hace que los tiempos de respuesta se incrementen.

DELEGACION FEDERAL EN EL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA												
SUBDELEGACIÓN DE GESTIÓN PARA LA PROTECCIÓN AMBIENTAL Y LOS RECURSOS NATURALES												
Certificado Fitosanitario de Importación												
TIEMPOS MÁXIMOS, PROMEDIO Y MÍNIMOS EN EL 2008.												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VALOR MÁXIMO	18	7	8	13	6	7	4	6	9	14		
PROMEDIO	4	3	3	4	2	1	1	2	2	2		
VALOR MÍNIMO	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0		
NÚM. TOTAL DE TRAMITES ATENDIDOS	595	379	556	474	507	503	569	680	212	701	0	0

Como podemos ver en la gráfica anterior, si bien los promedios son muy aceptables tenemos valores máximos que sobrepasan de gran manera el tiempo legal permitido. Por el contrario existen trámites que son contestados el mismo día. Esto conlleva una reflexión, porque si se puede hacer un el mismo día y otros se realizan en 18 días, entonces el proceso para su elaboración tiene demasiadas fallas y no está debidamente estandarizado.



Esto debido a que si un trámite de certificado fitosanitario de importación es ingresado en Tijuana por ejemplo, debe ser trasladado físicamente a Mexicali, en donde es elaborado el documento respuesta y es regresado a su ciudad de origen para su entrega. El envío se realiza a través de servicio de paquetería licitado de manera nacional. En este caso el servicio es ofrecido bajo el concepto de “día siguiente”, esto implica que se entrega al día siguiente de su recolección.

Como se puede deducir, un trámite pierde un día de ida y otro de regreso a Mexicali tomando por tanto 2/3 del tiempo legal estipulado en las cartas compromiso dejando muy poco tiempo para el trabajo real sobre el mismo en la SEMARNAT.

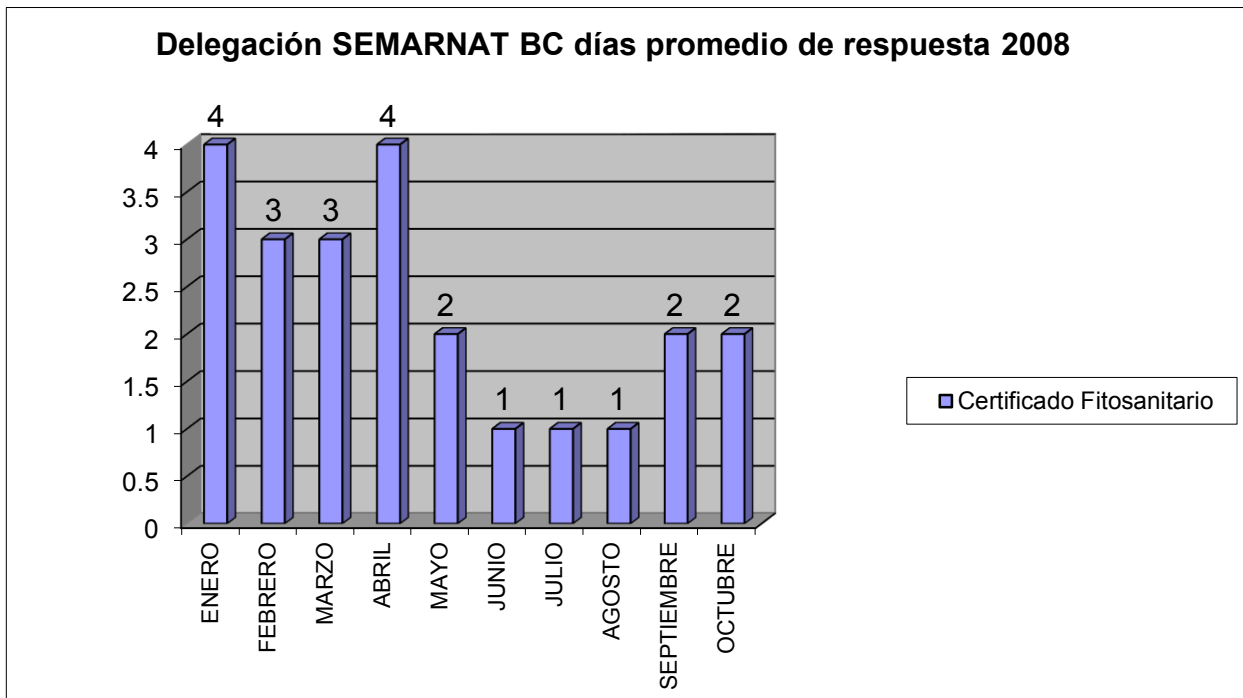
¿Y por qué debe ser enviado a Mexicali un trámite de Certificado Fitosanitario de Importación que se ingresa en Tijuana o Ensenada? Esto es debido a que las personas autorizadas para firmar el documento respuesta, es decir el certificado y las de su elaboración, se encuentran en Mexicali.

El Delegado Federal es la persona con autoridad para firmar este documento, sin embargo, dadas las ocupaciones y viajes frecuentes que realiza se generaría un cuello de botella, al estar el fuera, los trámites de certificado se retrasarían quedando fuera de tiempo. Por ello tanto el Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental, La Jefa de la Unidad de Aprovechamiento de los Recursos Naturales y el Jefe del Departamento de Forestal y Suelos han sido autorizados por el Delegado para firmar este documento.

La realización del documento respuesta, es decir, el certificado recae en dos empleados sindicalizados apoyados por servicio social y la supervisión del mismo en el Jefe del Departamento de Forestal y Suelos y la Jefa de la Unidad de Aprovechamiento de los Recursos Naturales. Todo esto en Mexicali.

Existe personal del área de Forestal y Suelos en las oficinas de Tijuana y Ensenada, un técnico forestal en Ensenada y otro más en Tijuana, sin embargo, ellos sólo realizan una revisión inicial del documento recibido en estas ciudades

y orientación al ciudadano cuando así es requerido. Estos técnicos también son personal sindicalizado.



Estos técnicos no elaboran los certificados fitosanitarios porque no tienen en el lugar alguien que los evalúe, así es que son enviados a la Delegación en Mexicali para su elaboración.

Es importante mencionar que los atrasos en la entrega de estos trámites pueden generar graves problemas en las industrias de la localidad, del mencionado cluster mueblero, también en otro tipo de empresas ya que también se utilizan para importar embalajes. Por último también se causa un daño en los comercios de materiales de la construcción.

Esto genera que en muchas ocasiones los promoventes pidan a la Delegación que los auxilie en la resolución del trámite de manera rápida, sin embargo esta información lejos de ser un motivo de corrupción sirve para mejorar el servicio y esas peticiones son registradas en el Sistema de Atenciones Inmediatas, Quejas y Sugerencias de Servicio (SAIQSS).

Esto dentro del proceso de calidad que busca llevar el CIS en donde por este motivo se deben de establecer el proceso de atenciones inmediatas, quejas y sugerencias de servicio. Esto con la finalidad de diseñar procesos que permitan captar y atender de manera efectiva los problemas planteados por los ciudadanos.

Como se ha mencionado la institución es responsable de estos procesos, debe involucrar a todas las áreas en la resolución de los problemas y la atención de las sugerencias y evitar que se generen duplicidades por los mismos.

Las atenciones inmediatas van por lo regular orientadas a responder dudas a la ciudadanía sobre los trámites que están realizando o también sobre información relativa al medio ambiente y a los recursos naturales.

En cuanto a las quejas estas también van orientadas a la resolución de trámites o al trato que otorgan los servidores a las personas, por lo que existe un responsable, en este caso el Coordinador del CIS auxiliado por el titular de la Unidad Jurídica para responderlas y dejar constancia de ello.

Las quejas y sugerencias pueden recibirse por los siguientes medios:

- Atención personal en el área de servicio
- Correo electrónico
- Correo tradicional
- Teléfono
- Buzones de quejas y sugerencias

Existe para lo anteriormente mencionado un reporte y una encuesta, las cuales se encuentran en el apartado de anexos 4.8 y 4.9 para su análisis.

### **3.6. El Servicio Profesional de Carrera**

La consolidación de la democracia exige una administración pública cercana al ciudadano, dispuesta a escucharlo, y un gobierno que genere crecientes resultados para la sociedad, respetuoso de la legalidad, eficaz, honesto, innovador y transparente, destino al que todos aspiramos

Un camino probado por muchos países para alcanzar estos objetivos se basa en un gobierno profesional que garantice dirigir el recurso humano de manera que provea el talento necesario en las instituciones públicas para que su desempeño sea efectivo.

El 3 de abril de 2003 se aprobó por unanimidad la Ley del Servicio Profesional de Carrera. Ésta implica un gran cambio cultural y establece nuevas bases para la organización, funcionamiento y desarrollo de la Administración Pública Federal en México

Podemos definir al Servicio Profesional de Carrera como el Sistema de administración y desarrollo de los servidores públicos que tiene el propósito de atraer, retener, motivar y formar a las mejores mujeres y hombres en el servicio público, que garanticen a los ciudadanos servicios de calidad y así contribuir al desarrollo de la nación. Los servidores públicos sujetos del Servicio Profesional de Carrera son aquellos que ocupan los puestos de:

Directores Generales

Directores Generales Adjuntos

Directores de área

Subdirectores

Jefes de Departamento

Enlaces

El Sistema no comprende al personal que presta sus servicios en la Presidencia de la República, la Secretaría de Relaciones Exteriores, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos; los miembros de las Fuerzas Armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional, del Servicio Exterior Mexicano y asimilado a éste; personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; de las ramas médica, paramédica y grupos afines, los gabinetes de apoyo, así como aquellos que estén asimilados a un sistema legal de servicio civil de carrera; y los que presten sus servicios mediante contrato, sujetos al pago por honorarios en las dependencias.

Los servidores públicos que forman parte de los Gabinetes de Apoyo pueden ser nombrados y removidos libremente por su superior jerárquico inmediato.

El Gabinete de Apoyo es la unidad administrativa adscrita a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Titulares de Unidad, Titulares de Órganos Desconcentrados y equivalentes para desempeñar un cargo o comisión en las secretarías particulares, coordinaciones de asesores, coordinaciones de comunicación social y servicios de apoyo, de cualquier nivel de conformidad con el presupuesto autorizado.

Al mes de junio de 2007, la Administración Pública Federal cuenta con un total de 3, 009,117 puestos de los cuales 645,725 corresponden a dependencias y órganos desconcentrados del sector centralizado, 1, 390,739 clasificados como gasto federalizado corresponden al sector centralizado y 972,653 del sector paraestatal.

El total de instituciones de la Administración Pública Federal Centralizada sujetas al Servicio Profesional de Carrera es de 76 con una población de 41,180

puestos, 2,927 de designación directa y 38,253 son puestos de nivel de Enlace a Director General, sujetos al Servicio Profesional de Carrera (datos a junio de 2007).

Todo aquel servidor público en funciones se consideran de libre designación y serán considerados de carrera hasta que cumplan con todos los requisitos previstos, tales como:

Certificarse en capacidades gerenciales como visión estratégica, orientación a resultados, liderazgo y trabajo en equipo. En capacidades técnicas transversales y en capacidades técnicas específicas.

Además de acuerdo a la Ley, los servidores públicos deberán cumplir con dos evaluaciones de desempeño al año.

Para desarrollar las capacidades requeridas para ser servidores públicos de carrera, se debe participar en los cursos de capacitación obligatorios, en las fechas programadas al efecto por la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización.

Cuando un servidor público de carrera estime que tiene los conocimientos o capacidades necesarias para obtener una evaluación aprobatoria en uno o más cursos obligatorios, lo hará del conocimiento de la Dirección de Servicio Profesional de Carrera para efecto de que sea programada su evaluación sin necesidad de participar en el curso de capacitación correspondiente.

La capacitación adquiere una gran relevancia dentro del Servicio Profesional de Carrera, tanto que si se reprueba un curso obligatorio, solamente se tiene una oportunidad más para cursarlo nuevamente y si se reprueba en una segunda ocasión, el servidor público será separado de la Administración Pública Federal.

### **3.6.1. El Servicio Profesional de Carrera en la Delegación de Baja California.**

#### **La selección del personal.**

Las delegaciones federales no quedan fuera del servicio profesional de carrera y sin duda se tenía que mejorar el capital humano de las delegaciones, una de ellas, la de Baja California.

Después de haber seguido desde su creación la tendencia de la selección de personal de mandos medios y de confianza mediante invitación directa del jefe en turno las nuevas vacantes se empezaron a colocar mediante concurso a través del portal <http://www.trabajaen.gob.mx> al cual tiene acceso cualquier persona que tenga acceso a Internet, de esta manera se ponen las vacantes a consideración de un gran número de candidatos, no sólo de la localidad, sino de todo el país.

Después de la primera selección que hace automáticamente el mencionado portal en base al curriculum que el mismo aspirante llena en esta página de Internet, eliminando a aquellos que no reúnen el perfil, los que si lo hacen son invitados a un examen de selección, en donde no solo está presente el futuro superior, sino también una persona representante de la Secretaría de la Función Pública.

Mediante este procedimiento a la fecha se han llenado las vacantes de:

- Subdelegado de Administración e Innovación.
- Jefe del Departamento de Fomento Sectorial.
- Jefe del Departamento de Recursos Humanos y Financieros
- Jefe de la Unidad Jurídica (en dos ocasiones).
- Jefe del Departamento de Forestal y Suelos
- Jefe de la Unidad de Aprovechamiento y Restauración de los Recursos Naturales.
- Jefe del Departamento de Manejo Integral de Contaminantes.

Sin duda estos nombramientos mediante concurso son una prueba de que puede realizarse la selección del personal de confianza mediante conocimientos y méritos académicos y profesionales en vez de amiguismos o concesiones políticas.

### **La capacitación de los mandos medios y de confianza.**

Como lo marca la Ley del Servicio Profesional de Carrera los mandos medios y de confianza de la Delegación de SEMARNAT en Baja California son capacitados con la finalidad de certificarse en sus conocimientos técnicos y en capacidades gerenciales que les permitan desenvolverse mejor en su trabajo.

A la fecha la mayoría del personal mencionado no está certificado como servidor profesional de carrera esto debido a que:

- La capacitación se hace a distancia, mediante el portal <http://elearning.semarnat.gob.mx/> en el cual se solicitan los cursos necesarios en capacidades gerenciales o técnicas específicas.
- La capacitación tiene que realizarse en horarios fuera de oficina, esto implica que el personal no puede utilizar su equipo de cómputo asignado por la Secretaría, obligando a que tengan un equipo de cómputo en casa o realizarlo gastando en un café internet.
- La carga de trabajo impide que se realice la capacitación en horario de oficina.
- La difusión de los cursos de capacitación y las instituciones que las imparten se hace a través de correo electrónico, esto porque se realiza centralmente, desde las oficinas de SEMARNAT en el DF.

- No hay personal que realice la difusión de los cursos de capacitación en la Delegación y menos seguimiento a la evolución dentro del curso del personal.
- El personal no ve una diferencia tangible entre capacitarse o no.

### **3.7. El trámite más solicitado de la Delegación de SEMARNAT en Baja California.**

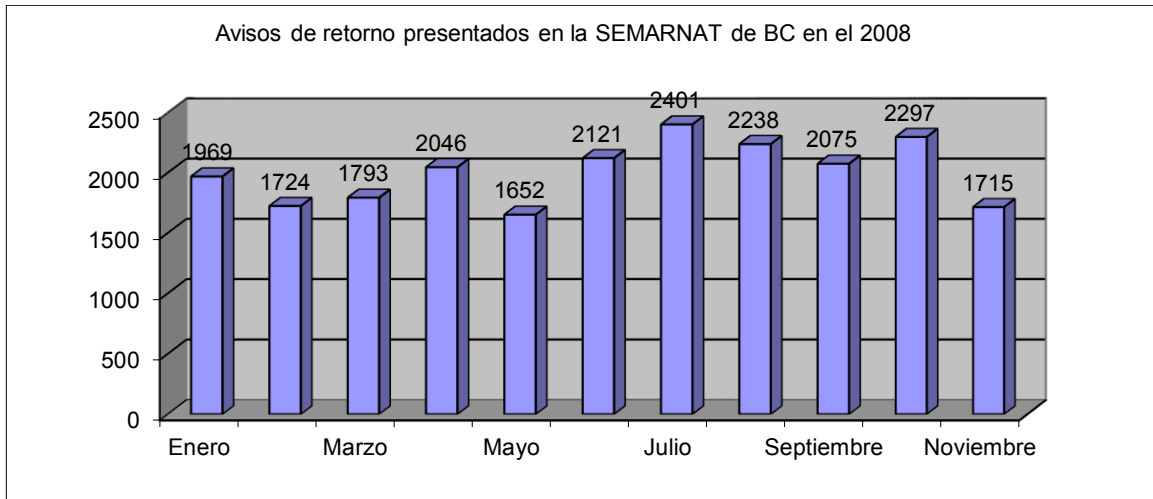
Aún y cuando como se explicó en apartados anteriores para la SEMARNAT hay trámites de los llamados de “alto impacto” para la ciudadanía, no necesariamente son estos los más demandados en nuestro Estado.

Como se ve en la gráfica en Baja California el trámite más demandado es el Aviso de Retorno de Residuos Peligrosos. Este trámite es presentado por las empresas con el régimen de “maquiladora” ya que debido al esquema de operación que manejan al ingresar temporalmente sus materias primas deben regresar a su país de origen el producto obtenido a través de su proceso productivo y también los residuos que se generen. Como es de suponerse, muchos de esos son “peligrosos”<sup>20</sup> y retornan a su país de origen dando aviso a la SEMARNAT mediante el trámite mencionado-

Sin duda para el país es de gran beneficio que estos residuos salgan de nuestro territorio, sin embargo, es importante el trámite ya que gracias a el la salida de estos residuos es controlada y se obtienen importantes datos estadísticos en materia ambiental que permiten la toma de decisiones.

---

<sup>20</sup> de acuerdo a la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente un residuo peligroso es aquel que tiene la característica de ser Corrosivo, Reactivo, Explosivo, Tóxico, Inflamable y/o biológico Infeccioso (CRETIB por sus siglas).



Este trámite tiene la ventaja para la Delegación de SEMARNAT en Baja California que al ser un “aviso” no requiere una contestación formal por escrito, no se entrega documento alguno al ciudadano, sino que simplemente su presentación y el hecho de que no se le llame la atención da una positiva ficta al mismo.

En caso de haber irregularidades en este trámite el Departamento de Manejo Integral de Contaminantes da aviso de esto al ciudadano así como la a la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente para que realice la inspección correspondiente.

Como se puede ver en la tabla siguiente hay 5 personas dedicadas de tiempo completo en la delegación para atender los trámites relacionados con los residuos peligrosos, principalmente residuos peligrosos. También hay una plaza vacante como jefe del departamento de Manejo Integral de Contaminantes que será concursada mediante el servicio profesional de carrera.

Además hay que mencionar que parte del proceso involucra al CIS, en donde todos los avisos de retorno que ingresan a la dependencia son capturados en el SINAT. En Tijuana y en Mexicali hay una personal del CIS casi exclusivamente para la captura de este trámite dentro de este sistema.

De lo anterior podemos desprender que cuando menos 7 personas dentro de la Delegación se encargan de manera constante de la resolución de este trámite. Lo cual representa un gran esfuerzo y recursos de la Delegación para un solo trámite.

<b>UNIDAD/JEFATURA DE DEPTO.</b>	<b>PERSONAL ACTUAL</b>
<b>Unidad de Gestión Ambiental</b>	1 Jefe de Unidad (confianza) 4 trabajadores (sindicalizados)
<b>Jefatura de Manejo Integral de Contaminantes</b>	1 Plaza vacante (confianza)
Fuente: Delegación de SEMARNAT en Baja California.	

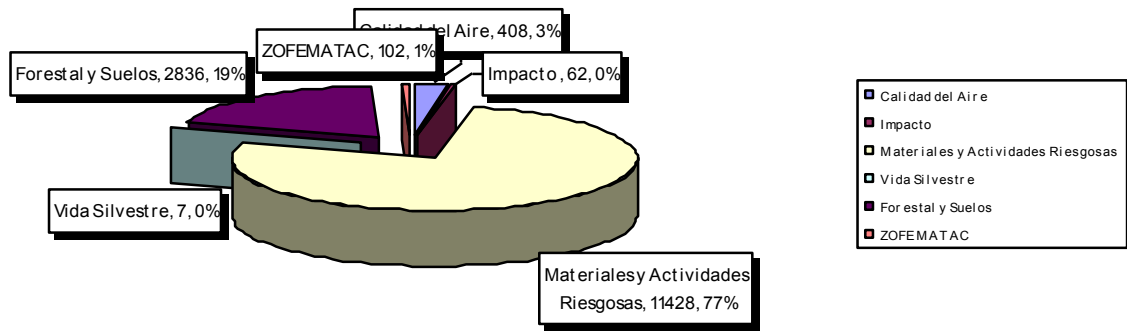
En la actualidad se busca implementar en la Delegación un nuevo sistema informático desarrollado por el personal de la Dirección General de Informática y Telecomunicaciones de la SEMARNAT que permitirá recabar más datos estadísticos importantes.

Estos datos serán más abundantes que con los que se cuenta en este momento y permitirán la observación de más variables ambientales importantes para poder tomar decisiones y políticas que permitan el cuidado del medio ambiente y manejo sustentable de los recursos.

### **3.8. La composición de los trámites en la Delegación de SEMARNAT en BC**

Cómo veremos en la gráfica siguiente los trámites atendidos en la Delegación en Baja California se distribuyen de manera desigual. La mayoría de ellos corresponden al área de Materiales y Actividades riesgosas con el 77% de ellos. Seguidos por los trámites de Forestal y Suelos, con el 19%, en donde el trámite de Certificado Fitosanitario de Importación es el que domina.

Tramites ingresados de Enero a Junio de 2008



Aún y cuando vemos que hay áreas como Impacto Ambiental, la cual la cantidad de sus trámites no llega ni siquiera a representar el 1% del total, estos trámites son por demás complejos, ya que en la mayoría de sus casos, como es el caso de la Manifestación de Impacto Ambiental son estudios que requieren de mucho tiempo de los técnicos de esta área de la Delegación.

Caso similar ocurre con los trámites de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros, en donde cada solicitud para concesión de la Zona Federal Marítimo Terrestres son bastante complejos, tienen que realizarse labores de campo en las zonas solicitadas, además de revisar la documentación que se envían a oficinas centrales. De hecho como se ve en la tabla siguiente, toda una oficina regional, la de Playas de Rosarito se dedica a la atención de los trámites de esta área.

<b>UNIDAD/JEFATURA DE DEPTO.</b>	<b>PERSONAL ACTUAL</b>
<b>Unidad de Ecosistemas y Ambientes Costeros</b>	1 Jefe de Unidad (confianza) 3 técnicos
<b>Jefatura de Zonas Costeras</b>	1 Jefe depto. (confianza) 1 técnico vacante nueva (confianza) 1 trabajador (sindicalizado)
Fuente: Delegación de SEMARNAT en Baja California	

Este personal se justifica desde el punto de vista de que nuestro estado es uno de los de mayor litoral susceptible de ser concesionado. Baja California cuenta con 880 km de litorales en el lado del Pacífico y 675 km en el del Golfo de California, lo que representa el 13.41% del total nacional<sup>21</sup>.

En cambio es importante señalar que gracias a un convenio entre el Gobierno Federal a través de la SEMARNAT y el Gobierno del Estado de Baja California casi la totalidad de los trámites correspondientes a vida silvestre pasaron a la Secretaría de Protección al Ambiente de nuestra entidad.

A partir de la firma de ese convenio en el año de 2005 la Delegación es sólo receptora de trámites que tiene que resolver la Dirección General en la ciudad de México.

A pesar de ello existe un jefe de Departamento de Vida Silvestre en Mexicali y un técnico en vida silvestre en Ensenada. Debido a la mayoría de sus labores pasaron al Gobierno del Estado como ya se mencionó, están subutilizados.

---

<sup>21</sup> Fuente: INEGI.

## **CAPÍTULO IV DISCUSIÓN.**

### **4.1. Conclusiones.**

Como se puede haber podido analizar en este texto ha habido un gran esfuerzo desde la llamada reforma del estado y seguido a través de la alternancia en el poder en el sexenio de Vicente Fox Quesada continuado por Felipe de Jesús Calderón Hinojosa por modernizar y transparentar el servicio público con el objetivo de dar un mejor servicio al ciudadano.

Estos cambios que se han realizado en la mayoría de las dependencias, derivando incluso en leyes como la Ley del Servicio Profesional de Carrera y la Ley de Transparencia y acceso a la información, han venido transformando a la burocracia federal.

Sin embargo los cambios no han sido tan rápidos o espectaculares como les gustaría a los ciudadanos, han sido de manera gradual pero sostenida, permitiendo una mejora que no todos los usuarios perciben. Sobre todo aquellos que no son visitantes recurrentes de las dependencias federales.

En el caso de nuestro estudio, la Delegación de SEMARNAT en Baja California los cambios se han realizado más por la obligación de realizar una tarea más encomendada por oficinas centrales que por la convicción de mejorar el servicio.

Aún y con esa reticencia, cuando menos inicial, los cambios se han venido dando y han transformado de manera radical el servicio y la atención al público de la delegación en la entidad.

Aunque en materia de atención al público a través de la resolución de trámites y servicios ha avanzado bastante desde el aspecto físico con adecuación de espacios para atender a la ciudadanía, creándose el Centro Integral de Servicios y buscando una mayor comodidad para aquel que visita las instalaciones hay

otros campos en donde el avance ha sido más lento, como es el caso de la capacitación y la certificación del servicio profesional de carrera.

También ha habido grandes avances en lo que se refiere a la transparencia. Hoy en día es posible ver, desde la comodidad del hogar, la situación en la que se encuentra el trámite que usted está realizando ante la dependencia. Además se le informa quien tiene dicho documento.

Gracias al Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) todo aquel que lo desee puede realizar preguntas sobre el gobierno federal, lo cual incluye a la Delegación de SEMARNAT en Baja California. Si bien esto ha sido un gran avance en materia de transparencia se han caído en algunos extremos como solicitar información que no tiene ninguna utilidad práctica, siendo estas solicitudes por demás banales y que quitan el tiempo a aquellos que se encargan de dar seguimiento a dicha solicitud.

Un gran avance que ha traído la creación del CIS y la utilización del SINAT para la resolución de trámites ha sido el tener parámetros de medición de la atención al público, ya que como se recordará, este sistema tiene semáforos e indicadores de cumplimiento de los términos legales.

Entidad Federativa	Concluidos por mes (2008)												Trámites concluidos Fuera de Tiempo (b)	% de Trámites Resueltos Fuera de Tiempo $((b)/(a))*100$	Ingresados	
	En e	Feb	Mar	Abr	Ma y	Jun	Jul	Ag o	Se p	Oct	No v	Di c				Tota l (a)
Baja California	2811	2234	2580	2845	3008	3287	3790	3640	3530	3990	2890	843	35448	2,190	0.006	36177
<b>Totales</b>	<b>2811</b>	<b>2234</b>	<b>2580</b>	<b>2845</b>	<b>3008</b>	<b>3287</b>	<b>3790</b>	<b>3640</b>	<b>3530</b>	<b>3990</b>	<b>2890</b>	<b>843</b>	<b>35448</b>	<b>2,190</b>	<b>6.178</b>	<b>36177</b>

Un punto a mejorar sin duda es la calidad de respuesta del servicio en términos de su tiempo legal de resolución ya que si bien en el cuadro anterior se observa que existe una gran eficiencia al tener solo el 6.17% de los trámites resueltos fuera de tiempo esto es debido a que se están contabilizando aquellos trámites que no requieren respuesta, situación que suaviza las cifras.

Reporte de trámites en proceso al día de hoy (8 de diciembre de 2008)

No	ENTIDAD FEDERATIVA	EN PROCESO	NO REQUIEREN RESPUESTA (*)	SI REQUIEREN RESPUESTA	EN TIEMPO	FUERA DE TIEMPO	% EFICACIA (**)
02	<a href="#">Baja California</a>	1948	1517	431	207	224	48.03
	NACIONAL	1948	1517	431	207	224	48.03

(\*) Trámites que NO REQUIEREN RESPUESTA pero no se han concluido por SINAT

(\*\*) ( EN TIEMPO / SI REQUIEREN RESPUESTA ) \* 100

Como se puede ver, al dejarse fuera los trámites que no requieren respuesta en un día normal de operación del SINAT en Baja California la cifra de eficacia se reduce enormemente.

Sin duda el dar un servicio de calidad no solo tiene que ver con unas instalaciones decorosas, al ciudadano lo que más le interesa es la resolución de su trámite en tiempo y forma.

#### 4.2. Propuestas.

Las recomendaciones que se puedan dar en este documento sin duda tienen un alcance limitado ya que son aquellas que se podrían realizar de manera descentralizada. Esto debido a que son para aplicarse en la Delegación de SEMARNAT en Baja California, sin requerir de la aprobación o ayuda de las Oficinas Centrales de la dependencia.

La ventaja será que, como se dijo al principio de este escrito, al ser la Delegación una figura que se replica en cada entidad de la república muchas de estas recomendaciones son aplicables a las demás delegaciones de nuestro país.

Reorganización del personal.

Como la muchas estructuras burocráticas, la composición organizacional de la Delegación de SEMARNAT no esta directamente relacionada a las necesidades inherentes a las actividades sustantivas de la organización, sino que mas bien son los remanentes de las estructuras antiguas provenientes de las áreas que componen a la ahora SEMARNAT que tuvieron su origen en otras dependencias formadas en sexenios anteriores a los sujetos de estudio.

Como se ha mencionado la SEMARNAT tiene un área de vida silvestre que cuenta con un Jefe de Departamento y dos auxiliares. Como se puede ver en el organigrama de la dependencia el Jefe del Departamento de Vida Silvestre reporta a su vez al Jefe de la Unidad de Aprovechamiento y Restauración de los Recursos Naturales.

## Subdelegación de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales

UNIDAD/JEFATURA DE DEPTO.	PERSONAL ACTUAL	PERSONAL PARA NUEVA CONTRATACION
<b>Unidad de Aprovechamiento y Restauración de Recursos Naturales</b>	1 Jefe de Unidad (confianza) 1 tecnico (sindicalizado) 1 auxiliar	<b>1 Técnico</b> para sanidad <b>1 Auxiliar</b> para sanidad
<b>Jefatura de Recursos Naturales y Vida Silvestre</b>	1 Jefe depto. (confianza) 1 tecnico (confianza)	
<b>Jefatura de Servicios Forestales y de Suelos</b>	1 Jefe depto. (confianza) 3 tecnicos (sindicalizados)	<b>1 tecnico</b> Ingeniero forestal
<b>Unidad de Ecosistemas y Ambientes Costeros</b>	1 Jefe de Unidad (confianza) 3 técnicos	<b>2 técnicos:</b> abogado para resoluciones y biologo para dictámenes
<b>Jefatura de Zonas Costeras</b>	1 Jefe depto. (confianza) 1 tecnico vacante nueva (confianza) 1 trabajador (sindicalizado)	<b>1 tecnico</b> auxiliar



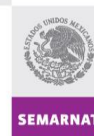
SEMARNAT

En esta área puede realizarse una reestructuración, esto debido a que desde el año 2005 se realizó un convenio de colaboración entre la SEMARNAT y el Gobierno del Estado de Baja California en el que se transfirieron todos los trámites que realizaba la Delegación en materia de Vida Silvestre al Gobierno de Baja California. Esto ocurrió gracias al interés del Gobierno del Estado motivado por el hecho de que en los vecinos estados de la Unión Americana, California y Arizona, radican una gran cantidad de cazadores que vienen a México a realizar sus actividades cinegéticas, lo cual genera una gran derrama económica en el ramo turístico.

Cuando la Delegación se hacía cargo de estos tramites, sin duda los mas demandados eran la solicitud de licencia de caza deportiva, necesaria para realizar esta actividad. La solicitud de cintillos (los así llamados identificadores de que la presa capturada esta amparada por la SEMARNAT por provenir de

una Unidad de Manejo de la Vida Silvestre y estar autorizado el aprovechamiento de la especie). Además de solicitudes de autorización de tasas de aprovechamiento de diversas especies con utilidad cinegética.

**Subdelegación de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales**



SECRETARÍA DE  
MEDIO AMBIENTE Y  
RECURSOS NATURALES

UNIDAD/JEFATURA DE DEPTO.	PERSONAL ACTUAL	PERSONAL PARA NUEVA CONTRATACION
<b>Unidad de Gestión Ambiental</b>	1 Jefe de Unidad (confianza) 4 trabajadores (sindicalizados)	<b>1 Técnico</b> para apoyo al Departamento en las áreas de: residuos peligrosos, COA y calidad de aire, oficina Tijuana.
<b>Jefatura de Manejo Integral de Contaminantes</b>	1 Plaza vacante (confianza)	<b>1 Técnico</b> para apoyo al Departamento en las áreas de: residuos peligrosos, COA y calidad de aire Oficina Mexicali.
<b>Jefatura de Impacto y Riesgo Ambiental</b>	1 Jefe depto. (confianza) 1 técnico vacante plaza sindicalizada 4 trabajadores (sindicalizados)	<b>2 Técnicos</b> con perfil ambiental

Actualmente la Delegación solo realiza algunos trámites muy esporádicos, los cuales no son resueltos localmente, sino que tienen que ser turnados para su realización a Oficinas Centrales. El personal del CIS realiza una orientación hacia el Gobierno del Estado a través de su Secretaria de Protección al Ambiente, organismo que asumió las funciones mediante el convenio antes mencionado, para la realización de los trámites que fueron descentralizados.

Es por esta razón que no se justifica que un Jefe de Departamento y dos auxiliares dediquen sus esfuerzos a esta tarea. Mi recomendación es que se encarguen estas escasas funciones a un auxiliar y el Jefe de Departamento y el auxiliar restante pasen a asumir funciones dentro del área de Forestal y Suelos.

El área administrativa de la SEMARNAT tiene que se revisada a fondo en un análisis de sus procesos y de su organización para reducir aun mas su plantilla laboral y trasladar al personal excedente hacia las áreas sustantivas de la Delegación. Además del personal que se encuentra en la Delegación hay personal en las oficinas regionales el cual esta comisionado a labores administrativas. Muchas de estas labores se duplican con las que realiza el personal en la Delegación.

**Subdelegacion de Planeacion y Fomento Sectorial**  
**Centro Integral de Servicios**



DELEGACION/OFICINA REGIONAL	PERSONAL ACTUAL	PERSONAL PARA NUEVA CONTRATACION
<b>DELEGACION MEXICALI</b>	1 Jefe de Depto. Vacante (plaza de confianza de nueva creacion) 3 trabajadores (sindicalizados)	
<b>OFICINA REGIONAL TIJUANA</b>	5 trabajadores (sindicalizados)	<b>1 notificador</b> con perfil de abogado para la zona del corredor costero y tecate.
<b>OFICINA REGIONAL ROSARITO</b>	1 trabajador (sindicalizado)	
<b>OFICINA REGIONAL ENSENADA</b>	1 tecnico vacante (confianza)	

En la actualidad se ha conferido la responsabilidad de Jefe de Oficina a una persona de confianza de cada localidad. Este Jefe de Oficina es el responsable de vigilar el buen funcionamiento del lugar, se encarga también de vigilar al personal, enviando reportes de asistencia y de puntualidad. Esta al pendiente de que se paguen los servicios de la oficina como luz, agua y renta.

Es por esta razón que deja de ser relevante el tener una persona que tenga asignadas labores administrativas en las oficinas regionales. Basta y sobra con

que llenen los reportes y documentación que requiere el personal administrativo de la Delegación. De esta manera pueden dedicarse estas personas a realizar labores sustantivas en las oficinas regionales.

### CUADRO RESUMEN

SUBDELEGACION	PERSONAL ACTUAL	PLAZAS VACANTES	NUEVAS CONTRATACIONES
<b>GESTION PARA LA PROTECCION AMBIENTAL Y RECURSOS NATURALES</b>	25 trabajadores	2 confianza 1 sindicalizado	9 tecnicos 1 auxiliares
<b>PLANEACION Y FOMENTO SECTORIAL/CENTRO INTEGRAL DE SERVICIOS</b>	9 trabajadores (sindicalizados)	2 confianza	1 notificador
<b>TOTALES</b>	34 trabajadores	5 plazas	11 contrataciones



Descentralización de funciones.

La Descentralización es una tendencia de la Administración Publica Federal en México, su objetivo es fortalecer a los Gobiernos Estatales y liberar de funciones a los organismos nacionales, es decir, es un claro ejemplo de ganar ganar como diría Stephen Coben.

La Delegación de SEMARNAT en Baja California tiene que hacer un intenso cabildeo con el Gobierno del Estado para lograr descentralizar mas funciones a

la Secretaría de Protección al Ambiente. Como se ha mencionado, actualmente se tiene un programa de descentralización el cual es llamado Programa de Desarrollo Institucional Ambiental (PDIA) el cual permitió fortalecer mediante apoyos pecuniarios a la dependencia estatal para poder recibir los trámites correspondientes a vida silvestre. Tiene que realizarse convenios de descentralización en otras áreas que si bien no son tan lucrativas para el Gobierno del Estado, ya que no reportaran grandes entradas de recursos vía impuestos o derechos, si son estratégicas por lo que es necesario que las realice el Gobierno de Baja California.

Entre las actividades que podemos señalar se encuentran las relativas al manejo integral de residuos peligrosos y actividades altamente riesgosas, que si bien es una actividad que no recauda muchos impuestos ni derechos, si es muy importante para la ecología del Estado. Toda autoridad que tenga conciencia social y desee preservar bien su medio ambiente debe hacerse cargo de la disposición final de los residuos peligrosos y el camino que estos siguen desde su creación hasta su confinamiento.

La supervisión de los residuos peligrosos es también una actividad que bien llevada puede a fomentar el desarrollo de la actividad industrial en nuestro estado, del cual se presume tiene una gran vocación industrial, ya que posee un alto numero de empresas trasnacionales dedicadas a la exportación.

Esta actividad descentralizada también ayudaría al campo bajacaliforniano, hay que recordar que un problema ambiental de la entidad es la disposición de envases que contuvieron agroquímicos. Actualmente hay convenios de colaboración con autoridades estatales para solventar este problema, sin embargo hace falta mucho por hacer y se requiere de una gran coordinación entre varias dependencias y niveles de gobierno, por lo que es probable que sea mas provechoso para el medio ambiente que sea el Gobierno Estatal el que se encargue de liderar y llevar a cabo esta tarea.

En el área de Forestal y Suelos si bien algunos tramites que son altamente demandados en la Delegación, como es el Certificado Fitosanitario de Importación si podrían ser descentralizados con un beneficio para el usuario al mejorar los tiempos de respuesta y para Baja California al fomentarse la actividad económica del sector mueblero hay otros como los Cambios de Uso de Suelo que si deben de permanecer siendo manejados por la Secretaria a nivel federal.

Esto se debe a que si bien Baja California demanda un desarrollo tanto industrial como inmobiliario quien regule el cambio de uso de suelo de uno forestal a uno con un fin distinto a este tiene que tener una visión mas allá de la ente territorial de la entidad, es por esto que debe de verse de manera Federal.

Igualmente esto debe de aplicarse para las Manifestaciones de Impacto Ambiental.

Es pertinente la aclaración de que para ambos tramites, Cambio de Uso de Suelo y Manifestación de Impacto Ambiental si bien son resueltos por personal de la SEMARNAT son puestos a discusión en grupos de trabajo coordinados con el sector del medio ambiente y recursos naturales, que incluye a autoridades estatales.

Muy importante es también la regulación de la Zona Federal Marítimo Terrestre, que si bien reviste una gran importancia porque el cuidado de nuestras playas por ser lugares estratégicos, en realidad su regulación y concesiones no dejan de ser un asunto meramente catastral. No realiza la SEMARNAT labores de vigilancia ni limpieza de playas, actividades que si son muy importantes para los municipios costeros con los cuales se tienen convenios de colaboración. Es por esta razón que seria de suma importancia que fuera un área que pudiera ser descentralizada al Gobierno de Baja California.

## Eliminación de la oficina regional de Playas de Rosarito

La existencia de la oficina regional de Playas de Rosarito es anterior a la formación de la SEMARNAT.

Tuvo su origen como encargada de las playas en la zona. Nunca ha dejado su vocación de atención a las playas, de hecho, no realiza trámite que no sea de Zona Federal Marítimo Terrestre. En esta oficina no se presentan trámites de otras áreas de la SEMARNAT. En estricto sentido esta oficina tiene la obligación de recibirlos, sin embargo, nunca se ha promovido en la oficina la recepción de documentos distintos a los de ZOFEMATAC.

En los buenos tiempos de esta oficina había una gran cantidad de personal, esto porque había personal de vigilancia e incluso personal que se dedicaba a la limpieza de las playas. Los convenios de colaboración y la descentralización de funciones han cambiado esta situación, la Unidad de Zona Federal y Ambientes Costeros se dedica solamente a labores catastrales y otros trámites para los cuales no necesita realizar labores en campo.

La oficina mencionada ahora no tiene mas de 5 personas sindicalizadas trabajando ahí, además del Jefe del Departamento. Tres de estas personas se encuentran en los últimos años de su servicio activo, están por recibir su jubilación.

Hay que agregar que en sus hojas de servicio ninguno tiene como oficina de asignación la de Playas de Rosarito, sino que todos están asignados al vecino municipio de Tijuana.

Estos dos factores podrían utilizarse para negociar con el sindicato de la SEMARNAT el cierre de esta oficina y el traslado de su personal y funciones a la

oficina regional de Tijuana, la cual cuenta con espacio suficiente para albergar a estos trabajadores.

La oficina regional de Tijuana se encuentra a escasos 40 minutos de distancia de la oficina regional de Playas de Rosarito ya que ambos municipios se encuentran conurbados y de hecho, algunos de los trabajadores de la oficina de Playas de Rosarito viven en Tijuana y viceversa. Esta cercanía hará que la eliminación de la oficina mencionada no sea un gran problema para los empleados.

Tampoco será problema para los usuarios ya que muchos de ellos viven o realizan sus compras en la vecina ciudad de Tijuana y para aquellos que el lugar de su concesión se localice mas al sur del municipio se cuenta con la oficina regional de Ensenada, la cual tiene también personal especializado en los trámites relacionados con ZOFEMATAC.

La Oficina Regional de SEMARNAT en Playas de Rosarito genera gastos como el pago de renta, agua, luz eléctrica, teléfono, servicio de Internet, limpieza, mensajería que podrían ser eliminados si el personal y funciones se trasladan a Tijuana.

En el aspecto informático también existe una limitante, la cual es que la oficina de Playas de Rosarito no esta dentro de la Red de voz y datos de la Secretaria. Esto se traduce en el hecho de que se gaste una partida para pagar el servicio de Internet a una compañía de telefonía local. Esto sin contar con que se tiene que realizar un fuerte pago por concepto de llamadas de larga distancia no solo al resto de las oficinas regionales, sino también a la ciudad de México para arreglar asuntos propios a la oficina. Además del uso indebido del teléfono realizando llamadas personales sin control y de larga distancia.

Otra clara desventaja de estar fuera de la red de voz es que los equipos de computo no son monitoreados a través de la red y por eso no puede evitarse que el personal de esa

## **4. ANEXOS**

### **4.1 Atribuciones de las Delegaciones**

#### **Reglamento interno de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales**

##### **Capítulo Séptimo**

ARTÍCULO 39.- Las delegaciones federales tendrán las atribuciones siguientes, dentro de su circunscripción territorial:

- I. Coordinar, en el ámbito territorial de la entidad federativa o región correspondiente, la ejecución de los programas y acciones relativas a las atribuciones que en este Reglamento se le otorgan, con apego a las normas y lineamientos que determine el Secretario y las unidades administrativas centrales competentes, así como informar de los avances y resultados de su ejercicio;
- II. Elaborar diagnósticos relativos a la problemática local o regional en las materias competencia de la Secretaría;
- III. Contribuir en las acciones que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos estatales para el desarrollo integral de las regiones;
- IV. Proponer y gestionar ante el Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal, la coordinación y concertación intersectorial de los programas y proyectos de conservación ambiental y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales;
- V. Participar en el diseño y promoción de los instrumentos de fomento y normatividad ambiental, para el aprovechamiento sustentable, conservación y restauración de los recursos naturales y de los ecosistemas de la entidad federativa o regiones hidrogeográficas determinadas por la existencia de uno o varios ecosistemas o cuencas, según corresponda, respecto de las actividades de los distintos sectores del país;
- VI. Proponer, opinar y, por acuerdo del Secretario, suscribir acuerdos de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas y convenios de concertación con los sectores social y privado, así como auxiliar a las unidades administrativas centrales de la Secretaría, en la formulación y seguimiento de los convenios y contratos que se ejecuten dentro de su circunscripción territorial;
- VII. Apoyar, informar y dar seguimiento a las acciones de desconcentración y descentralización del Sector en el ámbito estatal o regional;
- VIII. Apoyar a los órganos desconcentrados de la Secretaría en la ejecución de los programas competencia de la misma;
- IX. Otorgar permisos, licencias, autorizaciones y sus respectivas modificaciones, suspensiones, cancelaciones, revocaciones o extinciones, de conformidad con lo previsto en las disposiciones jurídicas aplicables, siguiendo los lineamientos internos de carácter técnico y administrativo, sistemas y

procedimientos establecidos por las unidades administrativas centrales de la Secretaría, en las siguientes materias:

- a. Uso, explotación y aprovechamiento de la zona federal marítimo terrestre, playas marítimas, terrenos ganados al mar o a cualquier otro depósito de aguas marítimas, que determinen las unidades administrativas centrales competentes;
  - b. Manifiestos y documentación de manejo de materiales y residuos peligrosos;
  - c. Informes preventivos, manifestaciones de impacto ambiental, licencias de funcionamiento, licencias ambientales únicas respecto de obras y actividades públicas y privadas, con excepción de aquellas que corresponden a la industria del petróleo y petroquímica, así como a los tratadores de residuos peligrosos;
  - d. Aprovechamiento de recursos forestales, avisos e informes de forestación y programas integrados de manejo ambiental y forestación, reforestación, modificaciones o cancelaciones de los programas de manejo forestal, medios de marcaje para el señalamiento de la madera en rollo, y otorgar la documentación fitosanitaria forestal que se requiera para la exportación, importación y movilización de productos y subproductos forestales, así como efectuar las notificaciones en los terrenos forestales o de aptitud preferentemente forestal relativas al saneamiento;
  - e. Autorizaciones de cambio de utilización de terrenos forestales. Cuando se trate de autorizaciones de cambio de utilización de terrenos forestales mayores a 10 hectáreas, se requerirá la opinión previa de la Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos;
  - f. Taxidermistas, organizadores y asistentes cinegéticos;
  - g. Recolección, almacenamiento y transporte de residuos peligrosos, así como los biológicos-infecciosos;
  - h. Prestación de servicios a terceros para el almacenamiento de residuos peligrosos, incluyendo los biológico-infecciosos, y
  - i. Combustión a cielo abierto en zonas de jurisdicción federal para adiestramiento de incendios;
- X. Llevar a cabo los registros y, en su caso, otorgarlos, de unidades de manejo para la conservación de la vida silvestre, fauna silvestre, clubes, asociaciones de cazadores y taxidermistas, así como los refrendos respectivos;
  - XI. Integrar y actualizar los inventarios de recursos naturales y fuentes contaminantes, así como realizar los monitoreos correspondientes;
  - XII. Coadyuvar en la administración y desarrollo de las áreas naturales protegidas, bajo los criterios y lineamientos que defina la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas;
  - XIII. Participar en el Sistema Nacional de Protección Civil, así como formular y establecer su programa interno de protección civil;
  - XIV. Constituirse en enlace con las autoridades estatales y municipales para prevenir, controlar y . coordinar las situaciones de emergencia ocasionadas por fenómenos climatológicos, hidrológicos, incendios forestales, plagas y enfermedades que afecten a las áreas forestales;

- XV. Operar programas de administración y conservación de los recursos naturales, competencia de la Secretaría;
- XVI. Proporcionar la información, documentación y datos técnicos que le sean solicitados por los directores generales y autoridades superiores de la Secretaría, órganos desconcentrados y otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;
- XVII. Contratar las obras, estudios y servicios relacionados con éstas, que figuren en el presupuesto de la delegación, de conformidad con las disposiciones legales aplicables, así como supervisar su ejecución;
- XVIII. Integrar y establecer, conforme a los lineamientos aplicables en la materia, los proyectos de conservación y mantenimiento de los inmuebles con que cuente la delegación;
- XIX. Celebrar, previo cumplimiento de la normatividad en la materia, los contratos de arrendamiento de inmuebles necesarios para la Secretaría, y notificar de su formalización a la Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios;
- XX. Recibir las solicitudes e integrar los expedientes relativos a los aprovechamientos o servicios competencia de la Secretaría, así como notificar las resoluciones emanadas de las unidades administrativas centrales competentes, de conformidad con los lineamientos de carácter técnico y administrativo que señalen las mismas;
- XXI. Operar el registro forestal en la entidad federativa o región que corresponda, así como expedir los certificados de inscripción, sus modificaciones, suspensiones y cancelaciones, así como remitir dichos informes a la unidad administrativa central para integrar el Registro Forestal Nacional;
- XXII. Operar y actualizar el Inventario Nacional Forestal en la entidad federativa o región que corresponda; revisar y validar la cartografía forestal y de zonificación, así como efectuar la supervisión del muestreo de campo y monitoreos de ecosistemas forestales;
- XXIII. Realizar el control y evaluación de los aprovechamientos de recursos forestales maderables y no maderables, y operar, cuando corresponda a la Secretaría, los programas forestales, de conformidad con los lineamientos que emitan las unidades administrativas centrales, así como otorgar constancias de recibo de avisos de aprovechamiento de recursos forestales no maderables con fines comerciales, y realizar las notificaciones en materia de sanidad forestal;
- XXIV. Suscribir convenios relativos a los trámites de expropiación de terrenos ejidales, comunales y de propiedad particular;
- XXV. Operar los sistemas de administración de recursos humanos, de registro contable y de evaluación programático-presupuestal, siguiendo los lineamientos que señalen las unidades administrativas centrales de la Secretaría;
- XXVI. Aplicar y evaluar los programas de desarrollo regional sustentable, de conformidad con los lineamientos de carácter técnico y administrativo que señalen las unidades administrativas centrales de la Secretaría;

- XXVII. Suscribir los instrumentos jurídicos de concertación para el otorgamiento de subsidios con cargo al presupuesto de la Secretaría, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables y previa autorización del Oficial Mayor y del titular de la unidad administrativa de la Secretaría que tenga a su cargo el ejercicio de dichos subsidios;
- XXVIII. Otorgar permisos para ejercer el comercio ambulante en las playas y la zona federal marítimo terrestre, en los términos de la legislación aplicable;
- XXIX. Participar en el fomento de los programas de desarrollo forestal a cargo de la Comisión Nacional Forestal, y
- XXX. Las demás que les señalen las disposiciones legales aplicables, y las que expresamente les encomiende el Secretario.

Las delegaciones federales y coordinaciones regionales de la Secretaría podrán contar, de acuerdo con su presupuesto autorizado, con una unidad jurídica, la que ejercerá, en el ámbito de la circunscripción territorial correspondiente, las atribuciones mencionadas en el artículo 14, fracciones VI, VIII a XI, XIII a XVII, XIX a XXIII, XXVI y XXXIII de este Reglamento, siguiendo los lineamientos que, en su caso, determine la Coordinación General Jurídica.

Para otorgar el perdón a que se refiere la fracción XXI del artículo 14 de este Reglamento, las unidades jurídicas de las delegaciones federales y coordinaciones regionales deberán obtener previamente la aprobación expresa del titular de la Coordinación General Jurídica.

## **4.2 FUNCIONES DE LA SECRETARÍA**

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) fue creada por iniciativa del Presidente de la República, Doctor Ernesto Zedillo Ponce de León, el pasado 30 de noviembre del año 2000. Con la aprobación del Congreso de la Unión, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, de la Ley Federal de Radio y Televisión, de la Ley General que establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, de la Ley de la Policía Federal Preventiva y de la Ley de Pesca. En particular, el Artículo 32 Bis, establece las atribuciones de esta dependencia, a quien corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I Fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas, recursos naturales y bienes y servicios ambientales, con el fin de propiciar aprovechamiento y desarrollo sustentable;
- II Formular y conducir la política nacional en materia de recursos naturales siempre que no estén encomendados expresamente a otra dependencia como en materia de ecología, saneamiento ambiental, agua, regulación ambiental del desarrollo urbano y de la actividad pesquera, con la

participación que corresponda a otras dependencias y entidades;

- III Administrar y regular el uso y promover el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que corresponden a la Federación, con excepción del petróleo y todos los carburos de hidrógenos líquidos, sólidos y gaseosos, así como minerales radioactivos;
- IV Establecer, con la participación que corresponda a otras dependencias y a las autoridades estatales y municipales, Normas Oficiales Mexicanas sobre la preservación y restauración de la calidad del medio ambiente; sobre los ecosistemas naturales; sobre el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y de la flora y fauna silvestre, terrestre y acuática; sobre descargas de aguas residuales y en materia minera; sobre materiales peligrosos y residuos sólidos peligrosos;
- V. Vigilar y estimular, en coordinación con las autoridades federales, estatales y municipales, el cumplimiento de las leyes, Normas Oficiales Mexicanas y programas relacionados con recursos naturales, medio ambiente, aguas, bosques, flora y fauna silvestre, terrestre y acuática, y pesca; y demás materias competencia de la Secretaría, así como, en su caso, imponer las sanciones procedentes;
- VI. Proponer al Ejecutivo Federal el establecimiento de áreas Naturales Protegidas, y promover, para su administración y vigilancia, la participación de autoridades federales o locales, y de universidades, centros de investigación y particulares;
- VII. Organizar y administrar áreas Naturales Protegidas, y supervisar las labores de conservación, protección y vigilancia de dichas áreas cuando su administración recaiga en los gobiernos estatales y municipales o en personas físicas o morales;
- VIII. Ejercer la posesión y propiedad de la Nación en las playas, Zona Federal Marítimo Terrestre y en los terrenos ganados al mar;
- IX. Intervenir en foros internacionales respecto de las materias competencia de la Secretaría, con la participación que corresponda a la Secretaría de Relaciones Exteriores, y proponer a ésta la celebración de tratados y acuerdos internacionales en tales materias;
- X. Promover el ordenamiento ecológico del territorio nacional, en coordinación con las autoridades federales, estatales y municipales, y con la participación de los particulares;
- XI. Evaluar y dictaminar las manifestaciones de impacto ambiental de proyectos de desarrollo que le presenten los sectores público, social y privado; resolver

sobre los estudios de riesgo ambiental, así como sobre los programas para la prevención de accidentes con incidencia ecológica;

- XII. Elaborar, promover y difundir las tecnologías y formas de uso requeridas para el aprovechamiento sustentable de los ecosistemas y sobre la calidad ambiental de los procesos productivos, de los servicios y del transporte;
- XIII. Fomentar y realizar programas de reforestación y restauración ecológica, con la cooperación de las autoridades federales, estatales y municipales, en coordinación, en su caso, con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;
- XIV. Evaluar la calidad del ambiente y establecer y promover el Sistema de Información Ambiental, que incluirá los sistemas de monitoreo atmosférico, de suelo y de cuerpos de agua de jurisdicción federal, y los inventarios de recursos naturales y de población de fauna silvestre, con la cooperación de las autoridades estatales y municipales, las instituciones de investigación y educación superior, y las dependencias y entidades que correspondan;
- XV. Desarrollar y promover metodologías y procedimientos de valuación económica del capital natural y de los bienes y servicios ambientales que éste presta, y cooperar con dependencias y entidades para desarrollar un Sistema Integrado de Contabilidad Ambiental y Económica;
- XVI. Conducir las políticas nacionales sobre cambio climático y sobre protección de la capa de ozono;
- XVII. Promover la participación social y de la comunidad científica en la formulación, aplicación y vigilancia de la política ambiental, y concertar acciones e inversiones con los sectores social y privado para la protección y restauración del ambiente;
- XVIII. Realizar el censo de predios forestales y silvopastoriles y de sus productos; levantar, organizar y manejar la cartografía y estadística forestal, así como llevar el registro y cuidar la conservación de los árboles históricos y notables del país;
- XIX. Proponer, y en su caso resolver sobre el establecimiento y levantamiento de vedas forestales, de caza y pesca, de conformidad con la legislación aplicable; y establecer el calendario cinegético y el de aves canoras y de ornato.
- XX. Imponer las restricciones que establezcan las disposiciones aplicables sobre la circulación o tránsito por el territorio nacional de especies de la flora y fauna silvestres procedentes del o destinadas al extranjero, y promover ante la Secretaría de Economía el establecimiento de medidas de regulación o restricción a su importación o exportación, cuando se requiera para su

conservación y aprovechamiento;

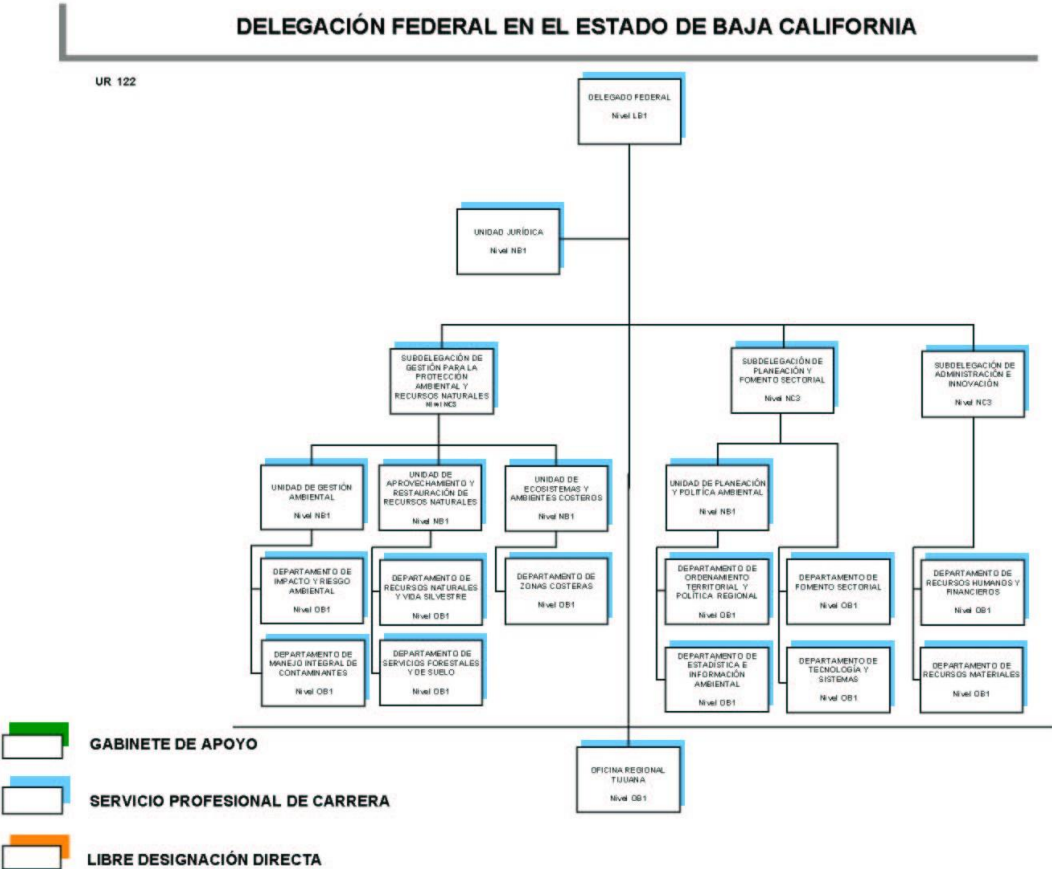
- XX. Imponer las restricciones que establezcan las disposiciones aplicables sobre la circulación o tránsito por el territorio nacional de especies de la flora y fauna silvestres procedentes del o destinadas al extranjero, y promover ante la Secretaría de Economía el establecimiento de medidas de regulación o restricción a su importación o exportación, cuando se requiera para su conservación y aprovechamiento;
- XXI. Dirigir los estudios, trabajos y servicios meteorológicos, climatológicos, hidrológicos y geohidrológicos, así como el Sistema Meteorológico Nacional, y participar en los convenios internacionales sobre la materia;
- XXII. Coordinar, concertar y ejecutar proyectos de formación, capacitación y actualización para mejorar la capacidad de gestión ambiental y el uso sustentable de recursos naturales; estimular que las instituciones de educación superior y los centros de investigación realicen programas de formación de especialistas, proporcionen conocimientos ambientales e impulsen la investigación científica y tecnológica en la materia; promover que los organismos de promoción de la cultura y los medios de comunicación social contribuyan a la formación de actitudes y valores de protección ambiental y de conservación de nuestro patrimonio natural; y en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, fortalecer los contenidos ambientales de planes y programas de estudios y los materiales de enseñanza de los diversos niveles y modalidades de educación;
- XXIII. Organizar dirigir y reglamentar los trabajos de hidrología en cuencas, cauces y álveos de aguas nacionales, tanto superficiales como subterráneos, conforme a la ley de la materia;
- XXIV. Administrar, controlar y reglamentar el aprovechamiento de las cuencas hidráulicas, vasos, manantiales y aguas de propiedad nacional, y de las zonas federales correspondientes, con exclusión de lo que se atribuya expresamente a otra dependencia; establecer y vigilar el cumplimiento de las condiciones particulares que deban satisfacer las descargas de aguas residuales, cuando sean de jurisdicción federal; autorizar, en su caso, el vertimiento de aguas residuales en el mar, en coordinación con la Secretaría de Marina, cuando provengan de fuentes móviles o plataformas fijas; en cuencas, cauces y demás depósitos de aguas de propiedad nacional; y promover y, en su caso, ejecutar y operar la infraestructura y los servicios necesarios para el mejoramiento de la calidad del agua en las cuencas;
- XXV. Estudiar, proyectar, construir y conservar, con la participación que corresponda a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, las obras de riego, desecación, drenaje, defensa y mejoramiento de terrenos y las de pequeña irrigación, de acuerdo con los

programas formulados y que compete realizar al Gobierno Federal, por sí o en cooperación con las autoridades estatales y municipales o de particulares;

- XXVI. Regular y vigilar la conservación de las corrientes, lagos y lagunas de jurisdicción federal, en la protección de cuencas alimentadoras y las obras de corrección torrencial;
- XXVII. Manejar el sistema hidrológico del Valle de México;
- XXVIII. Controlar los ríos y demás corrientes y ejecutar las obras de defensa contra inundaciones;
- XXIX. Organizar y manejar la explotación de los sistemas nacionales de riego, con la intervención de los usuarios, en los términos que lo determinen las leyes, en coordinación, en su caso, con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;
- XXX. Ejecutar las obras hidráulicas que deriven de tratados internacionales;
- XXXI. Intervenir, en su caso, en la dotación de agua a los centros de población e industrias; fomentar y apoyar técnicamente el desarrollo de los sistemas de agua potable, drenaje, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales que realicen las autoridades locales; así como programar, proyectar, construir, administrar, operar y conservar por sí, o mediante el otorgamiento de la asignación o concesión que en su caso se requiera, o en los términos del convenio que se celebre, las obras y servicios de captación, potabilización, tratamiento de aguas residuales, conducción y suministro de aguas de jurisdicción
- XXXII. Se deroga
- XXXIII. Se deroga
- XXXIV. Se deroga
- XXXV. Participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la determinación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos fiscales y financieros necesarios para el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente;
- XXXVI. Se deroga
- XXXVII. Se deroga
- XXXVIII. Se deroga

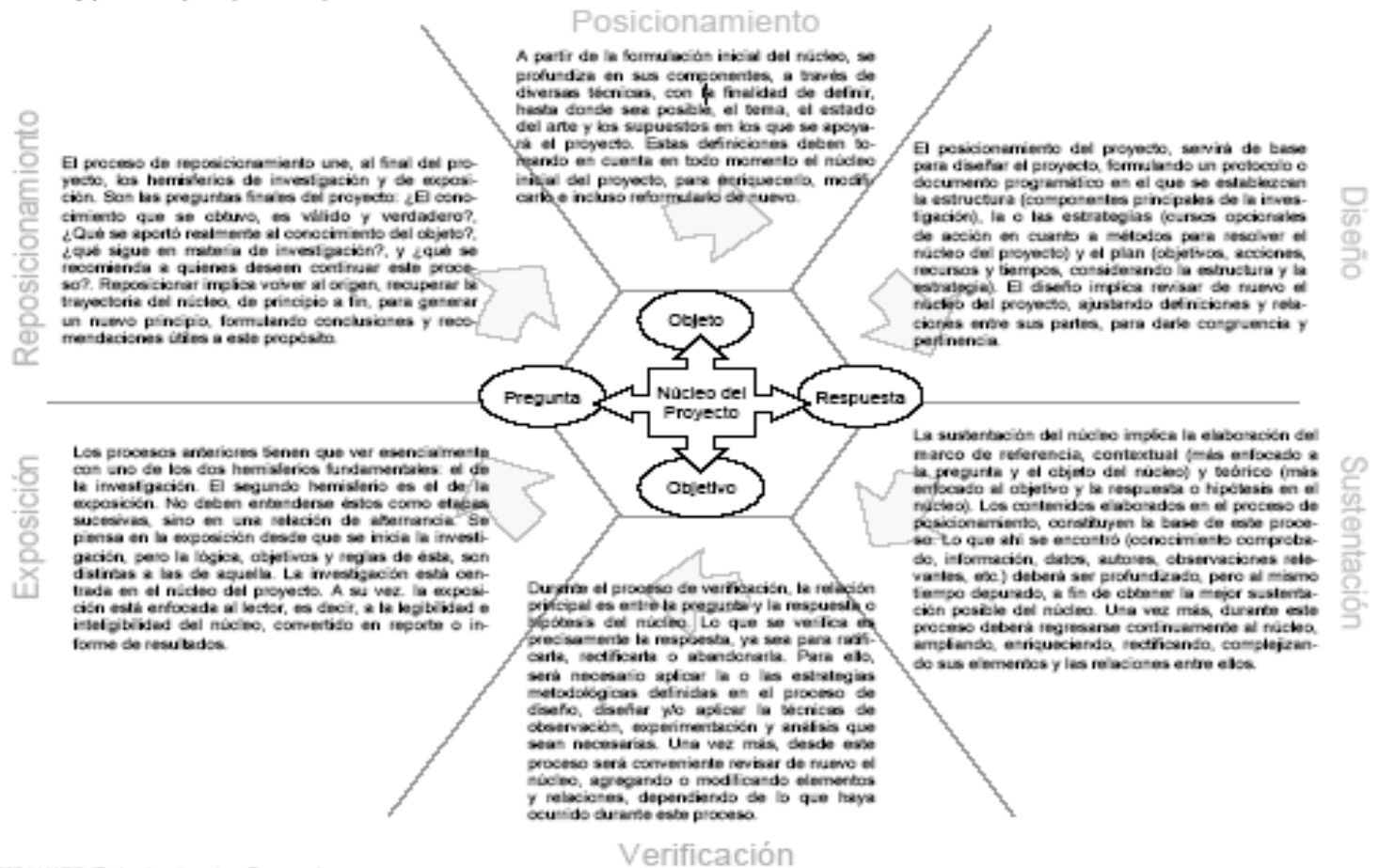
- XXXIX. Otorgar contratos, concesiones, licencias, permisos, autorizaciones, asignaciones, y reconocer derechos, según corresponda, en materia de aguas, forestal, ecológica, explotación de la flora y fauna silvestres, y sobre playas, zona federal marítimo terrestre y terrenos ganados al mar;
- XL. Diseñar y operar, con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades, la adopción de instrumentos económicos para la protección, restauración y conservación del medio ambiente; y
- XLI. Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

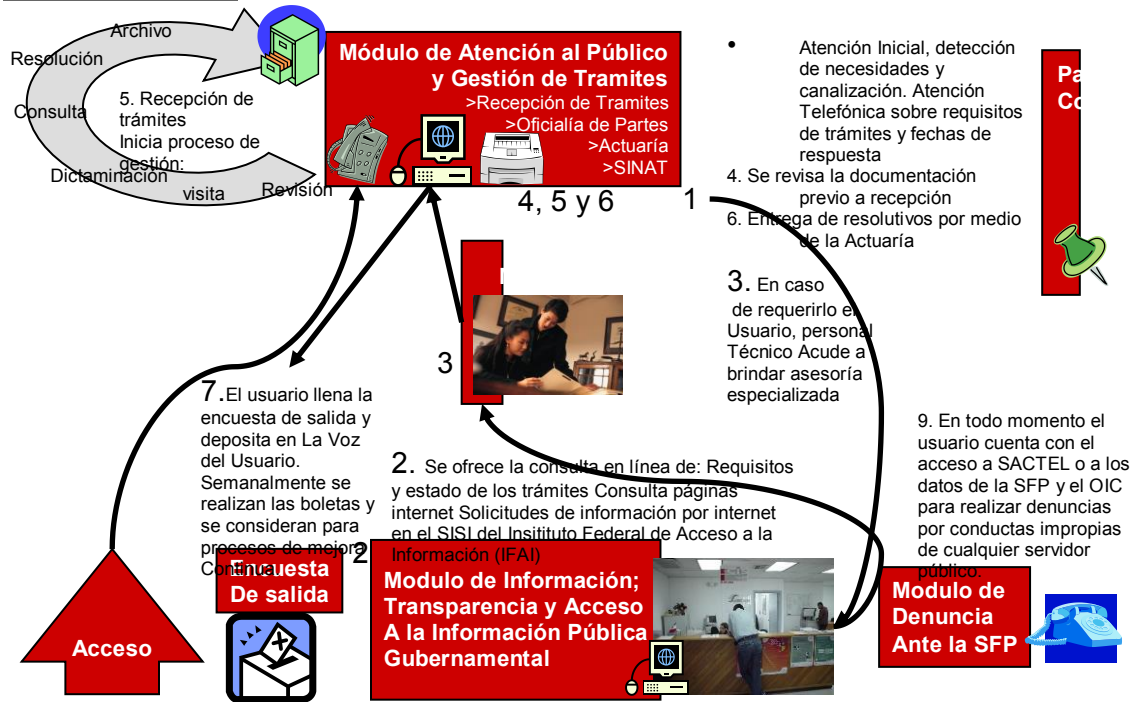
### 4.3 Organigrama de la Delegación de SEMARNAT en Baja California

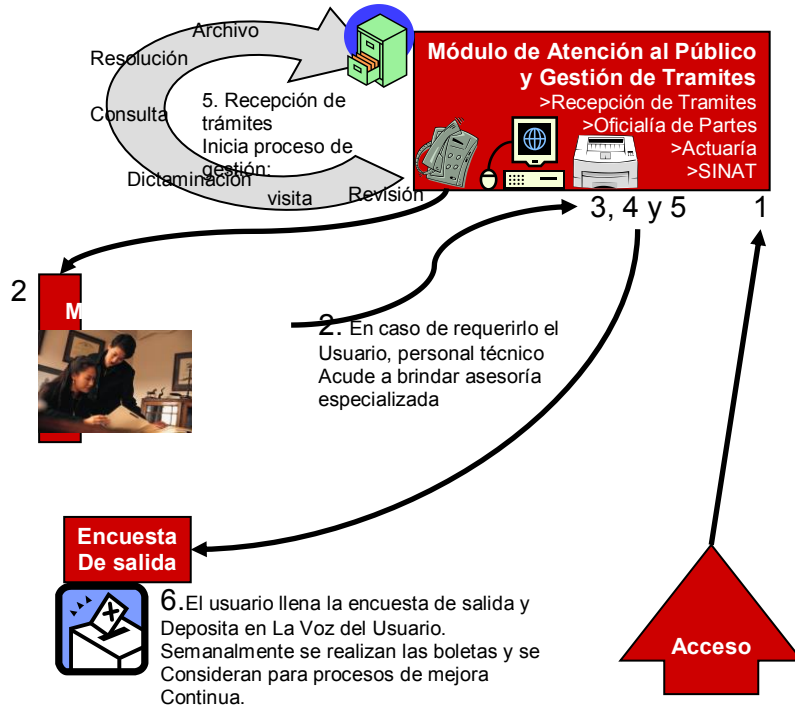


## 4.4 Esquema de Diseño del Proyecto

Universidad Autónoma de Baja California. Guía Introductoría a la Ingeniería de Proyectos de Investigación  
Núcleo y procesos principales. Mapa de orientación.







- Atención Inicial, detección de necesidades y canalización. Atención Telefónica sobre requisitos de trámites y fechas de respuesta
- 3. Se revisa la documentación previo a recepción
- 5. Entrega de resolutive medio de la Act



Entidad Federativa	Anexo 4.7 Trámites Concluidos por mes 2008												Trámites concluidos Fuera de Tiempo (b)	% de Trámites Resueltos Fuera de Tiempo ((b)/(a))*100	Ingresados	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				Total (a)
Aguascalientes	32	67	54	112	103	51	142	145	92	83	65	0	946	0	0.000	981
Baja California	2811	2234	2580	2845	3008	3287	3790	3640	3530	3990	2370	0	34085	2,045	0.006	34643
Baja California Sur	78	56	81	104	84	79	61	96	46	74	63	0	822	86	10.462	980
Campeche	69	130	107	153	181	95	112	80	45	90	37	0	1099	82	7.461	1259
Coahuila	136	98	93	173	203	97	139	673	109	183	122	0	2026	89	4.393	1775
Colima	61	155	135	275	321	177	179	218	95	93	42	0	1751	2	0.114	2001
Chiapas	255	267	236	228	178	189	248	197	130	192	157	0	2277	19	0.834	2302
Chihuahua	1117	1846	1784	1881	1875	1990	1690	1278	1397	1685	1058	0	17601	1	0.006	17729
Distrito Federal	2341	2674	2158	3135	2930	2893	2805	3146	3283	3547	3604	0	32516	4,373	0.012	34207
DGGIMAR	517	600	522	1149	818	577	504	868	837	659	263	0	7314	595	8.135	7646
DGCARET C	2	28	5	5	19	30	7	5	6	17	1215	0	1339	87	6.497	1430
ZOFEMAT AC	6	4	4	2	1	2	14	5	2	2	3	0	45	2	4.444	376
DGVS	1020	1341	1006	1503	1305	1771	1691	1756	1963	2185	1790	0	17331	1,439	0.006	18318
FORESTAL	737	580	507	313	707	423	491	387	358	574	245	0	5322	1,697	0.019	5332
DGIRA	59	121	114	163	80	90	98	125	117	110	88	0	1165	553	47.468	1105
Durango	741	1113	997	1076	843	865	637	701	484	692	523	0	8672	80	0.923	8677
Guanajuato	188	161	112	124	169	153	180	719	119	317	115	0	2357	111	4.709	2372
Guerrero	190	210	158	245	179	212	131	170	155	88	51	0	1789	394	22.023	1959
Hidalgo	113	184	219	420	450	197	128	427	98	159	149	0	2544	66	2.594	2444
Jalisco	1251	1414	1198	723	566	543	1208	1511	1288	2964	1210	0	13876	1,692	0.007	13929
Estado de México	147	270	307	363	300	317	271	217	206	335	256	0	2989	199	6.658	3284
Michoacán	707	973	1226	1249	1095	791	598	597	454	850	684	0	9224	328	3.556	9313
Morelos	25	75	51	99	109	52	141	59	38	56	31	0	736	3	0.408	757
Nayarit	151	132	122	95	219	317	123	90	99	244	339	0	1931	154	7.975	2232
Nuevo Leon	191	180	183	335	316	264	318	1012	240	475	297	0	3811	101	2.650	3873
Oaxaca	250	264	192	273	243	144	357	315	85	173	96	0	2392	100	4.181	2457

Puebla	260	381	763	382	386	259	302	279	237	315	237	0	3801	65	1.710	3997
Querétaro	77	106	115	193	150	262	137	152	113	173	66	0	1544	64	4.145	1605
Quintana Roo	130	125	114	107	228	78	91	273	96	82	47	0	1371	308	22.465	1527
San Luis Potosí	86	81	76	102	74	152	199	276	128	137	115	0	1426	1	0.070	1427
Sinaloa	414	405	540	651	337	265	395	118	228	263	195	0	3811	108	2.834	3980
Sonora	389	312	277	286	517	299	509	265	539	248	826	0	4467	149	3.336	4803
Tabasco	82	204	133	419	260	156	134	208	130	146	121	0	1993	41	2.057	1900
Tamaulipas	693	596	529	605	921	665	614	478	397	651	262	0	6411	48	0.749	6550
Tlaxcala	41	213	154	73	104	96	40	46	29	54	54	0	904	2	0.221	962
Veracruz	294	382	415	593	837	678	590	1115	356	327	235	0	5822	341	5.857	5630
Yucatán	138	85	167	212	192	104	62	31	148	59	151	0	1349	39	2.891	1462
Zacatecas	165	116	103	87	114	65	57	98	44	81	38	0	968	54	5.579	1011
<b>Totales</b>	<b>13623</b>	<b>15509</b>	<b>15379</b>	<b>17618</b>	<b>17492</b>	<b>15792</b>	<b>16388</b>	<b>18630</b>	<b>14438</b>	<b>18826</b>	<b>13616</b>	<b>0</b>	<b>177311</b>	<b>11,145</b>	<b>6.286</b>	<b>182028</b>



## Anexo 4.8





FECHA:    FOLIO:

Favor de completar el siguiente cuestionario, de acuerdo a la escala de valores sugerida. Su opinión es muy importante para nosotros, con su ayuda mejoraremos nuestro servicio.

Excelente 10  
 Bueno 8  
 Regular 6  
 Malo 4  
 Pésimo 2

NOMBRE DEL TRÁMITE: \_\_\_\_\_

### AMABILIDAD

1.- ¿Cómo calificaría la amabilidad, cortesía, cordialidad y disposición del personal que le atendió en el CIS?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.- ¿Cómo califica el tiempo de espera para ser atendido?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### TRANSPARENCIA

3.- ¿Qué calificación le otorgaría a la disponibilidad y claridad en la información que se le proporcionó (teléfono, internet, tríptico, personal, póster, etc.) para llevar a cabo su trámite?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4.- ¿Considera que existe trato preferencial para alguna persona?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Le solicitaron información adicional a la prevista en la normatividad para atender su trámite?

SI  NO

¿Quién? \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de requisitos? \_\_\_\_\_





6.- ¿Le solicitaron algún tipo de gratificación para atender su trámite? SI  NO

¿De qué área y/o Quién? \_\_\_\_\_

¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

En caso de no contar con el nombre, favor de proporcionar datos que permitan su identificación:

\_\_\_\_\_

### CONFIABILIDAD

7.- ¿Su resolución fue emitida con algún error? SI  NO

¿Cuál o en qué consistió el error? \_\_\_\_\_

8.- ¿El personal del CIS resolvió sus dudas respecto del trámite y le proporcionó la información que requiera de manera correcta?

SI  NO

¿Qué información no se le pudo proporcionar? (en su caso) \_\_\_\_\_

### OPORTUNIDAD

9.- Señale el tiempo legal para la resolución de su trámite.

días hábiles.

¿Cumplieron con ese tiempo para la entrega de su resolución? SI  NO

10.- ¿Cómo califica el tiempo de resolución para su trámite?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Tiene alguna sugerencia para que podamos mejorar nuestro servicio?


Indique sus datos personales para comunicarnos con usted y dar seguimiento a sus peticiones o sugerencias.

GRACIAS




## Anexo 4.9

Haga clic para agregar encabezado



SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES  
**SFP**



**Evaluación Ciudadana de ICE MIB**  
**RTECS**

**Evaluación Ciudadana y/o PTSC por Oficina de Atención al Público (OAP)**

**Órgano Interno de Control en: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.**  
**Nombre de la Institución: SEMARNAT, Dirección General de**  
**Nombre del Trámite:**  
**Trimestre:**

No.	Cobertura		Evaluación Ciudadana del Servicio				
	Oficina de Atención al Público (OAP)	Número de usuarios al trimestre	Número de cuestionarios aplicados	Nivel de cumplimiento (%)	Atributos menores al 95% (ordenar de menor a mayor)		Principal problemática
					Nombre	% de cumplimiento	
0	<b>TOTALES DE LA CCC</b>	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	

Totales: La fila de TOTALES incluye fórmulas automáticas, FAVOR DE NO MODIFICAR.

Nombre y Forma del Titular del OIC

Haga clic para agregar pie de página.

### Bibliografía:

- Guía Introductoria a la Ingeniería de Proyectos de Investigación; Universidad Autónoma de Baja California; Disco Compacto, 2004;

Luis Llorens Báez, Alma L. Camarena, Delia Chan López y María Luisa Castro.

- Pichardo Pagaza Ignacio; Introducción a la Nueva Administración Pública en México Volumen I. Ed. INAP, México 2002.
- Reglamento Interior de la SEMARNAT, Diario Oficial de la Federación, 21 de enero de 2003.
- Secretaría de la Función Pública <http://www.funcionpublica.gob.mx>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales <http://www.semarnat.gob.mx>
- Secretaría de Seguridad Pública <http://www.ssp.gob.mx>
- Instituto Federal de Acceso a la Información <http://www.ifai.gob.mx>
- Reglamento Interior de la SEMARNAT, Diario Oficial de la Federación, 21 de Enero de 2003.
- Enciclopedia Diccionario Salvat, 1976 Salvat Editores, S.A. Barcelona, España.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de mayo de 2003.
- La modernización Administrativa: Propuesta para una reforma Inaplazable”, Ignacio Pichardo Pagaza, 2004, Universidad Autónoma de México,
- Resistencia al Cambio, Algunas observaciones críticas sobre los discursos contemporáneos con respecto a la reforma administrativa, Demetrios Argydiaris, 2004, Universidad Autónoma de México.
- Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006
- Instituto Federal Electoral. Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral. México, IFE, 1999
- Moctezuma, Esteban y Andrés Roemer, *Por un gobierno con resultados. El Servicio Civil de Carrera: un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México.* México, FCE, 1999.

- Pardo, María del Carmen, *La modernización Administrativa en México*, INAP-El Colegio de México, México, 1996
- Registro Único de Personas Acreditadas; <http://www.rupa.gob.mx/>