

Informe Final de la Evaluación de los Procesos
del Programa Presupuestario E003:
“Administración de los Fondos Federales y
Valores en Propiedad y/o Custodia del Gobierno
Federal”

23 de diciembre del 2013

Resumen ejecutivo

La presente evaluación tuvo como objetivo valorar si la gestión operativa del Programa Presupuestario E003 “Administración de los Fondos Federales y Valores en Propiedad y/o Custodia del Gobierno Federal”, a cargo de la Tesorería de la Federación (TESOFE) cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos. Esta evaluación se realizó a través de un análisis sistemático que conlleva a la emisión de recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras al citado Programa.

El alcance de la evaluación consistió en el análisis de 20 procesos agrupados en 7 macroprocesos y 81 procedimientos los cuales se describen en la sección 4.1 “Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso” del presente documento.

La Evaluación de Procesos considera el desarrollo de cuatro componentes para el logro de sus objetivos:

- I. Descripción del Programa y del contexto en el que opera
- II. Descripción y análisis de los procesos del Programa
- III. Hallazgos y resultados
- IV. Recomendaciones

Considerando la información solicitada en los Términos de Referencia correspondientes, a continuación se presentan los principales resultados.

I. Descripción de los procesos evaluados y contexto en el que operan:

En este apartado se detalla brevemente la situación y contexto en el que se encuentra inmersa la TESOFE para el desempeño de sus funciones, así como sus principales objetivos encaminados al cumplimiento de las metas institucionales y las relacionadas con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018.

En cuanto al diagnóstico general del Programa se concluyó que la iniciativa emprendida por la TESOFE en el 2007, con la elaboración e implementación de un Plan Estratégico para establecer un programa de modernización y transformación de la TESOFE va en el camino correcto pues ha presentado resultados positivos que impactan en distintos rubros:

1. Impacto en la productividad:

- Eficiencia en la operación (incremento en el número de operaciones y disminución en el número de servidores públicos), propició que el promedio operado por empleado se multiplicara por más de 40 veces
- Ahorros significativos derivados de la implementación de la Cuenta Única de Tesorería (CUT) para ingresos y pagos
- Mayor control del ejercicio del gasto para evitar mantener recursos ociosos en múltiples cuentas bancarias
- Reducción de costos financieros por el manejo de cuentas bancarias

2. Fortalecimiento de la imagen de la TESOFE:

- Ante Banco de México y organismos financieros internacionales como el Fondo Monetario Internacional, quienes reconocen los cambios implementados en la TESOFE como una mejor práctica
- A nivel latinoamericano, la TESOFE es la tesorería nacional que mayor monto de recursos operó en 2012 (128% del PIB en monto de ingresos y pagos)

3. Transparencia en la administración de los recursos del Gobierno Federal y rendición de cuentas:

- Identificar de manera oportuna de los ingresos del Gobierno Federal producto de la implementación de la CUT
- Realizar pagos de manera electrónica y directa a los beneficiarios finales evitando la discrecionalidad en el manejo de los recursos y haciendo más transparente el uso de los mismos
- Generar mayor certeza para la programación de los flujos de caja de la Tesorería
- Automatizar la Contabilidad de los Fondos Federales (CFF) a través del Sistema de Contabilidad de Fondos Federales (SICOFFE) generando movimientos confiables, transparentes e información oportuna que facilitan la toma de decisiones

En el siguiente cuadro se muestra un resumen gráfico de la evaluación del grado de consolidación de los procesos de la TESOFE, que en su resultado global muestra una **capacidad sólida**, es decir, cuenta en general con la **madurez y experiencia para el desarrollo de las actividades, existiendo áreas de oportunidad.**

Macroproceso	Documentos normativos de los procesos	Documentación y conocimiento de los procesos	Estandarización de procesos	Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Mecanismos de mejora	Global
Operaciones de Ingresos de Tesorería						
Operaciones de Egresos de Tesorería						
Operaciones Bancarias de la Tesorería						
Contabilidad y Control Operativo						
Vigilancia de Fondos y Valores						
Asuntos Jurídicos						
Global						

Capacidad desarrollada	Capacidad sólida	Mediana capacidad	Capacidad en desarrollo	Capacidad no desarrollada
La organización cuenta con el nivel de <i>expertise</i> y madurez desarrollada comprobable y en uso continuo	La organización cuenta en general con la madurez y experiencia para el desarrollo de las actividades pero no en forma generalizada	La organización tiene áreas de oportunidad pero es funcional	La organización está en un proceso temprano y la implementación o uso de la habilidad no es general	No existe la capacidad en la organización de manera formal, aunque sí puede haber funcionalidad desarrollada que se esté usando de manera aislada

1.3 Sistema de monitoreo de indicadores

De acuerdo con la Guía para el diseño de indicadores estratégicos¹ de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), un indicador de desempeño es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y confiable para medir logros. En este sentido la TESOFE cuenta con los siguientes indicadores:

TOTALES	MACROPROCESOS	PROCESOS	INDICADORES DE LA MIR	INDICADORES SGC
	7	20	12	23

Con respecto a los indicadores de los procesos se logró encontrar dentro de la documentación los siguientes puntos, donde se puede ver que hay trabajo que realizar para mejorar los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). En ambos sistemas se identificaron áreas de oportunidad para la optimización y la integración en la información obtenida con el fin de que estos aporten información valiosa, así como determinar la línea base² para su interpretación.

1.4 Mecanismos de mejora

La TESOFE ha implementado una cultura de mejora continua en su operación a lo largo de los últimos tres años en sus 7 áreas. En la siguiente tabla podemos observar el número de mejoras implementadas en cada una:

Área	2011	2012	2013	Total
1. Oficina de la C. Tesorera	1	4	7	12
2. Subtesorería de Operación	5	9	8	22
3. Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	4	9	3	16
4. Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	2	6	4	12
5. Dirección General de Asuntos Jurídicos	3	8	2	13
6. Coordinación Administrativa	-	5	1	6
7. Sistema de Gestión de Calidad	1	4	1	6
Total	16	45	26	87

Del total de 87 mejoras registradas 72 (83%) han sido concluidas y 15 (17%) aún se encuentran en proceso de implementación.

II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

En este apartado se describieron y analizaron los procesos operativos del Programa acordados como resultado del diagnóstico, considerando la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, se analizó la pertinencia de la gestión de cada uno de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de las metas programadas en el logro del Propósito.

¹ Guía para el diseño de indicadores estratégicos, SHCP, CONEVAL, junio 2010

² La línea base es el valor inicial que será el marco de referencia para comparar los resultados de los indicadores.

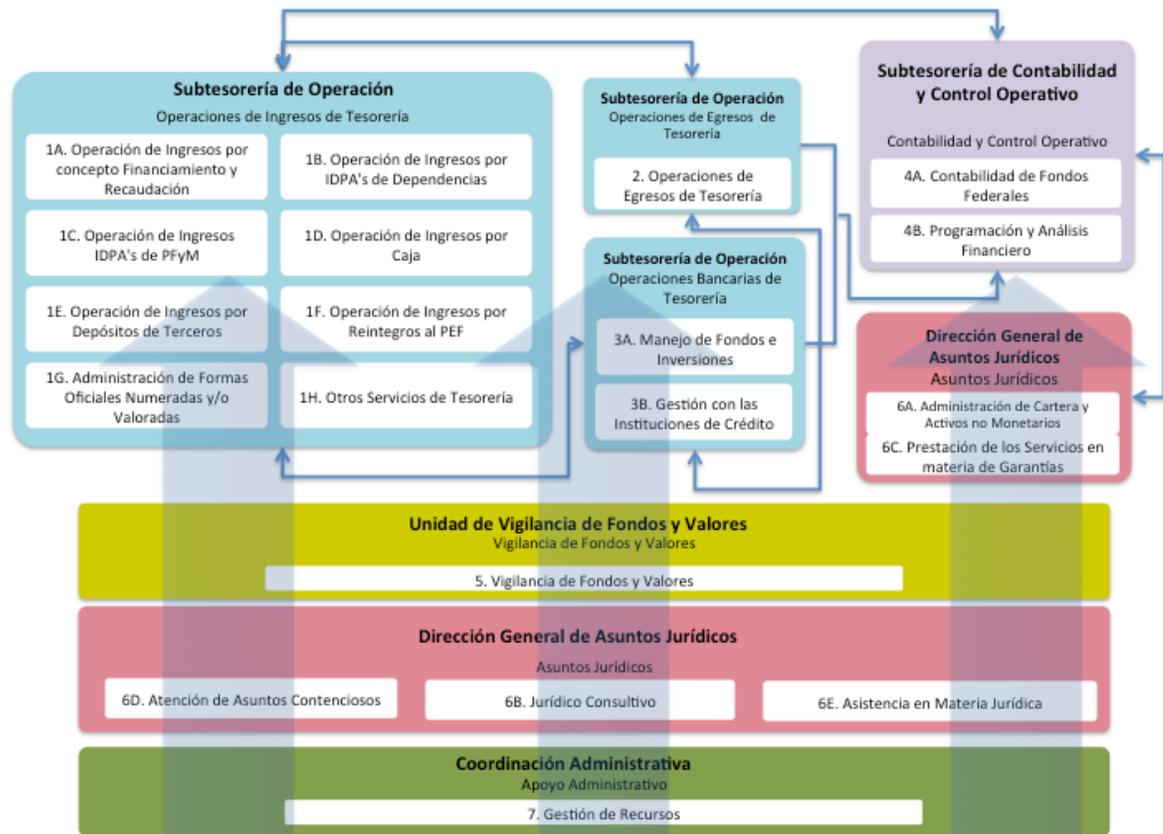
Con respecto a la descripción detallada de las actividades, componentes y actores que integran el desarrollo de los procesos se analizó la pertinencia de la gestión de cada uno de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de las metas programadas, los objetivos de la MIR y el logro del Propósito.

Para la determinación de los límites de cada proceso y su articulación con otros se realizó una agrupación de los mismos de acuerdo a su función, que se describe a continuación:

- 1. Procesos sustantivos del Programa:** Esta categoría concentra los procesos que atienden de forma directa el cumplimiento del objetivo rector del Programa; en este sentido se incorporaron todos los procesos de la Subtesorería de Operación (SO), los procesos de la Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo (SCCO) y los procesos de Administración de Cartera y Activos no Monetarios y de Prestación de los Servicios en Materia de Garantías de la Dirección General de Asuntos Jurídicos. A través de estos procesos se llevan a cabo las funciones sustantivas que realiza la TESOFE:
 - **Recepción de ingresos:** Esta función la realiza la Dirección General Adjunta de Ingresos (DGAI) a través del registro, identificación y consolidación de los ingresos que son enviados a través de los sistemas al área de contabilidad para su registro contable
 - **Ejecución de pagos:** La Dirección General Adjunta de Egresos (DGAE) registra, administra y ejecuta las órdenes de pago de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF); esta área tiene interacción con la SCCO para el registro contable de los pagos
 - **Administración de las operaciones bancarias:** Este proceso implica la gestión de la relación entre las instituciones financieras y la TESOFE. La Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias (DGAOB) es el intermediario entre las áreas de DGAI y DGAE para la recolección y dispersión de fondos; asimismo, sirve de soporte para la SCCO en el registro contable de operaciones bancarias
 - **Registro contable de todas las operaciones de ingreso y gasto realizados:** Este registro lo realiza la SCCO y tiene como entrada los procesos de la SO a través de los sistemas correspondientes
 - **Administración de cartera y activos no monetarios y prestación de servicios en materia de garantías:** El primer proceso implica la administración de bienes no monetarios del Gobierno Federal y que deben contar con un registro contable. Por otra parte, el segundo proceso se refiere a la recuperación de ingresos a través de servicios en materia de garantías y se interrelaciona con la DGAI
- 2. Procesos de soporte del Programa:** Esta categoría concentra los procesos que sirven de apoyo para atender las funciones sustantivas de la TESOFE. En este sentido se incorporaron el proceso de la Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores (UVFV), 3 procesos de la Dirección General de Asuntos Jurídicos (DGAI) y el proceso de la Coordinación Administrativa (CA). A través de estos procesos se llevan a cabo las funciones de apoyo que realiza la TESOFE:
 - **Fiscalización de recursos federales:** La UVFV revisa y evalúa los sistemas de control de los procesos sustantivos que realizan las unidades administrativas de la TESOFE y sus auxiliares, así como los de las dependencias y entidades de la APF
 - **Apoyo Jurídico:** la DGAI tiene como función primordial dar apoyo jurídico a la TESOFE para respaldar todas las operaciones

- **Apoyo Administrativo:** A través de la CA se realiza la gestión de recursos humanos, sistemas y recursos materiales que sirve de apoyo a todos procesos de la TESOFE

En el siguiente mapa se describe la relación e interacción representada por medio de flechas, que existe entre las diferentes áreas de la TESOFE y sus macroprocesos, los cuales soportan el objetivo rector del Programa que es: “Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica a través de administrar con eficiencia, eficacia y transparencia los fondos federales.”



Derivado de la evaluación realizada no se identificaron actividades adicionales a las establecidas en la normatividad aplicable a la TESOFE.

Se evaluó la suficiencia de los insumos y recursos de los procesos, donde se identificó que existen áreas de oportunidad con respecto a la estructura y capacitación del personal, así como relacionadas a la optimización y automatización de los sistemas. Por otra parte se identificó que los recursos financieros y el tiempo para el desarrollo de los procesos son adecuados. En el siguiente diagrama se muestra el estado general de los macroprocesos en los diferentes rubros evaluados, donde:

- X Se refiere a los macroprocesos donde se detectaron áreas de oportunidad en el caso de Insumos y Normatividad, presencia de Obstáculos Operativos o ausencia de Buenas Prácticas
- ✓ Se refiere a los macroprocesos donde no se detectaron áreas de oportunidad en el caso de Insumos y Normatividad, ausencia de Obstáculos Operativos o presencia de Buenas Prácticas

Macroproceso	Insumos y Recursos	Normatividad	Obstáculos de los procesos	Buenas Prácticas
Operaciones de Ingresos de Tesorería	X	✓	✓	✓
Operaciones de Egresos de Tesorería	X	✓	✓	✓
Operaciones Bancarias de Tesorería	X	✓	✓	✓
Contabilidad y Control Operativo	X	✓	✓	✓
Vigilancia de Fondos y Valores	✓	✓	✓	✓
Asuntos Jurídicos	✓	X	✓	✓
Apoyo Administrativo	X	✓	✓	✓

Con respecto a los productos se concluye que existe una claridad absoluta en cuanto a la definición de lo que se espera que se genere en cada proceso. Esto se encuentra debidamente documentado en las Matrices de Procedimientos contenidas en el Manual de Procedimientos de la TESOFE. Mediante el análisis se comprobó que las salidas de cada proceso analizado sirven de manera adecuada para ejecutar el (los) proceso(s) subsecuente(s).

Por parte de los sistemas de información se concluye que aquellos que soportan la operación de los procesos de la TESOFE son efectivos ya que las actividades y funciones, que se llevan a cabo a través de ellos, se realizan de forma adecuada y eficiente. La sistematización de los procesos ha generado certidumbre y disminución del margen de error en la operación diaria. Por otro lado se identifican sistemas en proceso de desarrollo y módulos en migración de una plataforma a otra, lo que representa un área de oportunidad para llegar a la integración total de los sistemas y lograr la automatización completa de todas las operaciones.

Para evaluar la pertinencia de los procesos en el contexto y condiciones en el que se desarrollan, se analizó si los mismos coadyuvan al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Programa tomando como base los objetivos establecidos en la MIR del Programa. Se concluyó que los procesos operativos de la TESOFE se encuentran estrechamente alineados con algún objetivo estratégico lo cual les brinda relevancia y pertinencia, haciéndolos imprescindibles para el adecuado funcionamiento de la TESOFE.

Para identificar las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso se utilizó la metodología de cadena de valor; un modelo teórico descrito y dado a conocer por Michael Porter³. En este modelo se describe el desarrollo de las actividades de una institución que generan valor al cliente final, distinguiendo entre actividades estratégicas y actividades de apoyo. En este sentido, de un total de 20 procesos 15 (75%) son estratégicos ya que a través de estos se lleva a cabo la operación de la TESOFE; y 5 (25%) son de apoyo.

³ Michael E. Porter, On Competition, Harvard Business Review Book, 1998, Capítulo 3: How Information Gives you competitive Advantage (Cómo la información te proporciona una ventaja competitiva).

Medición de atributos

Durante el análisis de los objetivos se identificó que la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) de la TESOFE está enfocada a objetivos operativos principalmente. De los 12 objetivos mencionados en esta, el 58% se concentra en aumentar la eficiencia en la operación de la TESOFE, el 33% busca mejorar la cobertura actual y el nivel de servicio que se le da a sus clientes actuales y el 9% restante se relaciona con la productividad de la Tesorería.

En este apartado se evaluaron los indicadores actuales de desempeño de la TESOFE identificando atributos como la *eficiencia, calidad, pertinencia, eficacia y suficiencia*. Para este proceso se utilizó como fuente de información la MIR. La evaluación de la medición de atributos de los procesos tuvo como marco metodológico de referencia el concepto de *Balanced Scorecard* (BSC)⁴ el cual busca proporcionar un panorama general del desempeño de la institución, midiendo sus actividades en términos de su aporte a la estrategia y visión de la misma.

En la MIR se identificaron indicadores que son especialmente relevantes para entender cómo están evolucionando distintas iniciativas de carácter administrativo en el contexto general de la APF, que impactan la forma específica en la que se llevan a cabo transacciones de carácter monetario en línea con el avance de las tecnologías de información y comunicaciones que habilitan dicha evolución, tales como:

- La captación de los recursos del Gobierno Federal a través de la CUT,
- La operación de ingresos efectuados a través de línea de captura TESOFE,
- La operación de pagos efectuados totales, y
- Los egresos por pagos realizados directamente al personal de la APF.

Estos cuatro componentes en particular, aun siendo estratégicos para el incremento de la cobertura de los servicios de la TESOFE, no dependen de las gestiones realizadas dentro del marco de los procesos sustantivos del Programa ni pertenece a sus atribuciones el poder influir en su evolución. Por estas razones se considera que no deben incorporarse a la medición de Atributos del Programa presupuestario en cuestión.

Los objetivos establecidos en la MIR, a los que se refieren los indicadores actuales mostrados en la siguiente figura, están mayoritariamente enfocados en la perspectiva de operación. Adicionalmente, cuatro de los indicadores consignados por la MIR, al ser indicadores de cobertura, no pueden integrarse a la medición de atributos porque la TESOFE no cuenta con la capacidad para incidir en ellos:

⁴ El BSC sugiere monitorear el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada que se alinea a la estrategia:

- En primer lugar, la **perspectiva de productividad** busca monitorear la *eficiencia* en el uso de los recursos disponibles para lograr el objetivo organizacional;
- La **perspectiva de clientes** mide la *calidad* y la *pertinencia* de los servicios prestados por la institución a sus clientes;
- La **perspectiva de operación** analiza la *eficacia* de los procesos internos de cara a la obtención de los resultados esperados del Programa;
- Por último la **perspectiva de innovación y desarrollo** mide la *suficiencia* de los procesos, aportando información sobre la capacidad institucional para enfrentar sus retos presentes y futuros a través de la implementación de prácticas de mejora continua.

1. Ingresos Federales captados directamente en la CUT
2. Operación de ingresos efectuados a través de línea de captura TESOFE (LCT)
3. Operación de pagos efectuados
4. Pagos directos de servicios personales efectuados



A partir del análisis de los indicadores que actualmente se encuentran en la MIR y buscando balancear las perspectivas según la metodología descrita en este capítulo, sería conveniente considerar indicadores adicionales que permitan completar las perspectivas de productividad y de cliente. Asimismo, sería útil agregar indicadores para monitorear las actividades relacionadas con la innovación y desarrollo necesarios para asegurar el crecimiento de las capacidades organizacionales de la TESOFE.

III. Hallazgos y resultados

En este apartado, se realiza una valoración global de la operación del Programa a partir de los resultados obtenidos buscando evaluar en qué medida la gestión operativa del Programa conduce al logro del Propósito o la medida en que dicha gestión es inadecuada para tal finalidad. Asimismo, se señalan los principales problemas detectados, las áreas de oportunidad y las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Programa. Las áreas de oportunidad se referirán al menos a la normatividad aplicable al Programa, a la coordinación interinstitucional o incluso a la disponibilidad de los sistemas de información con los que se cuenta en las distintas etapas de operación para el monitoreo del Programa. Los hallazgos y resultados de la evaluación se presentan en 2 apartados específicos de acuerdo a los lineamientos establecidos en los Términos de Referencia aplicables:

Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad

Se elaboró un análisis comparativo entre el desarrollo de los procesos como se establece en la normatividad aplicable al Programa y el desarrollo de dichos procesos en la práctica con el fin de identificar situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa.

En este sentido, con respecto al arreglo institucional en el que opera el Programa E003 “Administración de los Fondos Federales y Valores en Propiedad y/o Custodia del Gobierno Federal” se concluye que es funcional, ya que las tareas están adecuadamente definidas, cada servidor público conoce su rol y responsabilidad dentro del Programa así como su relación con las otras entidades de la APF. Los procesos son llevados a cabo en tiempo y forma. Aunque existen factores que limitan o entorpecen su ejecución, estos no ponen en riesgo el funcionamiento de la TESOFE; se buscará profundizar en la naturaleza de estos factores en el presente apartado.

La TESOFE está en estrecho contacto con la APF a quien brinda servicios; cabe señalar que la TESOFE cumple efectivamente con todo lo que la normatividad ordena, ajustándose a los plazos y a las especificaciones de las solicitudes. Se identificó un área de oportunidad entre la TESOFE y la Oficialía Mayor (OM) de la SHCP ya que esta última se encarga de gestionar la adquisición de algunos recursos de manera centralizada, entre ellos el desarrollo de sistemas informáticos para las diferentes áreas de la SHCP. En este caso concreto, en cuanto al desarrollo, la actualización y el mantenimiento de dichos sistemas informáticos, existe una priorización diferente entre la Dirección General de Tecnologías y Seguridad de la Información (DGTSI) y la requerida por la TESOFE. La falta de atención oportuna de las solicitudes impacta negativamente debido a que los sistemas son particularmente críticos, ya que la operación de la TESOFE depende en gran medida de estos.

En la evaluación realizada no se detectaron actividades adicionales que no estén explícitas en la normatividad aplicable para la TESOFE; esto debido a la propia naturaleza de sus funciones.

En la DGAJ se identificó un aspecto de la normatividad que dificulta el desarrollo de los procesos, que aunque no impide el desarrollo de las actividades del área, de resolverse, se reduciría el tiempo de respuesta actual de las solicitudes.

Asimismo, durante la evaluación no se detectaron externalidades normativas que representen un riesgo para la operación del Programa.

Las principales fortalezas identificadas durante el proceso de evaluación se pueden agrupar en 3 categorías principalmente:

- a. Profesionalismo del personal con el que cuenta la TESOFE
- b. Cultura de Mejora Continua
- c. La automatización de los procesos sustantivos de la TESOFE a través de sistemas tecnológicos

Las buenas prácticas identificadas durante el proceso de evaluación se pueden agrupar en 3 categorías principalmente:

- 1. Capacitación del personal en el uso de sistemas en la TESOFE:** con la finalidad de explotar al máximo el potencial de los sistemas, a través de capacitaciones internas por parte del propio personal que lleva a cabo la operación para asegurar el desarrollo adecuado del proceso
- 2. Mejora continua de la operación:** con la obtención de la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 a los procesos de la TESOFE en noviembre de 2011
- 3. Modernización de TESOFE a través de cambios radicales en la operación:** el proyecto de modernización de la TESOFE radicó en 4 pilares para operar como lo hace hoy en día. Estos pilares consisten principalmente en la implementación de la CUT, automatización de la contabilidad de Fondos Federales a través del SICOFFE, certificación de procesos bajo la norma ISO 9001:2008 y renovación del marco legal

IV. Recomendaciones

De acuerdo con el *“Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal”* (Mecanismo) emitido por la SHCP, la Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el cual tiene como objetivo dar el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de la evaluación a los programas federales y/o presupuestarios; las recomendaciones se clasifican de acuerdo al tipo de actores involucrados en la solución y a su nivel de prioridad, en este sentido, los criterios de clasificación son los siguientes:

- a) *Aspectos específicos:* aquéllos cuya solución corresponde a la unidad responsable.
- b) *Aspectos institucionales:* aquéllos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la dependencia y/o entidad para su solución.
- c) *Aspectos interinstitucionales:* aquéllos que para su solución se deberá contar con la participación de más de una dependencia o entidad.
- d) *Aspectos intergubernamentales:* aquéllos que demandan la intervención de gobiernos estatales o municipales.

Como resultado del análisis global y específico de la gestión operativa del Programa se realizan **10** recomendaciones de carácter específico y **2** recomendaciones de carácter institucional, cuyo objetivo es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Programa, dichas recomendaciones se agruparon en las siguientes *categorías*:

- **Sistemas:** 4 recomendaciones relacionadas a la optimización de los sistemas actuales
- **Personal:** 3 recomendaciones enfocadas a mejorar la estructura de la plantilla
- **Procesos:** 3 recomendaciones enfocadas a optimizar los tiempos de respuesta de los procesos
- **Normativa:** 1 recomendación enfocada a optimizar los tiempos legales
- **Medición:** 1 recomendación referente a diseñar una metodología de seguimiento y actualización de los indicadores

Las recomendaciones de carácter específico se evaluaron con respecto a 4 criterios para identificar el nivel de impacto y su factibilidad de implementación. *Para las recomendaciones de carácter institucional no fue posible realizar este tipo de evaluación, ya que al involucrar a otras dependencias o entidades, se dificulta contar con los elementos suficientes para evaluar la factibilidad de implementación de la recomendación.*

Los criterios evaluados en las **recomendaciones de carácter específico** son los siguientes:

1. *Productividad o Beneficios Sustantivos:* El objetivo es dimensionar la relevancia de la recomendación en términos de beneficios sustantivos o impactos en la productividad de la TESOFE
2. *Factibilidad Organizacional y/o Normativa:* Esta variable busca evaluar la posibilidad de que se lleve a cabo la implementación de la recomendación con respecto a la necesidad de hacer cambios. Dichos cambios pueden abarcar tanto la organización como la normatividad vigente
3. *Factibilidad Técnica:* Esta variable evalúa si la recomendación implica la adquisición de recursos o conocimientos técnicos con los que cuenta la TESOFE
4. *Factibilidad Conjunta:* Es el resultado del promedio de la factibilidad técnica y la factibilidad organizacional y/o normativa
5. *Factibilidad de implementación 2014:* evalúa la posibilidad de que la recomendación pueda implementarse durante el siguiente año

Una vez terminado el ejercicio de evaluación y ponderación de las **recomendaciones de carácter específico** se construyó una matriz que contiene proceso(s), categorías, análisis de viabilidad, responsables de la implementación, situación actual, efectos potenciales que se esperan, medición, verificación y nivel de priorización asociados a cada una de las **10 recomendaciones de carácter específico** (véase también en el apartado 9.6 “Recomendaciones”).

A continuación se presenta un resumen de las **10** recomendaciones de carácter específico y de las **2** recomendaciones de carácter institucional realizadas.

Resumen de recomendaciones específicas

Categoría	Recomendación	Efectos potenciales esperados
Medición	ME1. Revisar los indicadores actuales de la MIR, considerando las observaciones incluidas en el apartado "4.5 Medición de Atributos" y, de considerarlo necesario, reformularlos con base en la premisa de que el resultado de cada indicador mida exclusivamente el alcance y desempeño del Programa	Medición más adecuada del Programa para la mejora de la operación de la TESOFE
Normativa	NO1. Generar una propuesta de reforma del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el fin de dar facultades a los Directores de Garantías y de Asuntos Contenciosos para la firma de documentos	Si la facultad de firma de documentos se amplía a otros Directores dentro de la DGAJ, se logrará dar curso a los procesos y tiempos de respuesta de los asuntos jurídicos de una manera más ágil
Personal	PE1. Analizar las excepciones de contratación contempladas en la Ley de Servicio Profesional de Carrera y, en su caso, gestionar la contratación de personal bajo alguna de ellas, con la finalidad de reducir el riesgo en la operación por no contar con el personal suficiente en el momento adecuado	Contar con una estrategia que permita a la TESOFE gestionar ante las instancias competentes, el desarrollo de las condiciones óptimas para la gestión de sus recursos humanos, de tal manera que le permitan como Programa Presupuestario, garantizar el cumplimiento de los servicios que la TESOFE presta a la APF y la capacidad para atender a los nuevos requerimientos que operará
Personal	PE2. Solicitar a la Oficialía Mayor: - La ampliación de la plantilla de personal para las áreas que presentan saturación en sus cargas de trabajo - Cubrir los tramos de control entre los niveles operativo y superiores por falta de Jefaturas de Departamento	Contar con una estrategia que permita a la TESOFE gestionar ante las instancias competentes, el desarrollo de las condiciones óptimas para la gestión de sus recursos humanos, de tal manera que le permitan como Programa Presupuestario, garantizar el cumplimiento de los servicios que la TESOFE presta a la APF y la capacidad para atender a los nuevos requerimientos que operará
Procesos	PR1. Actualizar la denominación de los procesos actuales de la Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias y su vinculación con los procedimientos relacionados	Contar con la actualización del inventario de procesos de la TESOFE
Procesos	PR2. Revisar la forma en la que se lleva a cabo el proceso de Operaciones de Egresos de Tesorería y, en su caso, solicitar las adecuaciones necesarias para hacerlo más eficiente, en cuanto a la operación de: - El modelo operativo del SICOM - Los Ramos 24 y 28	Mayor automatización del proceso de Operaciones de Egresos de Tesorería permitirá aumentar su capacidad de respuesta, haciendo el proceso más eficiente
Procesos	PR3. Definir una estrategia para establecer mecanismos formales y sistemáticos de atención y soporte a usuarios (medios de contacto interactivo, centro de contacto especializado, o los que apliquen), para que se logre mantener un alto nivel de servicio de atención a las necesidades de los clientes y a su vez se libere a las áreas operativas de dicha función	Incremento en la eficiencia operativa y en el enfoque del uso de los recursos permitiría liberar presiones y carga de trabajo adicional en cuanto a la atención personalizada de los clientes al personal responsable de la ejecución de los procesos operativos de la TESOFE
Sistemas	SI1. Robustecer e implementar una metodología de priorización de desarrollo de sistemas informáticos basada en un cálculo de su impacto y factibilidad, con la finalidad de establecer una línea de trabajo continua apegada a la generación de beneficios medidos para la operación del Programa	Oportunidad y eficacia de la atención a las necesidades de desarrollo de sistemas informáticos de la TESOFE; mayor alineación de los esfuerzos y recursos disponibles a desarrollos de alto impacto a la operación del Programa
Sistemas	SI2. Incluir y/o enfatizar en la priorización actual de necesidades de desarrollos tecnológicos la: -Conclusión del desarrollo de módulos de cuentadantes, administraciones locales y servicios al contribuyente y de TESOFE que están en proceso -Autorización y carga hacia el SICOFFE de IDPA's (PEC) y Depósitos de Terceros	Mayor automatización de los procesos, que permita aumentar la capacidad de respuesta de las áreas operativas de la TESOFE, haciendo más eficientes los procesos correspondientes
Sistemas	SI3. Solicitar formalmente a la DGTSI un análisis para que evalúe el nivel de uso de los sistemas principalmente los relacionados al área operativa y, que en su caso, presente las alternativas correspondientes para asegurar los niveles de servicio adecuados	Derivado del análisis efectuado se podrán diseñar e implementar acciones específicas para asegurar la continuidad operativa de las áreas sustantivas de la TESOFE ante el incremento continuo del volumen de transacciones a efectuar y las fluctuaciones significativas en éstas que se derivan de efectos del entorno. Se estará por tanto en posibilidades de garantizar sistemas operativos funcionando adecuadamente

Resumen de recomendaciones institucionales

Categoría	Recomendación	Dependencia de impacto	Efectos potenciales esperados
Personal	IPE1. Generar un plan de capacitación acorde a los requerimientos técnicos específicos, fundamentalmente de las áreas operativas de la TESOFE considerando las características transaccionales y específicas de la TESOFE	Oficialía Mayor	Desarrollo de las condiciones óptimas para la capacitación de los recursos humanos de la TESOFE, de tal manera que le permitan como Programa Presupuestario, contar con el personal adecuadamente capacitado y se garantice el cumplimiento de los servicios que la TESOFE presta a la APF
Sistemas	ISI1. Incluir dentro de la metodología de asignación de recursos tecnológicos a las áreas de la SHCP, la prioridad para atender las necesidades de la Tesorería con respecto a las demás áreas, considerando la naturaleza de la TESOFE como Programa Presupuestario, su volumen transaccional y la importancia para la APF	DGTSI	Oportunidad y eficacia de la atención a las necesidades de desarrollo de sistemas informáticos de la TESOFE; mayor alineación de los esfuerzos y recursos disponibles a desarrollos de alto impacto a la operación del Programa

V. Conclusiones

Después de realizar una revisión documental exhaustiva, se aplicaron encuestas a los funcionarios responsables y ejecutores de los procesos y se llevaron a cabo juntas de validación con cada una de las áreas; se concluyó que **la TESOFE es una instancia gubernamental robusta, bien consolidada, con objetivos claros y con un funcionamiento eficaz.**

Se puede destacar que la TESOFE ha presentado resultados muy positivos en distintos rubros, tales como:

1. Impacto en la productividad:

- Eficiencia en la operación, incremento en el número de operaciones y disminución en el número de personas; el promedio operado por empleado se multiplico más de 40 veces
- Ahorros significativos derivados de la implementación de la CUT (ingresos y pagos)
- Mayor control del ejercicio del gasto para evitar mantener recursos ociosos en múltiples cuentas bancarias
- Reducción de costos financieros por el manejo de cuentas bancarias

2. Fortalecimiento de la imagen de la TESOFE:

- Ante organismos financieros internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) quienes reconocen como una mejor práctica, los cambios implementados en la TESOFE
- A nivel latinoamericano, la TESOFE es la tesorería nacional que mayor monto de recursos operó (monto de ingresos y pagos) como proporción del PIB (128% en 2012)

3. Transparencia en la administración de los recursos del Gobierno Federal y rendición de cuentas:

- Identificación oportuna de los ingresos del Gobierno Federal producto de la implementación de la CUT
- Realización de pagos de manera electrónica y directa a los beneficiarios finales evitando la discrecionalidad en el manejo de los recursos y haciendo más transparente el uso de los mismos
- Proveer certeza en la programación de los flujos de caja de la Tesorería
- Automatización de la contabilidad de los fondos federales a través del SICOFFE generando movimientos confiables, transparentes e información oportuna que facilitan la toma de decisiones

Los principales hallazgos relacionados al grado de consolidación de procesos de la TESOFE son los siguientes:

- Después de revisar los 81 procedimientos asociados a los 20 procesos de las 33 direcciones de área y 9 Direcciones Generales Adjuntas, se concluye que **la documentación normativa está completa a nivel proceso y procedimiento**
- **La comunicación entre las áreas es efectiva.** La TESOFE cuenta con una estrategia de comunicación interna a través de medios electrónicos (correo electrónico, plataforma de colaboración digital en la tecnología SharePoint[®], biblioteca de normas en plataforma web llamada Normateca Interna), materiales impresos, cursos, juntas y capacitaciones, por todo lo anterior se concluye que los procesos son **suficientemente conocidos por las**

áreas que los ejecutan, ya que éstas participan activamente en su revisión y actualización

- Los 20 procesos analizados se encuentran **debidamente estandarizados y documentados de acuerdo a la normatividad aplicable** en el Manual de Procedimientos de la TESOFE, además de que **15** de ellos están **certificados** bajo la Norma ISO 9001:2008.

Con la finalidad de estandarizar de manera homogénea la totalidad de los procesos de la TESOFE bajo los criterios de la Norma ISO 9001:2008, se sugiere considerar certificar los procesos faltantes o, en su caso, homologar dichos criterios en todos los procesos indistintamente si están certificados o no

- La TESOFE cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión compuesto por la MIR y por los Indicadores del SGC, en donde se **identificaron áreas de oportunidad para su mejora**
- **La TESOFE, a través de su SGC, cuenta con un mecanismo formal para la documentación y seguimiento de mejoras en los procesos certificados**, sin embargo esto no se lleva a cabo para los procesos no certificados.

Actualmente, el inventario de mejoras consta de 87 mejoras registradas, 72 (83%) están concluidas y 15 (17%) aún se encuentran en proceso de implementación.

De los puntos anteriores, se concluye que el resultado global de la evaluación del grado de consolidación de procesos de la TESOFE, confirma una **capacidad sólida**, es decir cuenta en general con la **madurez y experiencia para el desarrollo de las actividades, existiendo áreas de oportunidad**.

Una vez identificada la documentación correspondiente de los procesos de la TESOFE se analizó la operatividad de los mismos buscando identificar las actividades, componentes y actores de los procesos, así como sus límites e interacción. La existencia de actividades adicionales, la suficiencia de los procesos con respecto a los insumos y recursos, la pertinencia de los productos resultantes, la operatividad de los sistemas de información, la identificación de la existencia de obstáculos generados por la normatividad vigente, la identificación de los principales cuellos de botella en la operación y las buenas prácticas implementadas como medio para la optimización de los procesos.

En este sentido se identificó lo siguiente:

- **Existe claridad sobre las actividades, componentes y actores de cada proceso por parte de las áreas de la TESOFE**; se tiene perfectamente identificado quienes son los proveedores, operadores y clientes de cada proceso. Asimismo, esta operación se encuentra documentada en los procedimientos de cada área.
- En el análisis relacionado a la identificación de los límites de cada proceso y su articulación con otros se identificaron 2 tipos de procesos:
 - **Procesos sustantivos del Programa**; los cuales atienden de forma directa el cumplimiento del objetivo rector del Programa. En esta categoría se concentran todos los procesos de la SO, los procesos de la SCCO y dos procesos de la DGAJ (Administración de Cartera y Activos no Monetarios y Prestación de Servicios en Materia de Garantías).
 - **Procesos de soporte del Programa**; los cuales sirven de apoyo para atender las funciones sustantivas de la TESOFE. En esta categoría se concentran los procesos de la UVFV, 3 procesos la DGAJ y el proceso de la CA.

- **En el análisis relacionado a la suficiencia de insumos y recursos se identificó que la coordinación entre las áreas es eficaz en todos los aspectos.** Únicamente se describe una falta de personal que aunque no es crítica en este momento, en un futuro podría representar amenazas para el funcionamiento de las áreas
- **Se identificó que los procesos operativos de la TESOFE se encuentran alineados con algún objetivo estratégico, lo que les brinda relevancia y pertinencia** haciéndolos imprescindibles para el adecuado funcionamiento de la TESOFE

Asimismo, cabe señalar que durante la presente evaluación:

- **No se detectaron problemas normativos que dificulten el desarrollo y funcionamiento de los procesos;** sin embargo, se detectó la oportunidad de mejorar los tiempos de respuesta de dos procesos de la DGAJ, ampliando la facultad de firma de documentos a los Directores encargados de dichos procesos
- En términos generales **el arreglo institucional en el que opera el Programa es funcional porque las tareas están bien definidas, cada quien conoce su rol y responsabilidad dentro del Programa** y los procesos son llevados a cabo en tiempo y forma de acuerdo a la normatividad vigente. Sin embargo existen factores externos relacionados al personal que limitan la ejecución de los procesos actuales y ponen en riesgo el funcionamiento de la TESOFE
- **No se detectaron actividades adicionales que no estén explícitas en la normatividad.** Por la naturaleza de las funciones de la TESOFE es de crucial importancia que todas las acciones realizadas estén explícitas en las leyes y/o normas correspondientes. Asimismo, no se detectaron externalidades normativas que representen un riesgo para la operación del Programa
- Un hallazgo importante de la evaluación es que **la plantilla y los sistemas informáticos se encuentran trabajando a su capacidad máxima lo cual ejerce presión sobre el Programa** para responder a los requerimientos del objetivo de *“Incorporar al esquema de pago directo a los beneficiarios de los subsidios a través de la TESOFE”*. Es evidente que si la presión operativa sobre la plantilla y los sistemas siga aumentando, se puede ver comprometida la capacidad del Programa de llegar a los niveles de cumplimiento requeridos
- Las **principales fortalezas** identificadas durante el proceso de evaluación se pueden agrupar en 3 categorías:
 - Profesionalismo del personal con el que cuenta la TESOFE
 - Cultura de Mejora Continua
 - La automatización de los procesos sustantivos de la TESOFE a través de sistemas tecnológicos
- La TESOFE ha implementado **buenas prácticas** que han tenido relevancia internacional; estas prácticas han llevado a la optimización y mejora del funcionamiento de los procesos del Programa. A continuación se enlistan a manera de resumen las más importantes:
 - Capacitación del personal en el uso de sistemas en la TESOFE
 - Mejora continua de la operación, la cual tiene como base la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 de los procesos sustantivos de la TESOFE
 - Modernización de TESOFE a través de la implementación de la CUT y el desarrollo, la integración y el robustecimiento de los sistemas

En cuanto al análisis de los indicadores se identificó que **la MIR está enfocada a objetivos operativos principalmente, dejando por fuera los objetivos relacionados a la innovación y el desarrollo de la TESOFE**, por lo que al respecto se concluye que es conveniente considerar indicadores adicionales que permitan completar las perspectivas de productividad y de cliente. Asimismo sería útil agregar indicadores para monitorear las actividades relacionadas con la innovación y desarrollo necesarias para asegurar el crecimiento de las capacidades organizacionales de la TESOFE.

Como resultado del análisis global y específico de la gestión operativa del Programa se realizan **10** recomendaciones de carácter específico y **2** recomendaciones de carácter institucional, cuyo objetivo es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Programa, dichas recomendaciones se agruparon en las siguientes *categorías*:

- **Sistemas:** 4 recomendaciones relacionadas a la optimización de los sistemas actuales
- **Personal:** 3 recomendaciones enfocadas a mejorar la estructura de la plantilla
- **Procesos:** 3 recomendaciones enfocadas a optimizar los tiempos de respuesta de los procesos
- **Normativa:** 1 recomendación enfocada a optimizar los tiempos legales
- **Medición:** 1 recomendación referente a diseñar una metodología de seguimiento y actualización de los indicadores

Las recomendaciones de carácter específico se evaluaron con respecto a 4 criterios para identificar el nivel de impacto y su factibilidad de implementación. *Para las recomendaciones de carácter institucional no fue posible realizar este tipo de evaluación, ya que al involucrar a otras dependencias o entidades, se dificulta contar con los elementos suficientes para evaluar la factibilidad de implementación de la recomendación.*

Con respecto al plazo de implementación de las recomendaciones específicas se identificó que el 60% de las recomendaciones pueden ejecutarse en el Corto Plazo (2014) y 40 % en el Mediano Plazo (2015).

Cabe señalar que, pese a los grandes avances que ha logrado la TESOFE, aún hay áreas de oportunidad en la automatización de algunos procesos y en la explotación de la información generada por las áreas de la TESOFE, asimismo, se necesita contar con una nueva Ley de la Tesorería de la Federación, ya que todo esto se vuelve un punto relevante pues el avance tecnológico se ha dado a mayor velocidad que los cambios estructurales, por lo que otorgar a la Tesorería un esquema que le permita funcionar en ésta realidad se vuelve prioritario.

Por todo lo anterior, **se concluye que el Programa cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos**, los cuales pueden ser optimizados a través de la implementación de las recomendaciones mencionadas en el corto y mediano plazo.

Índice

Resumen ejecutivo	2
Índice	20
Glosario	23
1. Introducción	25
2. Metodología	26
2.1. Estrategia y Plan de Trabajo de Campo	26
2.2. Análisis de Gabinete	30
3. Tema I: Descripción del Programa y contexto en el que opera	32
3.1 Contexto general y condiciones en las que opera el Programa	32
3.2 Logros más importantes del Programa	36
3.2.1 Cuenta Única de la Tesorería.....	37
3.2.2 Sistema Integral de Contabilidad de Fondos Federales.....	37
3.2.3 Certificación de Procesos.....	38
3.2.4 Renovación del marco legal.....	39
3.3 Estructura operativa del Programa.....	39
3.3.1 Procesos.....	39
3.4 Estrategias del Programa	44
3.4.1 Mecanismos.....	44
3.4.2 Objetivos y Estrategias	45
3.5 Sumario y conclusiones	46
3.6 Propuesta de los procesos a ser evaluados	48
3.7 Identificación del grado de consolidación.....	49
3.8 Documentos normativos de los procesos	50
3.8.1 Subtesorería de Operación	51
3.8.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	54
3.8.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores.....	55
3.8.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos	55
3.8.5 Coordinación Administrativa	57
3.9 Documentación y conocimiento de los procesos.....	58
3.9.1 Subtesorería de Operación	60
3.9.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	63
3.9.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores.....	64
3.9.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos	64
3.9.5 Coordinación Administrativa	66
3.10 Estandarización de procesos	67
3.10.1 Subtesorería de Operación	69
3.10.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo.....	72
3.10.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores.....	73
3.10.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos.....	73
3.10.5 Coordinación Administrativa.....	74
3.11 Sistema de monitoreo e indicadores de gestión.....	75
3.11.1 Subtesorería de Operación	78
3.11.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo.....	79
3.11.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores.....	80

3.11.4	<i>Dirección General de Asuntos Jurídicos</i>	80
3.11.5	<i>Coordinación Administrativa</i>	81
3.12	Mecanismos de mejora	82
3.13	Conclusiones del diagnóstico	85
4.	Tema II: Descripción y análisis de los procesos del Programa	87
4.1	Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso	88
4.1.1	<i>Subtesorería de Operación</i>	89
4.1.2	<i>Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo</i>	100
4.1.3	<i>Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores</i>	102
4.1.4	<i>Dirección General de Asuntos Jurídicos</i>	103
4.1.5	<i>Coordinación Administrativa</i>	108
4.2	Determinación de los límites de cada proceso y su articulación con otros	109
4.3	Evaluación de Procesos	110
4.3.1	<i>Identificación de Actividades Adicionales realizadas en la práctica que no están explícitamente en la Normatividad</i>	111
4.3.2	<i>Insumos y recursos</i>	111
4.3.3	<i>Productos</i>	117
4.3.4	<i>Sistemas de información</i>	122
4.3.5	<i>Coordinación entre los procesos</i>	126
4.3.6	<i>Evaluación de la pertinencia de los procesos</i>	134
4.3.7	<i>Obstáculos operativos identificados</i>	135
4.3.8	<i>Buenas prácticas</i>	139
4.4	Características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso	144
4.5	Medición de Atributos	146
4.6	Conclusiones por Área	152
4.6.1	<i>Subtesorería de Operación</i>	152
4.6.2	<i>Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo</i>	153
4.6.3	<i>Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores</i>	154
4.6.4	<i>Dirección General de Asuntos Jurídicos</i>	155
4.6.5	<i>Coordinación Administrativa</i>	155
5.	Tema III: Hallazgos y Resultados	157
5.1	Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad	157
5.1.1	<i>Funcionalidad del arreglo Institucional</i>	157
5.1.2	<i>Áreas de oportunidad de la coordinación interinstitucional</i>	158
5.1.3	<i>Actividades adicionales</i>	159
5.1.4	<i>Normatividad dificultando el desarrollo</i>	159
5.1.5	<i>Externalidades</i>	159
5.2	Identificación y descripción de los cuellos de botella y buenas prácticas	159
5.2.1	<i>Cuellos de Botella</i>	159
5.2.2	<i>Buenas prácticas y Fortalezas</i>	162
6.	Tema IV: Recomendaciones	165
6.1	Análisis de recomendaciones específicas por plazos	168
6.2	Análisis de recomendaciones específicas por categorías	171
6.3	Recomendaciones de carácter institucional	177
7.	Conclusiones	178

8. Instrumentos de Recolección de Información.....	182
8.1 Cuestionario de exploración y compilación de información.....	182
8.2 Entrevistas de profundización y validación de resultados.....	188
8.3 Calendarización de Reuniones de Trabajo	190
8.3.1 Reuniones de profundización de resultados de las encuestas.....	190
8.3.2 Reuniones de validación de resultados.....	193
9. Anexos	195
9.1 Ficha Técnica de Identificación del Programa	195
9.2 Modelo General del Proceso	197
9.3 Procesos identificados que no coinciden con el Modelo general de procesos	210
9.4 Propuesta de Modificación a la Normatividad	210
9.5 Análisis FODA.....	211
9.6 Recomendaciones	212
9.7 Renovación del Marco Legal	218
9.8 Ficha del evaluador	220

Glosario

AAT: Acuerdo para Asiento de Traspaso
APF: Administración Pública Federal
BANSEFI: Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros
BSC: Balanced Scorecard
CLC: Cuenta por Liquidar Certificada
CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CORSA: Identificación Automática de Operaciones
COT: Catálogo de Operaciones de la Tesorería
DAE: Dirección de Administración de Egresos
DC: Dirección de Contabilidad
DCCO: Dirección de Control y Conciliación de Operaciones
DEM-PEMEX: Sistema de Declaraciones PEMEX
DG: Dirección de Garantías
DGAE: Dirección General Adjunta de Egresos
DGAI: Dirección General Adjunta de Ingresos
DGAJ: Dirección General de Asuntos Jurídicos
DGAOB: Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias
DGTSI: Dirección General de Tecnologías y Seguridad de la Información
DI: Dirección de Inversiones
DOB: Dirección de Operaciones Bancarias
DOFV: Dirección de Operación de Fondos y Valores
DOI: Dirección de Operación de Ingresos
DSC: Director del Sistema de Compensación
DVFFV: Dirección de Vigilancia de Fondos y Valores
FE: Firma Electrónica para sistemas de la Subtesorería de Operación
FOGAREF: Fondo de Garantía para Reintegros al Erario Federal.
FONV: Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas
HFMP-1: Formulario Múltiple de Pago
IDPA's: Ingresos por Impuestos, Derechos, Productos y Aprovechamientos Federales
LCT: Línea de Captura TESOFE
LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LSPC: Ley del Servicio Profesional de Carrera
MINAER: Módulo de Información de Actas de Entrega-Recepción
MIR: Matriz de Indicadores para Resultados
OBI: Operaciones Banxico Ingresos
PAI: Portal Aplicativo Interno.
PASH: Portal Aplicativo de la SHCP.
PEC: Pago Electrónico de Contribuciones Federales
PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación
PND: Plan Nacional de Desarrollo
PROFIN: Módulo de Programación Financiera
RCB: Registro de Cuentas Bancarias
RISER: Sistema de Retribución a las Instituciones de Crédito por los Servicios de Recaudación
ROR: Relación de Operaciones Realizadas
SAIFE: Sistema de Acuses de Impuestos Federales Electrónicos
SAL: Sistema de Administración de Liquidez

SAT: Servicio de Administración Tributaria
SCCO: Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo
SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transportes
SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIAC-BANXICO: Sistema de Atención a Cuentahabientes de Banco de México
SIAFF: Sistema de Administración Financiera Federal
SIARH: Sistema de Información y Administración de Recursos Humanos.
SIBO: Sistema de Identificación Bancaria Operativa
SIC: Sistema Integral de Caja
SICAV: Sistema de Control de Actos de Vigilancia
SICOGAF: Sistema Integral de Control de Garantías no Fiscales
SICOM: Sistema de Compensación de Adeudos
SICOP: Sistema de Contabilidad y Presupuesto.
SIDETE: Sistema de Depósitos de Terceros
SIFOVAL: Sistema Integral de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas
SIP: Sistema Integral de Pagos
SITEFE: Sistema de Inversiones de la Tesorería de la Federación
SO: Subtesorería de Operación
TDR: Términos de Referencia
TIEV: Taller de Impresión de Estampillas y Valores
UVFV: Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

1. Introducción

Este documento tiene como objetivo mostrar los resultados obtenidos de la valoración global realizada a la operación del Programa E003 “Administración de los fondos federales y valores en propiedad y/o custodia del Gobierno Federal. Esta valoración señala en qué medida la gestión operativa del Programa conduce al logro de los objetivos del mismo o en qué grado dicha gestión es inadecuada para tal finalidad.

Asimismo, se hace mención de los principales problemas detectados, cuellos de botella, áreas de oportunidad, buenas prácticas y fortalezas dentro de la operación con la finalidad de elaborar propuestas encaminadas a mejorar la operación del Programa.

Las áreas de oportunidad fueron detectadas mediante un análisis comparativo entre el desarrollo de los procesos como se establece en la normatividad aplicable del Programa y el desarrollo de dichos procesos en la práctica, detectando especialmente aquellas situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Además, derivado de la evaluación efectuada se hizo la detección de los cuellos de botella y de buenas prácticas identificadas dentro de la operación. Por cuellos de botella se entenderán aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para el alcance de sus objetivos; por buenas prácticas se entenderán aquellas iniciativas innovadoras que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa para cumplir con las metas y con los propósitos planteados.

Para la identificación y descripción de los elementos antes mencionados se tomó en cuenta tanto la información derivada del análisis de la operación del mismo, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él y las unidades responsables de la operación, instancias ejecutoras y operadores que participan en la ejecución e implementación del Programa.

En el apartado 4.5 “Medición de Atributos”, se evalúan los indicadores actuales de desempeño de la Tesorería de la Federación (TESOFE) identificando atributos como la eficiencia, eficacia, suficiencia, calidad y pertinencia. Para este proceso se utilizó como fuente de información la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) y otros sistemas, como es el caso del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de Seguimiento y Monitoreo que se manejan en la TESOFE.

La implementación del análisis efectuado y la información obtenida del mismo sirvió como base para la elaboración de las recomendaciones encaminadas a la mejora de la operación del Programa, buscando disminuir el efecto negativo tanto de los obstáculos operativos, cuellos de botella y aquellas circunstancias externas que pueden afectar la operación del mismo. Asimismo sirvió de base para la identificación plena de las buenas prácticas y fortalezas con la finalidad de seguir trabajando en la ejecución de las mismas a largo plazo.

2. Metodología

2.1 Estrategia y Plan de Trabajo de Campo

Se realizó un análisis operativo del funcionamiento general de la TESOFE para identificar aquellas áreas, grupos y funcionarios a evaluar en función de las entradas (E), actividades operativas (O) y salidas (S) de cada uno de los procesos como se muestra en la matriz de abajo.

Área	Procesos	Puesto	E	O	S
Subtesorería de Operaciones	Operación de Ingresos por Concepto de Financiamiento y Recaudación	DOI Director de operación de ingresos	E	O	S
	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	DGAOB Director general adjunto de operaciones bancarias		O	S
		DOI Director de operación de ingresos		O	S
		SCCO Subtesorero de contabilidad y control operativo			S
	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	DCCO Directora de control y conciliación de operaciones			S
		DGAE Director general de administración de egresos			S
		DOFV Director de operación de fondos y valores		O	
		DOI Director de operación de ingresos		O	
		SCCO Subtesorero de contabilidad y control operativo		O	S
	Operación de Ingresos en Caja	DC Director de contabilidad			S
		DCCO Directora de control y conciliación de operaciones			S
		DGAE Director general de administración de egresos		O	S
		DGAOB Director general adjunto de operaciones bancarias		O	S
		DOFV Director de operación de fondos y valores		O	S
		SCCO Subtesorero de contabilidad y control operativo		O	
	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros	DCCO Directora de control y conciliación de operaciones			S
		DGAE Director general de administración de egresos			S
		DGAI Director general de administración de ingresos			S
		DGAOB Director general adjunto de operaciones bancarias			S
		DOFV Director de operación de fondos y valores		O	

Área	Procesos	Puesto	E	O	S
Subtesorería de Operaciones	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	DOI Director de operación de ingresos		O	S
		SCCO Subtesorero de contabilidad y control operativo			S
	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	DOFV Director de operación de fondos y valores		O	S
		UVFV Jefe de unidad de vigilancia de fondos y valores		O	
	Otros Servicios de Tesorería	DOFV Director de operación de fondos y valores			
		DOI Director de operación de ingresos			
	Compensación de Adeudos	DAE Director de administración de egresos			
		DC Director de contabilidad			S
		DOE Director de operación de egresos			
		DSC Director del sistema de compensación		O	S
	Compensación de Participaciones	DAE Director de administración de egresos			S
		DC Director de contabilidad		O	S
		DGAE Director general de administración de egresos			S
		DOE Director de operación de egresos		O	S
		DOFV Director de operación de fondos y valores		O	S
		DSC Director del sistema de compensación			
	Ejecución de Pagos no Presupuestarios	DAE Director de administración de egresos		O	S
		DGAI Director general de administración de ingresos			S
		DOE Director de operación de egresos		O	S
		DOFV Director de operación de fondos y valores		O	S
		DSC Director del sistema de compensación			
	Ejecución de Pagos Presupuestarios	DAE Director de administración de egresos		O	S
		DC Director de contabilidad			S
		DOE Director de operación de egresos		O	
		DSC Director del sistema de compensación			S
	Gestión con las instituciones de crédito	DOB Director de operaciones bancarias			
		DCCO Directora de control y conciliación de operaciones			S
	Manejo de fondos e Inversiones	DI Director de inversión		O	
		DOB Director de operaciones bancarias		O	
		DOFV Director de operación de fondos y valores		O	

Área	Procesos	Puesto	E	O	S	
Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	DC Director de contabilidad		O		
		DCCO Directora de control y conciliación de operaciones		O		
		DGACEF Dirección general adjunta de contabilidad y estados financieros			S	
	Programación y análisis financiero	Director de análisis financiero				
		Director de programación financiera				
Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	Control de la Planeación y Ejecución de los Actos de Vigilancia	DC/DR Directores centrales y regionales	E	O	S	
		Ejecución de los Actos de Vigilancia de Fondos y Valores	DC/DR Directores centrales y regionales	E	O	
	Ejecución de los Actos de Vigilancia de Fondos y Valores	DGAF Dirección general adjunta de fiscalización			S	
		DGAI Dirección general adjunta de inspección			S	
		UVFV Jefe de unidad de vigilancia de fondos y valores		O	S	
		Planeación Anual de Actos de Vigilancia	DC Director de contabilidad		O	
	DC/DR Directores centrales y regionales		E	O	S	
	DGAF Dirección general adjunta de fiscalización				S	
	DGAI Dirección general adjunta de inspección				S	
	Supervisión de los Actos de Vigilancia	UVFV Jefe de unidad de vigilancia de fondos y valores		O	S	
		DC/DR Directores centrales y regionales		O	S	
		DGAF Dirección general adjunta de fiscalización		O	S	
	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Administración de Cartera y Activos No Monetarios	DGAI Dirección general adjunta de inspección		O	
			Director de activos no monetarios		O	
		Asistencia en Materia Jurídica	Director de apoyo Jurídico		O	
Atención de Asuntos Contenciosos		Subdirector de Asuntos Contenciosos		O		
Jurídico Consultivo		Director jurídico consultivo		O		
Prestación de los Servicios en Materia de Garantías	Director de garantías			O		
				O		
Coordinación Administrativa	Gestión de Recursos	Director de evaluación y seguimiento		O		
		Director de recursos financieros y materiales		O		
		Subdirector de recursos humanos		O		

Asimismo, como parte de la estrategia del plan de trabajo se aplicaron cuestionarios a las diferentes áreas con la finalidad de recopilar la información necesaria para realizar el análisis correspondiente a la operatividad y efectividad de cada uno de los procesos. En la siguiente matriz se indica a los responsables que respondieron el cuestionario.

Del total de los 509 funcionarios que conforman la TESOFE, se trabajó directamente con 43 funcionarios en grupos organizados de acuerdo a la importancia y complejidad de los procesos. Esto representa una muestra del 14% de los trabajadores.

Para el análisis de los 7 macro procesos y los 20 procesos que se identificaron en los grupos organizados y detallados en la matriz de abajo, se sugirió llevar a cabo reuniones grupales en las que se recopiló información relacionada a las áreas de oportunidad, falta de recursos humanos, técnicos y de infraestructura, así como las buenas prácticas implementadas durante los últimos años en cada una de las áreas.

Macroproceso	Proceso	Responsable para resolver el cuestionario
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación	Armando Arzac
	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	Federico Rosas
	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	Armando Arzac
	Operación de Ingresos por Caja	Federico Rosas
	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros	Federico Rosas
	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	Armando Arzac
	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	Federico Rosas
	Otros Servicios de Tesorería	Armando Arzac
Operaciones de Egresos de Tesorería	Operaciones de Egresos de Tesorería	José Luis Rojas Miguel Ángel Gamboa Raúl Cárdenas
Operaciones Bancarias de Tesorería	Manejo de Fondos e Inversiones	María de Lourdes Icaza
	Gestión con las Instituciones de Crédito	Gerardo Sánchez
Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	Juana Esther Ibáñez Samuel Juárez
	Programación y Análisis Financiero	Alfonso Rodríguez Elsa Tejada
Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	Directores Centrales y Regionales
Asuntos Jurídicos	Administración de Cartera y Activos no Monetarios	Elizabeth Ramírez María Elena García
	Jurídico Consultivo	Matilde Rodríguez
	Prestación de los Servicios en materia de Garantías	Demetrio Becerril
	Atención de Asuntos Contenciosos	María de las Nieves Mejía
	Asistencia en Materia Jurídica	Carmen Alicia Ornelas
Apoyo Administrativo	Gestión de Recursos	Enrique García Alejandro González Gustavo Arreola

2.2 Análisis de Gabinete

En este apartado se muestra el análisis de gabinete que se refiere al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información que sirvieron de apoyo para la realización de la evaluación del Programa.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete se consideró lo siguiente:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos)
- Estudios de diagnóstico
- Sistemas
- Evaluaciones o estudios
- Documentos de trabajo

Análisis de Gabinete	
Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Servicio de la Tesorería y su Reglamento • Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público • Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento • Ley General de Contabilidad Gubernamental • Lineamientos de la Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores para la Planeación, Programación y Ejecución de los Actos de Vigilancia
Estudios de Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen Ejecutivo Documental "Modernización de la Tesorería de la Federación Diciembre de 2006-Noviembre de 2012"
MIR	<ul style="list-style-type: none"> • MIR 2013
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Administración Financiera Federal SIAFF • Sistema de Administración Financiera Federal SICOM • Sistema Integral de Pagos SIP • Sistema Integral de Caja SIC • Pago Electrónico de Contribuciones Federales PEC • Sistema de Declaraciones PEMEX • Operaciones Banxico Ingresos OBI • Sistema de Retribución a las Instituciones de Crédito por los Servicios de Recaudación RISER • Depósitos de terceros SIDETE • Estampillas y Formas Valoradas SIFOVAL • Sistema de Acuses de Impuestos Federales Electrónicos SAIFE • Identificación Automática de Operaciones CORSA • Registro de Cuentas Bancarias RCB • Sistema de Identificación Bancaria Operativa SIBO • Sistema de Inversiones de la Tesorería de la Federación SITEFE • Sistema de Administración de la Liquidez SAL • Sistema Integral de Contabilidad de Fondos Federales SICOFFE Programación Financiera PROFIN • Sistema Integral de Control de Garantías no Fiscales SICOCAF • Sistema Integral de Control de Actos de Vigilancia SICAV • Línea de captura TESOFE LCT • Firma Electrónica para sistemas de la SO FE
Evaluaciones o Estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de Satisfacción al Cliente • Resultados Primer, Segundo y Tercer Trimestre de Satisfacción al Cliente • Resultados Primer, Segundo y Tercer Trimestre de Indicadores

Análisis de Gabinete	
Documentos de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Organización de la Tesorería de la Federación vigente• Manual de Procedimientos• Inventario de Procesos• Guía Técnica para la Elaboración, Autorización y Registro de Procedimientos e Integración de sus Manuales vigente

3. Tema I: Descripción del Programa y contexto en el que opera

El presente capítulo tiene como objetivo principal presentar la información relacionada con el entendimiento general de la operación del Programa E003 “Administración de los Fondos Federales y Valores en Propiedad y/o Custodia del Gobierno Federal” de la TESOFE a través de la comprensión e identificación de sus principales procesos establecidos de acuerdo a la normatividad vigente. Se hará énfasis en la descripción global de los procesos clave que llevan al cumplimiento del objetivo del Programa.

En el capítulo se detalla brevemente la situación y contexto en el que se encuentra inmersa la TESOFE para el desempeño de sus funciones, así como sus principales objetivos encaminados al cumplimiento de las metas institucionales y las relacionadas con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018.

Asimismo, se describen de manera general los procesos de la TESOFE y se hace mención de los logros alcanzados en materia de modernización, rendición de cuentas, simplificación y actualización de procedimientos; sin embargo es menester continuar trabajando en esa misma ruta con la finalidad de consolidar los resultados e instrumentar una estrategia integral que garantice el buen funcionamiento y la continuidad eficiente de sus operaciones.

Además, se detallan los objetivos y estrategias con sus líneas de acción correspondientes, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en las disposiciones legales aplicables y seguir contribuyendo en la modernización de la operación de la TESOFE.

3.1 Contexto general y condiciones en las que opera el Programa

La TESOFE forma parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en un nivel equivalente a las Subsecretarías de Ingresos, Egresos y del Ramo, a la Oficialía Mayor (OM) y a la Procuraduría Fiscal de la Federación (PFF).

La TESOFE sustenta su operación en la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación y su Reglamento publicados en el Diario Oficial de la Federación en 1985 y 1999 respectivamente; siendo la encargada de coordinar la implementación del Programa Presupuestario E003 “Administración de los Fondos Federales y Valores en Propiedad y/o Custodia del Gobierno Federal”. La finalidad de dicho Programa es contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa, que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica a través de la administración con eficiencia, eficacia y transparencia los fondos federales.

El plan de trabajo de la TESOFE está alineado y coadyuva con el cumplimiento de lo establecido en el PND, el cual prevé que “una de las herramientas fundamentales para consolidar la política económica sólida y estable en nuestro país es la política hacendaria, misma que se robustecerá en la presente Administración para potenciar su contribución al desarrollo nacional, mejorando la eficiencia, eficacia, rendición de cuentas y transparencia en el ejercicio del gasto público”.

Considerando lo establecido en el PND 2013-2018, puntualmente en la meta nacional IV. “México próspero”, en el objetivo 4.1. “Mantener la estabilidad macroeconómica del país”, en la estrategia 4.1.1. de “proteger las finanzas públicas ante riesgos del entorno macroeconómico”, la TESOFE mantiene un compromiso con la mejora de la calidad del gasto público y con el reforzamiento de la rendición de cuentas, estableciendo como su objetivo estratégico el administrar los fondos y valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal con eficiencia, eficacia y transparencia para satisfacer las necesidades del Gobierno Federal al menor costo posible, generando información oportuna y confiable para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

Para ello, la TESOFE opera hoy bajo un sistema de Cuenta Única de Tesorería (CUT), a la cual ingresan los recursos federales de todo tipo y se realizan todos los pagos de las obligaciones de las dependencias y entidades con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). La TESOFE ha trabajado en un proceso de planeación estratégica del cual se han definido elementos relevantes como lo son la visión, la misión, objetivos estratégicos, su interrelación con proveedores, clientes y entidades auxiliares y el marco regulatorio.

Visión

“Ser una tesorería nacional de vanguardia que aplique nuevas tecnologías y las mejores prácticas en materia de servicios y funciones de tesorería, para consolidar el eficiente manejo de los fondos y valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal, como una actividad que contribuya al desarrollo económico para lograr un México próspero.”

Misión

“Administrar los fondos y valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal y proveer los demás servicios y funciones de tesorería, con calidad, eficiencia, eficacia y transparencia y una oportuna y confiable rendición de cuentas, para contribuir al equilibrio de las finanzas públicas y a la estabilidad económica del país”.

Objetivos

- Administrar los fondos de la Federación con eficiencia, eficacia y transparencia y generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones y así contribuir al crecimiento económico para el bienestar de los mexicanos
- Ser una Tesorería de vanguardia reconocida nacional e internacionalmente, con capital humano profesional y comprometido que contribuya a la eficiente administración de las finanzas públicas

Relación entre las instituciones, dependencias u organizaciones que intervienen en la operación del Programa y la coordinación interinstitucional

Proveedores

- La TESOFE tiene una serie de proveedores (externos e internos), que les brindan la información y elementos para poder funcionar correctamente. Entre los externos se encuentran: (i) El conjunto de los contribuyentes; (ii) las empresas públicas que recaudan por cuenta propia (Petróleos Mexicanos, Secretaría de Relaciones Exteriores, Comisión Nacional del Agua, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y Aduanas); (iii) los bancos (banca comercial, banca de desarrollo y Banco de México) que sirven de conducto a la recaudación; y (iv) proveedores de bienes y servicios y el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE)
- En cuanto a los proveedores internos podemos encontrar: (i) Las diferentes áreas de la SHCP: Subsecretarías de Egresos, Ingresos y del Ramo, Procuraduría Fiscal, Unidad de Inteligencia Financiera, Dirección General de Tecnologías y Seguridad de la Información, Información y Comunicaciones (DGTSI), Oficialía Mayor; (ii) El Servicio de Administración Tributaria (SAT), entre otros

Clientes

- En cuanto a los clientes a quienes brinda servicio la TESOFE podemos dividirlos en internos y externos. En los internos tenemos a: la SHCP y sus diferentes áreas, en específico la oficina del Secretario, las subsecretarías de Egresos, Ingresos y del Ramo, la Procuraduría Fiscal y la Unidad de Inteligencia Financiera, entre otros
- En cuanto a los externos tenemos: La Administración Pública en su sentido más amplio, es decir, incluyendo no sólo a las instancias federales (dependencias y entidades), sino a los otros dos poderes (Legislativo y Judicial) y a los restantes órdenes de gobierno (Estatual y Local)

Auxiliares de la TESOFE

La TESOFE lleva a cabo un segmento del ciclo hacendario por lo que para la realización de sus funciones requiere de acciones a cargo de la Subsecretaría de Egresos, Subsecretaría de Ingresos, Subsecretaría del Ramo, Unidad de Crédito Público, SAT) Banco de México, la banca comercial y de desarrollo.

Marco Normativo

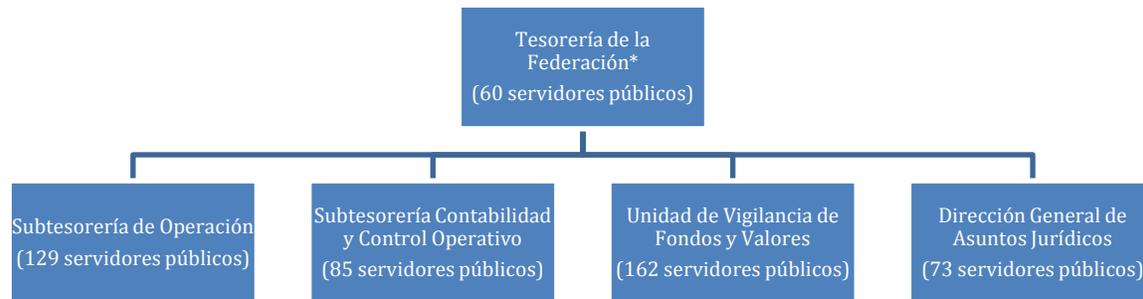
El marco legal que respalda y norma las funciones y servicios de la TESOFE está constituido por 63 Leyes, 6 Códigos, 19 Reglamentos y diversos Decretos, Acuerdos y Documentos Normativo-Administrativos. Los principales ordenamientos son:

1. Ley del Servicio de Tesorería de la Federación
2. Reglamento de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación
3. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)

4. Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
5. Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (RISHCP)
6. Ley de Ingresos de la Federación (LIF) (anual)
7. Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) (anual)

Estructura Orgánica

El número total de servidores públicos es 509; hoy en día el 62% corresponde a personal operativo, el 35% a mandos medios y el 3% a mandos superiores.



**Incluye personal adscrito a las Coordinaciones de Asesores y a la Administrativa.*

Para llevar a cabo sus funciones, la TESOFE las realiza a través de cuatro áreas sustantivas:

Subtesorería de Operación (SO)

- **Cuenta Única de Tesorería (CUT)**
 - **Pagos:** Ejecución de pagos con cargo al PEF
 - **Ingresos:** Recepción, concentración y custodia de los ingresos de la Federación derivados de la LIF y otros que deba recibir
 - **Control de cuentas bancarias:** Autorización y registro de cuentas bancarias de la APF
- Administración de las disponibilidades financieras del Gobierno Federal
- Participación, en conjunto con la Unidad de Crédito Público, en la emisión de valores gubernamentales
- Custodia de fondos al cuidado de la Federación (Administración de depósitos de terceros)
- Administración de formas valoradas y/o numeradas

Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo (SCCO)

- Contabilidad de Fondos Federales
- Programación, el seguimiento y el Análisis del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal.
- Integración de la cuenta comprobada
- Conciliaciones bancarias
- Devoluciones por concentraciones en exceso

Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores (UVFV)

- Fiscalización y control a las unidades responsables de los Fondos Federales
- Revisar y evaluar los sistemas de control de los procesos sustantivos que realizan las unidades administrativas de la TESOFE y sus auxiliares, así como los de dependencias y entidades de la APF
- Administración del Sistema de Gestión de Calidad
- Coordinación y seguimiento del marco de Continuidad Operativa

Dirección General de Asuntos Jurídicos (DGAJ)

- Apoyo jurídico para respaldar las operaciones de la TESOFE
- Gestiones para el cobro de las garantías no fiscales a favor del Gobierno Federal
- Administración de bienes adjudicados por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y transferidos al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE)

Por otro lado, también actúa como garante del Gobierno Federal por lo que participa en la emisión de valores gubernamentales junto con la Unidad de Crédito Público, realiza las gestiones para el cobro de garantías no fiscales a favor del Gobierno Federal y, junto con el SAE, lleva a cabo la administración de los bienes que pasan a ser propiedad del Gobierno Federal por el cobro de créditos fiscales.

3.2 Logros más importantes del Programa

A partir del año 2006, la TESOFE migró los pagos con cheque o efectivo hacia medios electrónicos y estableció reglas claras para la calendarización de los pagos a las unidades ejecutoras de gasto. Para ello desarrolló el módulo de pagos del Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF), a través del cual se gestionan las operaciones y se promueve la transparencia y la eficiencia en la administración de los recursos.

Asimismo, la TESOFE realizaba gran parte de sus procesos manualmente, lo que ocasionaba cargas de trabajo e incrementaba la probabilidad de error en las capturas. Además, la administración de los recursos ocurría de manera descentralizada a través de cuentas bancarias que las unidades ejecutoras del gasto mantenían en la banca comercial; esta forma de operar resultaba cara para el Gobierno Federal por el costo financiero que implicaban las comisiones de múltiples cuentas bancarias y dificultaba la supervisión y el control de los recursos.

A principios del año 2007 se iniciaron los trabajos para la elaboración de un Plan Estratégico y establecer un Programa de modernización y transformación de la TESOFE el cual consistía en lo siguiente:

Ejes del proyecto de modernización

Con base en el conocimiento de las mejores prácticas internacionales, así como en el análisis y el diagnóstico (tareas previas), se definieron cuatro grandes ejes para el proyecto de modernización de la TESOFE:

- Establecer un Sistema de Cuenta Única de Tesorería (CUT)
- Crear un nuevo sistema de Contabilidad de Fondos Federales: Sistema Integral de Contabilidad de Fondos Federales (SICOFFE)

- Certificación de Procesos bajo la norma ISO-9001:2008, como parte de un Sistema de Gestión de Calidad
- Renovación del marco legal, acorde a la nueva forma de operar de la TESOFE

Estrategias para el proyecto de modernización y transformación de la TESOFE

La visión de trabajo consideró 6 estrategias: **(i)** cambiar la manera de operar a través de la implementación de la CUT; **(ii)** automatizar la contabilidad; **(iii)** implementar un modelo institucional de administración de la liquidez; **(iv)** automatizar los procesos sustantivos; **(v)** reforzar el control interno y la continuidad operativa; y **(vi)** contar con una Nueva Ley de Tesorería que refleje los cambios en la manera de operar.

3.2.1 Cuenta Única de la Tesorería

Con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos federales, la TESOFE opera bajo el esquema de CUT que implica tener un control centralizado de los recursos, ya que éste se encarga de recibir los ingresos del Gobierno Federal en sus cuentas bancarias. De la misma manera, realiza los pagos con cargo al PEF directamente en las cuentas bancarias de los beneficiarios finales.

El propósito fundamental para decidir instrumentar la CUT fue mejorar el manejo de los fondos públicos, eliminando recursos ociosos y concentrándolos inmediatamente en las cuentas de la TESOFE en el Banco de México.

A través de la implementación de la CUT, la TESOFE fortaleció sus procesos de operación e incrementó el uso de tecnologías de información y comunicación. Los servicios de recaudación de ingresos se tradujeron en un incremento muy significativo en el número de operaciones; en 2006 se realizaron poco más de 200 mil operaciones en todo el año mientras que para el cierre de 2012 se registraron alrededor de 27 millones de operaciones. Por el lado de los pagos, el número de operaciones pasó de 1.6 millones a 52.4 millones en el mismo periodo.

Para cubrir el crecimiento de la demanda generado por el aumento en el número de operaciones de ingresos y pagos, la TESOFE incrementó el uso de tecnologías de información (TI) duplicando el número de sistemas utilizados, pasando de 10 sistemas al inicio de 2007 a 20 sistemas al cierre de 2012, en los cuales actualmente se basa toda su operación.

La implementación de la CUT no implica que la TESOFE sustituya las funciones y obligaciones que corresponden a los ejecutores de gasto o a sus unidades responsables o de administración. La TESOFE es responsable exclusivamente de la ejecución de las órdenes de pago de las unidades responsables.

3.2.2 Sistema Integral de Contabilidad de Fondos Federales

Para el mes de febrero de 2007, la contabilidad de fondos federales se realizaba en forma manual y en el mejor de los casos con apoyo de hojas de cálculo en Excel. Lo anterior ocasionaba, entre otras problemáticas, cargas significativas de trabajo y la posibilidad de errores en la captura de información.

Para superar la problemática descrita, la TESOFE realizó los análisis necesarios para sistematizar sus procesos por lo que se solicitó el desarrollo del SICOFFE para el registro de las operaciones relacionadas con el movimiento de fondos y valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal.

Derivado de la implementación del SICOFFE y para poder migrar a la contabilidad electrónica, a partir de enero de 2008, se promovió una modificación al Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria para que se reconocieran la validez de los documentos digitales.

Entre los principales beneficios del SICOFFE destacan los siguientes:

- Las operaciones de ingreso y egreso que realiza la TESOFE se registran oportunamente, mediante el uso de interfaces y eventos contables, eliminando con ello los procesos de captura y posibles errores
- Las cuentas bancarias de la TESOFE se mantienen permanentemente conciliadas y se solicitan con oportunidad las aclaraciones pertinentes respecto de las partidas de conciliación
- La cuenta comprobada de los cuentadantes auxiliares de la TESOFE (Aduanas, Caja de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y Entidades Federativas) se recibe y procesa por medios electrónicos. Lo anterior ha permitido homogeneizar la información que integra la cuenta comprobada, mayor oportunidad en su recepción y la reducción de costos asociados como gastos de impresión, envío por paquetería y áreas de archivo
- La información que debe rendir la TESOFE tiene un alto grado de confiabilidad y oportunidad
- El uso de papel se ha eliminado de forma gradual debido a que las operaciones en la contabilidad de fondos federales se reciben, registran y soportan con archivos electrónicos y/o digitalizados
- Mayor seguridad en el manejo de la información, debido a que la misma se resguarda en las bases de datos institucionales cuyo acceso está restringido

3.2.3 Certificación de Procesos

Con la implementación de la CUT se determinó la necesidad de asegurar que los procesos sustantivos contaran con la eficacia y confiabilidad suficientes para soportar el incremento en las operaciones. El mecanismo idóneo para ello fue la certificación de los procesos bajo el estándar internacional ISO 9001:2008.

Entre las actividades iniciales llevadas a cabo destacan la certificación de 27 procesos (en la actualidad 15, manteniendo el mismo alcance) por tres organismos acreditadores (EMA, ANAB y UKAS), la conformación de los Comités de Calidad y Coordinador de Calidad y la determinación y establecimiento de la Política y los Objetivos de Calidad.

La certificación permitió entre otras cosas: **1)** Tener Manuales de Organización y de Procedimientos actualizados, **2)** Visión de conjunto para facilitar la transparencia y la rendición de cuentas en la organización y operación funcional de la TESOFE y **3)** Sinergias para lograr la Certificación bajo la norma ISO 9001:2008.

3.2.4 Renovación del marco legal

Cabe destacar que un primer paso para establecer la CUT fue apoyarse en una estructura jurídica que permitiera a la TESOFE realizar las modificaciones derivadas del nuevo modelo operativo. Esto implicó cambiar la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento con el fin de establecer la obligatoriedad de la Tesorería para instrumentar la CUT y sobre todo de las dependencias para operar sus recursos a través de la propia TESOFE.

También fue necesario generar nuevos ordenamientos como los relativos a la integración, operación y funcionamiento del sistema CUT y el acuerdo para la implementación del pago electrónico de servicios personales.

Con el fin de llevar a cabo la modernización de la TESOFE se requirieron modificaciones a diversos ordenamientos jurídicos y la emisión de nuevos ordenamientos. Se puede consultar el detalle en el apartado 9.7 “Renovación del Marco Legal”.

3.3 Estructura operativa del Programa

En general la TESOFE soporta su operación en:

- 7 Macroprocesos
- 20 Procesos: (15 certificados)
- 81 Procedimientos: (46 certificados)
- 12 Indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)
- 23 Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

3.3.1 Procesos

I. Subtesorería de Operación

Esta área comprende 3 macroprocesos; 11 Procesos (9 certificados), 45 Procedimientos (27 certificados); 10 indicadores del SGC y 5 indicadores de la MIR (©: Certificado).

Macroproceso 1: Operaciones de Ingresos de Tesorería

Procesos:

1. **Operación de Ingresos por concepto de Financiamiento y Recaudación © P*:3**
2. **Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias © P*:1**
3. **Operación de Ingresos IDPA's de PFyM © P*:1**
4. **Operación de Ingresos por Caja © P*:1**
5. **Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros © P*:3**
6. **Operación de Ingresos por Reintegros al PEF © P*:2**
7. **Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas © P*:1**
8. **Otros Servicios de Tesorería P*:3**

(P* = número de procedimientos relacionados al proceso)

- Procedimientos (P*): 15 (12 certificados)
- Indicadores: 8 del SGC y 2 de la MIR

- Sistemas de apoyo:
 - 1) Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF)
 - 2) Sistema Integral de Pagos (SIP)
 - 3) Pago Electrónico de Contribuciones Federales (PEC)
 - 4) Sistema de Declaraciones PEMEX
 - 5) Operaciones Banxico Ingresos (OBI)
 - 7) Depósito de Terceros (SIDETE)
 - 8) Línea de Captura TESOFE (LCT)
 - 9) Firma Electrónica para sistemas de la SO (FE)
 - 10) Sistema Integral de Caja (SIC)

Macroproceso 2: Operaciones de Egresos de Tesorería

Proceso:

1. Operaciones de Egresos de Tesorería

- Procedimientos (P*): 14 (14 certificados)
- Indicadores: 1 del SGC y 3 de la MIR
- Sistemas de apoyo:
 - 1) Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF)
 - 2) Sistemas de Compensación de Adeudos (SICOM)
 - 3) Sistema Integral de Pagos (SIP)
 - 4) Registro de Cuentas Bancarias (RCB)
 - 5) Firma Electrónica para sistemas de la SO (FE)

Macroproceso 3: Operaciones Bancarias de Tesorería

Procesos:

1. Manejo de Fondo de Inversiones © P*:4

2. Gestión con las Instituciones de Crédito P*:10

- Procedimientos (P*): 16 (1 certificado)
- Indicadores: 1 del SGC
- Sistemas de apoyo:
 - 1) Sistema de Acuses de Impuestos Federales Electrónicos (SAIFE)
 - 2) Identificación Automática de Operaciones (CORSAs)
 - 3) Registro de Cuentas Bancarias (RCB)
 - 4) Sistema de Identificación Bancaria Operativa (SIBO)
 - 5) Sistema de Inversiones de la Tesorería de la Federación (SITEFE)
 - 6) Sistema de Administración de la Liquidez (SAL)

II. Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

Esta área comprende 1 macroproceso; 2 Procesos (1 certificado); 14 Procedimientos (9 certificados); 4 indicadores del SGC y 5 indicadores de la MIR (©: Certificado).

Macroproceso 1: Contabilidad y Control Operativo

Procesos:

1. Contabilidad de Fondos Federales ©

2. Programación y Análisis Financiero

- Procedimientos (P*): 14 (9 certificados)
- Indicadores: 4 del SGC y 5 de la MIR
- Sistemas de apoyo:

- 1) Sistema Integral de Contabilidad de Fondos Federales (SICOFFE)
- 2) Firma Electrónica para sistemas de la SCCO (FE)
- 3) Programación Financiera (PROFIN)

III. Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

Esta área comprende 1 macroproceso; 1 Proceso (1 certificado); 4 Procedimientos (4 certificados); 1 Indicador del SGC y 1 Indicador de la MIR (©: Certificado).

Macroproceso 1: Vigilancia de Fondos y Valores

Proceso:

1. Vigilancia de Fondos y Valores©

- Procedimientos (P*): 4 (4 certificados)
- Indicadores: 1 del SGC y 1 de la MIR
- Sistemas de apoyo:
- 1) Identificación Automática de Operaciones (CORSA) 2) Sistema Integral de Control de Actos de Vigilancia (SICAV)

IV. Dirección General de Asuntos Jurídicos

Esta área comprende 1 Macroproceso; 5 Procesos (3 certificados); 17 Procedimientos (5 certificados); 6 Indicadores del SGC y 1 de la MIR (©: Certificado).

Macroproceso 1: Asuntos Jurídicos

Procesos:

- 1. Administración de Cartera y Activos No Monetarios ©**
- 2. Jurídico Consultivo ©**
- 3. Prestación de los Servicios en Materia de Garantías ©**
- 4. Atención de Asuntos Contenciosos**
- 5. Asistencia en Materia Jurídica**

- Procedimientos (P*): 17 (5 certificados)
- Indicadores: 6 del SGC y 1 de la MIR
- Sistemas de apoyo :
- 1) Sistema Integral de Control de Garantías no Fiscales (SICOGAF)

V. Coordinación Administrativa

Esta área comprende 1 macroproceso; 1 Procesos (1 certificado); 1 Procedimiento (1 certificado); 2 Indicadores del SGC (©: Certificado).

Macroproceso 1: Apoyo Administrativo

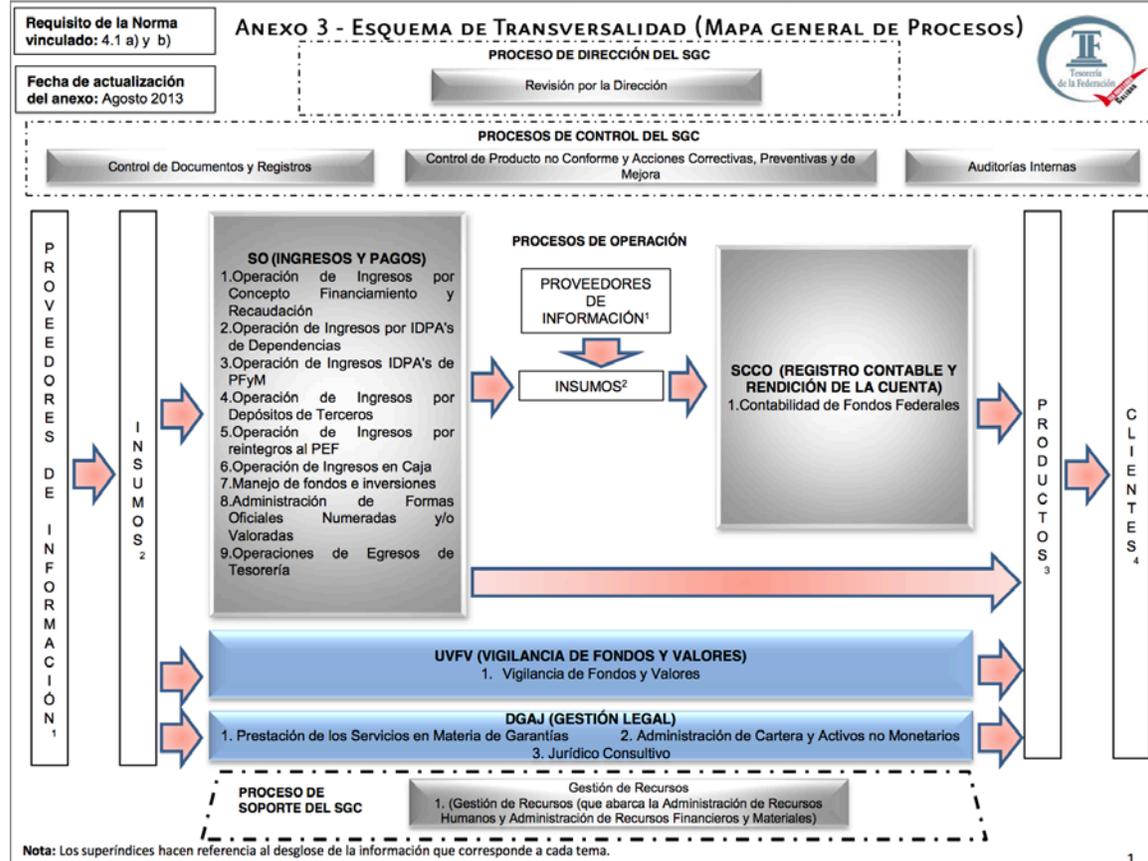
Proceso:

1. Gestión de recursos©

- Procedimientos (P*) : 1 (1 certificado)
- Indicadores: 2 del SGC

Interacción de los procesos

A continuación se ilustra cómo interactúan los procesos en un esquema transversal.



El listado de proveedores de la TESOFE es el siguiente:

1.- Proveedores de Información

- Dirección General Adjunta de Ingresos
- Entidades y Dependencias de la APF
- Entidades Federativas
- SAT
- Banca Comercial
- Afianzadoras
- Depositantes Externos
- Dirección General Adjunta de Egresos
- Unidad de Política y Control Presupuestario
- Unidad de Crédito Público
- Unidad de Coordinación con Entidades Federativas
- Subtesorería de Operación
- Banco de México
- Banca de Desarrollo
- Proveedores de información financiera
- Depositantes externos
- Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

- Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores
- Dirección General de Asuntos Jurídicos
- Órganos Fiscalizadores
- Autoridades Judiciales
- Intermediarios Bursátiles

2.- Insumos

- Depósitos y Documentos de Operación de Ingresos
- Operaciones y Documentos relacionados con Pagos
- Reportes de Operación (Ingresos-Egresos)
- Saldos y Movimientos Bancarios de las Cuentas Bancarias de la TESOFE
- Indicadores Económicos y Financieros
- Información y documentos de Fondos de Inversión
- Indicadores y documentos para la Contabilidad de Fondos Federales
- Documentos para la Conciliación de Operaciones
- Registro Contable de Operaciones (Ingreso-Egreso)
- Información y documentos de Fondos de Inversión
- Indicadores y documentos para la Contabilidad de Fondos Federales
- Documentos para la Conciliación de Operaciones
- Registro Contable de Operaciones (Ingreso-Egreso)
- Información y documentos para la planeación y ejecución de los Actos de Vigilancia
- Información y documentos de Asuntos Jurídicos
- Documentos para solicitud de Otros Servicios de Tesorería

3.- Productos

- Indicadores Económicos y Financieros
- Reportes y documentos de Operaciones de Ingreso
- Reportes y documentos de Operaciones de Egreso
- Reportes y documentos de Operaciones de Fondos e Inversiones
- Saldos y Movimientos de las Cuentas Bancarias de la TESOFE
- Información y documentos para la Contabilidad de los Fondos Federales
- Reportes de Operación (Ingresos-Egresos)
- Registro Contable de Operaciones (Ingreso-Egreso)
- Programas Anuales de Trabajo de la UVFV
- Informes de resultados de la UVFV
- Información y documentos de Asuntos Jurídicos
- Documentos para solicitud de Otros Servicios de Tesorería

4.- Clientes

- Dirección General Adjunta de Programación y Análisis Financiero
- Unidad de Crédito Público
- SAT
- Dirección General Adjunta de Ingresos
- Entidades y Dependencias de la APF
- Depositantes Externos
- Dirección General Adjunta de Egresos
- Unidad de Política y Control Presupuestario

- Unidad de Coordinación con Entidades Federativas
- Banco de México
- Banca Comercial
- Entidades Federativas
- Subtesorería de Operación
- Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo
- Unidad de Contabilidad Gubernamental e informes sobre la Gestión Pública
- Órganos Fiscalizadores
- Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores
- Dirección General de Asuntos Jurídicos
- Autoridades Judiciales
- Intermediarios Bursátiles
- Afianzadoras

3.4 Estrategias del Programa

Considerando el objetivo general del Programa de la TESOFE que es el contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa, que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica a través de administrar con eficiencia, eficacia y transparencia los fondos federales, el siguiente apartado pretende describir los mecanismos y/o estrategias con los que cuenta el Programa para la recolección y la sistematización de la información, tomando en cuenta que la finalidad es conocer el avance en el logro del Propósito.

3.4.1 Mecanismos

Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)

La MIR es un instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas que surge como resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología del Marco Lógico (MML). Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla:

- Establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestario (PP) y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial
- Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación
- Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores
- Describe los bienes y/o servicios que entrega el Programa para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos
- Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del Programa

3.4.2 Objetivos y Estrategias

Las propuestas de objetivos, estrategias y líneas prioritarias de la TESOFE para 2013-2018 son las siguientes:

1. Incorporar el pago directo a través de la TESOFE a los beneficiarios de programas de subsidios conforme lo establece el Art. Vigésimo del Decreto de Austeridad del 10 de diciembre de 2012

Estrategias:

- a) Emitir en coordinación con las demás unidades de la SHCP, los criterios Generales para el pago
- b) La TESOFE de manera gradual implementará el pago directo a los beneficiarios de los programas de subsidios
- c) Diseñar un Programa de seguimiento y evaluación de avances

2. Realizar un análisis institucional que permita ajustar la estructura de tal forma que responda a los nuevos esquemas operativos y tecnológicos y que contribuya al cumplimiento del Decreto de Austeridad

Estrategias:

- a) Con base en lo señalado en el Decreto de Austeridad de diciembre de 2012, se realizará en conjunto con la Oficialía Mayor y el Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE) un análisis de las cargas de trabajo y perfiles de puestos
- b) Con base en el análisis anterior se definirá con la Oficialía Mayor la estrategia de reasignación y, en su caso, de reducción de personal

3. Promover la explotación de la información almacenada en los sistemas de la TESOFE, como en un banco de datos, para la toma de decisiones oportunas y estratégicas

Estrategias:

La centralización de la operación de la TESOFE ha permitido construir una base de datos con alto potencial para el diseño de estrategias y políticas públicas. Para ello se propone:

- a) Impulsar la adquisición de una herramienta de inteligencia de negocios que esté a cargo de los usuarios para la generación oportuna de información estratégica que permita identificar áreas de oportunidad para mejorar el desempeño y facilitar la toma de decisiones al interior de la SHCP
- b) Adicionalmente se propone la implementación de un modelo de “Minería de Datos” basado en un esquema de “knowledge discovery in data bases” que permita obtener patrones e información estratégica desconocida de las bases de datos

4. Proponer una nueva Ley de la Tesorería de la Federación. Como se mencionó anteriormente, la TESOFE se rige principalmente por la Ley del Servicio de la Tesorería de la Federación y su Reglamento. En virtud de lo anterior, ambos ordenamientos legales están desactualizados e incluyen funciones que de entonces a la fecha han sido asignadas a otras dependencias o entidades, así como procesos que han sido modificados por los avances tecnológicos y por la implementación de nuevos esquemas operativos.

Estrategia:

- a) Elaborar en coordinación con la PFF una propuesta de nueva Ley, revisada por las subsecretarías, el SAT y el SAE para someterla a consideración del C. Secretario. La propuesta no tendrá impacto presupuestal y no generará afectaciones a las funciones de otras instancias

Las acciones prioritarias descritas coadyuvan con:

1. Ejes estratégicos:
 - a. Cuarto. Lograr un México próspero
2. Decisiones presidenciales:
 - a. Decisión décima segunda. Manejo responsable de las finanzas públicas
 - b. Decisión décima tercera. Racionalizar el gasto corriente
3. Pacto por México:
 - a. Numeral 2. Acuerdos para el crecimiento económico, el empleo y la competitividad
 - b. Punto 2.11 Realizar una reforma hacendaria eficiente y equitativa que sea palanca de desarrollo
 - i. Eficiencia del Gasto Público y Transparencia (Compromiso 71)
 - c. Numeral 4. Acuerdo para la Transparencia, Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción
 - d. Punto 4.1 Instrumentar la Reforma para la Rendición de Cuentas Contables (Compromiso 82)
4. Decreto de Austeridad de diciembre 2012

3.5 Sumario y conclusiones

El camino emprendido por la TESOFE en el 2007 con la elaboración e implementación de un Plan Estratégico para establecer un Programa de modernización y transformación de la Tesorería va en el camino correcto puesto que ha presentado resultados positivos impactando positivamente en distintos rubros:

1. Impacto en la productividad:

- Eficiencia en la operación (incremento en el número de operaciones y disminución en el número de personas); el promedio operado por empleado se multiplico más de 40 veces
- Ahorros significativos derivados de la implementación de la CUT (ingresos y pagos)
- Mayor control del ejercicio del gasto para evitar mantener recursos ociosos en múltiples cuentas bancarias
- Reducción de costos financieros por el manejo de cuentas bancarias

2. Fortalecimiento de la imagen de la TESOFE:

- Ante organismos financieros internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) quienes reconocen como una mejor práctica, los cambios implementados en la TESOFE
- A nivel latinoamericano, la TESOFE es la tesorería nacional que mayor monto de recursos operó (monto de ingresos y pagos) como proporción del PIB (128% en 2012)

3. Transparencia en la administración de los recursos del Gobierno Federal y rendición de cuentas:

- Identificación oportuna de los ingresos del Gobierno Federal producto de la implementación de la CUT
- Realización de pagos de manera electrónica y directa a los beneficiarios finales evitando la discrecionalidad en el manejo de los recursos y haciendo más transparente el uso de los mismos
- Proveer certeza en la programación de los flujos de caja de la Tesorería
- Automatización de la contabilidad de los fondos federales a través del SICOFFE generando movimientos confiables, transparentes e información oportuna que facilitan la toma de decisiones

Observaciones:

- Pese a los grandes avances aún hay áreas de oportunidad en la recolección, uso y administración de la información generada por las diversas operaciones que realiza la TESOFE, por lo que se sugiere hacer más eficiente los procesos de minería de datos
- La propuesta de la nueva Ley de la Tesorería de la Federación se vuelve un punto relevante pues el avance tecnológico se da a mayor velocidad que los cambios estructurales. Otorgar a la Tesorería un esquema que le permita funcionar en ésta realidad se vuelve prioritario
- El avance en la modernización de la TESOFE ha sido reconocido ampliamente por diversos organismos financieros internacionales encargados de normar las mejores prácticas en la materia, como el BM y el FMI; razón de más para continuar en la ruta trazada, consolidar los resultados e instrumentar una estrategia integral que garantice el buen funcionamiento y la continuidad de sus operaciones
- Lo realizado por la TESOFE fortalece la imagen del Gobierno Mexicano ante organismos financieros internacionales presentando los últimos logros a la iniciativa internacional "Open Government Partnership". Esta iniciativa surgió en el año de 2011 por iniciativa del Gobierno de Estados Unidos, su objetivo es proveer una plataforma internacional para que los gobiernos sean más abiertos, rindan cuentas y respondan ante sus ciudadanos. Actualmente participan más de 60 países y México es firmante de esta iniciativa (www.opengovpartnership.org)

3.6 Propuesta de los procesos a ser evaluados

De esta manera consideraremos los siguientes macroprocesos, procesos y procedimientos a evaluar:

Área	Macroproceso	Proceso	Procedimientos
Subtesorería de Operación	1. Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación	15
		Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	
		Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	
		Operación de Ingresos por Caja	
		Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros	
		Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	
		Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	
		Otros Servicios de Tesorería	
Total	1	8	
Subtesorería de Operación	2. Operaciones de Egresos de Tesorería	Operaciones de Egresos de Tesorería	14
Total	1	1	
Subtesorería de Operación	3. Operaciones Bancarias de Tesorería	Manejo de Fondos e Inversiones	16
		Gestión con las Instituciones de Crédito	
Total	1	2	
Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	14
		Programación y Análisis Financiero	
Total	1	2	
Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	4
Total	1	1	
Dirección General de Asuntos Jurídicos	Asuntos Jurídicos	Administración de Cartera y Activos no Monetarios	17
		Jurídico Consultivo	
		Prestación de los Servicios en materia de Garantías	
		Atención de Asuntos Contenciosos	
		Asistencia en Materia Jurídica	
Total	1	5	
Coordinación Administrativa	Apoyo Administrativo	Gestión de Recursos	1*
Total	1	1	

TOTALES	MACROPROCESOS	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS
	7	20	81

*Este proceso está documentado en el procedimiento PC-05 Gestión de recursos del SGC de la TESOFE.

3.7 Identificación del grado de consolidación

La metodología para identificar el grado de consolidación de los procesos de la TESOFE se realizó a través de una revisión documental detallada de la información provista por la institución. De acuerdo con el alcance definido en la propuesta realizada, nos enfocaremos en cinco elementos que nos permitirán conocer el grado de consolidación operativa del Programa:

1. **Documentos normativos de los procesos.-** Donde se revisará la documentación de los procesos, con la finalidad de verificar que cuenten con al menos: la Denominación del (de los) Procedimiento(s) asociado(s), sus Objetivos y/o Propósitos, Alcances de aplicación, Referencias normativas, Responsabilidades de la Organización, Requisitos, Normas de Operación y Definiciones de cada uno de ellos
2. **Documentación y conocimiento de los procesos.-** Donde se revisará que los procesos tengan definido: las entradas y salidas, el diagrama de flujo, la descripción de actividades y la definición de los roles y responsabilidades; asimismo, se analizará si los procesos son conocidos por el personal de la TESOFE. Adicionalmente, en el contexto de este análisis se indicará si el proceso está certificado o no
3. **Estandarización de procesos.-** Donde se revisará la consistencia de la documentación relacionada con los procesos vigentes de la TESOFE comparándola con lo definido por la metodología de gestión de procesos de negocio
4. **Sistema de monitoreo e indicadores de gestión.-** Donde se revisará si la TESOFE cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión y, en su caso la pertinencia del mismo
5. **Mecanismos de mejora.-** Donde se revisará si la TESOFE cuenta con un mecanismo de mejora y, en su caso la pertinencia del mismo

Una premisa fundamental que se está considerando es que estos elementos son aditivos, es decir, el siguiente contiene al que le precede, por lo que el mayor grado de consolidación operativa será el que considere todos los elementos. En función de los resultados de este diagnóstico, el Programa definirá los procesos a ser evaluados con base a la retroalimentación.

Se considerarán las siguientes áreas de la TESOFE:

- I. Subtesorería de Operación (SO)
- II. Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo (SCCO)
- III. Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores (UVFV)
- IV. Dirección General de Asuntos Jurídicos (DGAJ)

El diagnóstico de alto nivel que se hará de los procesos y se llevará a cabo en esta etapa del proyecto será con la realización de un contraste de los componentes de los procesos, con los elementos determinados por lo definido en la disciplina de Gestión de Procesos de Negocio (*Business Process Management*⁵).

⁵ Business Process Systems – Strategy and Implementation, James F. Chang, Auerbach Publications, 2006. International Standard Book Number-10: 0-8493-2310-X (Hardcover).

La información de la TESOFE consultada a lo largo de esta sección fue:

- Manual de Organización
- Manual de Procedimientos
- Matrices de Procedimientos
- Resultados de indicadores del segundo trimestre del 2013 y matriz de procesos
- Manual de Calidad
- Mecanismos y resultados de satisfacción del cliente
- Presupuesto de Egresos de la Federación
- Resumen Ejecutivo Documental sobre la Modernización
- Matriz y Diagramas de Procesos
- MIR 2013
- Inventario de sistemas
- Planeación estratégica TESOFE 2013-2018

3.8 Documentos normativos de los procesos

En esta sección se revisará exhaustivamente la documentación de los procesos, con la finalidad de verificar que cuenten con al menos: la Denominación del (de los) Procedimiento(s) asociado(s), sus Objetivos y/o Propósitos, Alcances de aplicación, Referencias normativas, Responsabilidades de la Organización, Requisitos, Normas de Operación y Definiciones de cada uno de ellos.

La revisión documental que se realizó en esta sección incluyó los Manuales de Organización y de Procedimientos. Usamos la misma nomenclatura y definición de términos para mantener la consistencia de un lenguaje común.

Conclusiones

- Se revisaron en total los 81 procedimientos asociados a los 20 procesos de las 33 direcciones de área y 9 Direcciones Generales Adjuntas
- Se detectó que el Manual de Procedimientos cuenta con la autorización, registro, integración y validación de los funcionarios responsables
- En general, **la documentación normativa está completa a nivel proceso y procedimiento**

3.8.1 Subtesorería de Operación

Matriz del proceso: **Operaciones de Ingresos de Tesorería.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
610-01-01	Operación de Ingresos por Financiamiento y Recaudación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-02	Operación de Ingresos Especiales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-03	Reintegros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-04	Reintegros por Línea de Captura TESOFE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-05	Ingresos Federales Recaudados en Cuentas de la Banca Comercial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-06	Expedición de Certificados Especiales de Tesorería	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-07	Guarda y Custodia de Valores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-08	Reclasificación de Operaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-09	Operación de Ingresos y Egresos por Caja	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-10	Operación de Ingresos Federales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-11	Constitución de Depósitos en la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-12	Operación y Administración de Depósitos a favor de Terceros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-13	Depósitos por Convenios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-14	Servicio de Cajas de Seguridad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-01-15	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Matriz del proceso: **Operaciones de Egresos de Tesorería.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
610-02-01	Actualización de Catálogos de Cuentas Bancarias en los Sistemas de la Tesorería de la Federación y Banco de México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-02	Recepción y Registro de Documentación Presupuestaria y No Presupuestaria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-03	Operación de Devolución de Ingresos Federales y Pagos Diversos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-04	Anticipos de Participaciones a Entidades Federativas por la Recaudación de Impuestos Coordinados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-05	Compensación de Participaciones por la Recaudación de Impuestos Coordinados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-06	Diferencia por los Anticipos a Cuenta de Participaciones a las Entidades Federativas y sus Municipios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-07	Validación y Seguimiento de Operaciones Rechazadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-08	Regularización de Operaciones de Egreso	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-09	Operación de Pagos de Deuda Pública en Moneda Extranjera	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-10	Programación de Pagos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-11	Ejecución de Pagos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-12	Operaciones de Egresos Compensados con Operaciones de Ingresos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-13	Registro de Operaciones del Sistema de Compensación y Emisión de Informes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-02-14	Procedimientos para las Dependencias, Entidades y Empresas Usuarias del Sistema de Compensación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Matriz del proceso: **Operaciones Bancarias de la Tesorería.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
610-03-01	Consulta Electrónica de Cuentas Bancarias de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-02	Administración de la Información relativa al Sistema Compranet	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-03	Registro de Cuentas Bancarias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-04	Consulta y Alimentación de Saldos de las Cuentas Bancarias que mantienen Recursos destinados a la Administración Pública Federal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-05	Control de Archivos "Estado de Cuenta de Ingresos Federales"	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-06	Identificación Bancaria Operativa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-07	Aprobación del Pago por los Servicios Bancarios contratados por la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-08	Gestión de Aclaraciones con las Instituciones Financieras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-09	Registro de Cuentas Bancarias de Instancias de Seguridad Nacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-10	Manejo de Fondos e Inversiones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-11	Recepción de Divisas en las Cuentas de la Tesorería de la Federación en el Banco de México	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-12	Recepción de Dólares en las Cuentas de la Tesorería de la Federación en la Banca de Desarrollo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-13	Proyección de Saldos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-14	Liquidez en Cuentas Bancarias de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-15	Control de Traspasos entre Cuentas de la Tesorería	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
610-03-16	Reembolso de Importes Concentrados en Exceso en las Cuentas Bancarias de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

3.8.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

Matriz del proceso: **Programación y Análisis Financiero.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
611-01-01	Programación del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-01-02	Seguimiento del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-01-03	Seguimiento de Colocación y Amortización de Valores Gubernamentales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-01-04	Posición de Efectivo en Bancos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-01-05	Análisis del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Matriz del proceso: **Contabilidad de Fondos Federales.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
611-02-01	Registro Contable de Fondos Federales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-02-02	Integración de la Cuenta Comprobada de las Operaciones de Ingreso y Egreso de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-02-03	Conciliaciones Bancarias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-02-04	Conciliación de las Remesas de Cuentadantes por concepto de Recaudación de Impuestos Federales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-02-05	Conciliación de Inversiones Financieras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-02-06	Conciliación de las Cuentas de Enlace de Fondos Federales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-02-07	Revisión de Intereses Devengados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-02-08	Devoluciones por Concentraciones en Exceso	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
611-02-09	Depuración de Saldos de Cuentas Contables	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

3.8.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

Matriz del proceso: **Vigilancia de Fondos y Valores.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
612-01-01	Planeación Anual de Actos de Vigilancia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
612-01-02	Ejecución de los Actos de Vigilancia de Fondos y Valores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
612-01-03	Supervisión de los Actos de Vigilancia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
612-01-04	Control de la Planeación y Ejecución de los Actos de Vigilancia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

3.8.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Matriz del proceso: **Jurídico Consultivo.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
613-01-01	Desahogo de Consultas de Carácter Legal en la Materia de la Competencia de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-01-02	Elaboración, Revisión, Opinión y Aprobación de Convenios, Contratos, Títulos de Crédito y Otros Documentos de Carácter Legal en los que Intervenga la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-01-03	Bienes Puestos a Disposición de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Matriz del proceso: **Prestación de los Servicios en materia de Garantías.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
613-02-01	Requerimiento de Pago de Fianzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-02-02	Impugnación del Requerimiento de Pago	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-02-03	Requerimiento de Pago de Intereses o Indemnizaciones por Mora de Fianzas Diversas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-02-04	Acreditación de Pagos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-02-05	Efectividad de Billetes de Depósito	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-02-06	Devolución de Importes derivados de la Efectividad de Garantías	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Matriz del proceso: **Atención de Asuntos Contenciosos.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
613-03-01	Atención y Desahogo de Requerimientos o Solicitudes de Órganos Jurisdiccionales, Ministerio Público o Unidades Administrativas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-03-02	Traslado de Multas Distintas de las Fiscales para su Cobro	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Matriz del proceso: **Asistencia en materia Jurídica.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
613-04-01	Asistencia en materia Jurídica a la Dirección General de Asuntos Jurídicos y a las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como desarrollo de Proyectos y/ o Estudios Específicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Matriz del proceso: **Administración de Cartera y Activos no Monetarios.**

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
613-05-01	Recepción, Integración y Transferencia al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes, de los Créditos no Fiscales Radicados en la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-05-02	Ejercicio de Derechos Patrimoniales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-05-03	Verificación de los Términos y Condiciones en los Contratos que se celebren con motivo de la Desincorporación de Entidades Paraestatales del Gobierno Federal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-05-04	Dación en Pago de Créditos no Fiscales con Bienes y Servicios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
613-05-05	Recepción, Conservación y Transferencia Directa de Bienes por conducto de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

3.8.5 Coordinación Administrativa

1. Proceso: **Gestión de Recursos***.

Clave	Denominación del Procedimiento	Propósito	Alcance	Referencias	Responsabilidades de la Organización	Requisitos	Normas de Operación	Definiciones
PC-05	Gestión de Recursos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

* Este proceso está documentado en el procedimiento PC-05 Gestión de recursos del SGC de la TESOFE.

3.9 Documentación y conocimiento de los procesos

La documentación típica de un proceso contiene las entradas y salidas, el diagrama de proceso, la descripción de actividades y la definición de los roles y responsabilidades; asimismo, se analizará si los procesos son conocidos por el personal de la TESOFE. Adicionalmente, en el contexto de este análisis se indicará si el proceso está certificado o no.

Conclusiones:

De acuerdo con el contenido de los Manuales de Organización y de Procedimientos, son herramientas administrativas con información sistematizada y detallada sobre la organización y funcionamiento de las áreas que integran la Tesorería y que sirve como fuente de información y consulta para el personal adscrito y de otras unidades administrativas. Todo lo anterior con el fin de facilitar la transparencia y la rendición de cuentas sobre los procesos y actividades de las áreas que integran la Tesorería. Los Manuales sirven como fuente de información y consulta para el personal adscrito a la misma, así como de otras unidades administrativas.

Dentro de su SGC, la TESOFE cuenta con la implementación de una Estrategia de Comunicación Interna que tiene como finalidad informar a todo su personal sobre temas de calidad así como difundir la documentación que soporta dicho sistema. La Estrategia incluye los siguientes medios:

- Mensajes vía correo electrónico “calidad_tesofe@hacienda.gob.mx”
- SharePoint®
- Material impreso
- Juntas de información y juntas de grupos de trabajo
- Cualquier otro medio autorizado por el Comité de Calidad

Con respecto a la difusión de sus Manuales de Organización y de Procedimientos, la TESOFE emplea dos mecanismos:

1. El SharePoint®, un repositorio electrónico de documentos que es el medio a través del cual se garantiza que las versiones vigentes de éstos siempre estén disponibles para el personal de la Tesorería
2. La Normateca Interna de la SHCP, ya que derivado de la normatividad aplicable (Guías Técnicas para la Elaboración, Autorización y Registro de Manuales de Organización y para la Elaboración, Autorización y Registro de Procedimiento e Integración de sus Manuales) la Tesorería se ve obligada a publicar en ésta dichos documentos para su consulta

El resultado de la revisión de la documentación y la capacidad de comunicación de los procesos se resume en la siguiente tabla, donde se puede apreciar **que de acuerdo a la normatividad aplicable, los procesos de la TESOFE están documentados y son del conocimiento del personal:**

Área	Macroprocesos	Procesos	Procesos Certificados	Procesos diagramados*	Procedimientos asociados a los procesos	Procedimientos Certificados
Subtesorería de Operación	Operaciones de Ingresos de Tesorería	8	7	8	15	12
	Operaciones de Egresos de Tesorería	1	1	1	14	14
	Operaciones Bancarias de Tesorería	2	1	2	16	1
Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad y Control Operativo	2	1	2	14	9
Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	1	1	1	4	4
Dirección General de Asuntos Jurídicos	Asuntos Jurídicos	5	3	1	17	5
Coordinación Administrativa	Apoyo Administrativo	1	1	1	1	1
Total	7	20	15	16	81	46

*La normatividad no exige tener diagramas a nivel de procesos.

3.9.1 Subtesorería de Operación

Macroproceso: **Operaciones de Ingresos de Tesorería.**

Área	Macroproceso	DGA Responsable	Director de Área responsable	Proceso Certificado	Proceso Diagramado	Procedimientos asociados al proceso		Procedimiento certificado
Subtesorería de Operación	Operaciones de Ingresos de Tesorería	Manuel Sánchez	DOI Armando Arzac	X	X	610-01-01	Operación de Ingresos por Financiamiento y Recaudación	X
						610-01-02	Operación de Ingresos Especiales	X
						610-01-08	Reclasificación de Operaciones	X
			DOFV Federico Rosas	X	X	610-01-10	Operación de Ingresos Federales	X
			DOI Armando Arzac	X	X	610-01-05	Ingresos Federales Recaudados en Cuentas de la Banca Comercial	X
			DOFV Federico Rosas	X	X	610-01-09	Operación de Ingresos y Egresos por Caja	X
			DOFV Federico Rosas	X	X	610-01-11	Constitución de Depósitos en la Tesorería de la Federación	X
						610-01-12	Operación y Administración de Depósitos a favor de Terceros	X
						610-01-13	Depósitos por Convenios	X
			DOI Armando Arzac	X	X	610-01-03	Reintegros	X
						610-01-04	Reintegros por Línea de Captura TESOFE	X
			DOFV Federico Rosas	X	X	610-01-15	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	X
			DOI Armando Arzac	X	X	610-01-06	Expedición de Certificados Especiales de Tesorería	
610-01-07	Guarda y Custodia de Valores							
DOFV Federico Rosas	610-01-14	Servicio de Cajas de Seguridad						

Macroproceso: **Operaciones de Egresos de Tesorería.**

Área	Macroproceso	DGA Responsable	Director de Área responsable	Proceso Certificado	Proceso Diagramado	Procedimientos asociados al proceso		Procedimiento certificado	
Subtesorería de Operación	Operaciones de Egresos de Tesorería	Norma Espinosa	DOE Miguel Ángel Gamboa	X	X	610-02-01	Actualización de Catálogos de Cuentas Bancarias en los Sistemas de la Tesorería de la Federación y Banco de México	X	
						610-02-02	Recepción y Registro de Documentación Presupuestaria y No Presupuestaria	X	
						610-02-03	Operación de Devolución de Ingresos Federales y Pagos Diversos	X	
						610-02-04	Anticipos de Participaciones a Entidades Federativas por la Recaudación de Impuestos Coordinados	X	
					DAE Jorge Luis Rojas	X	610-02-05	Compensación de Participaciones por la Recaudación de Impuestos Coordinados	X
						610-02-06	Diferencia por los Anticipos a Cuenta de Participaciones a las Entidades Federativas y sus Municipios	X	
						610-02-07	Validación y Seguimiento de Operaciones Rechazadas	X	
						610-02-08	Regularización de Operaciones de Egreso	X	
						610-02-09	Operación de Pagos de Deuda Pública en Moneda Extranjera	X	
					DSC Raúl Cárdenas	X	610-02-10	Programación de Pagos	X
							610-02-11	Ejecución de Pagos	X
						X	610-02-12	Operaciones de Egresos Compensados con Operaciones de Ingresos	X
							610-02-13	Registro de Operaciones del Sistema de Compensación y Emisión de Informes	X
						610-02-14	Procedimientos para las Dependencias, Entidades y Empresas Usuarias del Sistema de Compensación	X	

Macroproceso: Operaciones Bancarias de Tesorería.

Área	Macroproceso	DGA Responsable	Director de Área responsable	Proceso Certificado	Proceso Diagramado	Procedimientos asociados al proceso		Procedimiento certificado
Subtesorería de Operación	Operaciones Bancarias de Tesorería	Emilio Ferrer	DI María de Lourdes Icaza	X	X	610-03-10	Manejo de Fondos e Inversiones	X
						610-03-11	Recepción de Divisas en las Cuentas de la Tesorería de la Federación en el Banco de México	
						610-03-12	Recepción de Dólares en las Cuentas de la Tesorería de la Federación en la Banca de Desarrollo	
						610-03-13	Proyección de Saldos Disponibles	
			DOB Gerardo Sánchez	X	610-03-01	Consulta Electrónica de Cuentas Bancarias de la Tesorería de la Federación		
					610-03-02	Administración de la Información relativa al Sistema Compranet		
					610-03-03	Registro de Cuentas Bancarias		
					610-03-04	Consulta y Alimentación de Saldos de las Cuentas Bancarias que mantienen Recursos destinados a la Administración Pública Federal		
					610-03-05	Control de Archivos "Estado de Cuenta de Ingresos Federales"		
					610-03-06	Identificación Bancaria Operativa		
					610-03-07	Aprobación del Pago por los Servicios Bancarios contratados por la Tesorería de la Federación		
					610-03-08	Gestión de Aclaraciones con las Instituciones Financieras		
					610-03-09	Registro de Cuentas Bancarias de Instancias de Seguridad Nacional		
					610-03-14	Liquidez en Cuentas Bancarias de la Tesorería de la Federación		
					610-03-15	Control de Traspasos entre Cuentas de la Tesorería		
					610-03-16	Reembolso de Importes Concentrados en Exceso en las Cuentas Bancarias de la Tesorería de la Federación		

3.9.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

Macroproceso: Contabilidad y Control Operativo.

Área	Macroproceso	DGA Responsable	Director de Área responsable	Proceso Certificado	Proceso Diagramado	Procedimientos asociados al proceso	Procedimiento certificado	
Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad y Control Operativo	Ignacio Ramírez	DC Samuel Juárez	X	X	611-02-01	Registro Contable de Fondos Federales	X
						611-02-02	Integración de la Cuenta Comprobada de las Operaciones de Ingreso y Egreso de la Tesorería de la Federación	X
						611-02-03	Conciliaciones Bancarias	X
						611-02-04	Conciliación de las Remesas de Cuentadantes por concepto de Recaudación de Impuestos Federales	X
			DCCO Juana Esther Ibáñez			611-02-05	Conciliación de Inversiones Financieras	X
						611-02-06	Conciliación de las Cuentas de Enlace del Subsistema de Fondos Federales	X
						611-02-07	Revisión de Intereses Devengados	X
						611-02-08	Devoluciones por Concentraciones en Exceso	X
						611-02-09	Depuración de Saldos de Cuentas Contables	X
		Benjamín Detraux	DPF Elsa Tejeda	X	X	611-01-01	Programación del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal	
						611-01-02	Seguimiento del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal	
						611-01-03	Seguimiento de Colocación y Amortización de Valores Gubernamentales.	
						611-01-04	Posición de Efectivo en Bancos	
						611-01-05	Análisis del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal	
			DAF Alfonso Rodríguez					

3.9.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

Macroproceso: Vigilancia de Fondos y Valores

Área	Macroproceso	DGA Responsable	Director de Área responsable	Proceso Certificado	Proceso Diagramado	Procedimientos asociados al proceso		Procedimiento certificado
Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	Roberto Valdés	Directores Centrales (5) y Regionales (9)	X	X	612-01-01	Planeación Anual de Actos de Vigilancia	X
						612-01-02	Ejecución de los Actos de Vigilancia de Fondos y Valores	X
						612-01-03	Supervisión de los Actos de Vigilancia	X
						612-01-04	Control de la Planeación y Ejecución de los Actos de Vigilancia	X

3.9.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Macroproceso: Asuntos Jurídicos

Área	Macroproceso	DGA Responsable	Director de Área responsable	Proceso Certificado	Proceso Diagramado	Procedimientos asociados al proceso		Procedimiento certificado
Dirección General de Asuntos Jurídicos	Asuntos Jurídicos	María Elena García	DANM Elizabeth Ramírez	X	X	613-05-02	Ejercicio de Derechos Patrimoniales	X
						613-05-01	Recepción, Integración y Transferencia al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes, de los Créditos no Fiscales Radicados en la TESOFE	
						613-05-03	Verificación de los Términos y Condiciones en los Contratos que se celebren con motivo de la Desincorporación de Entidades Paraestatales del Gobierno Federal	
						613-05-04	Dación en Pago de Créditos no Fiscales con Bienes y Servicios	
						613-05-05	Recepción, Conservación y Transferencia Directa de Bienes por conducto de la Tesorería de la Federación	

Área	Macroproceso	DGA Responsable	Director de Área responsable	Proceso Certificado	Proceso Diagramado	Procedimientos asociados al proceso		Procedimiento certificado			
			DJC Matilde Rodríguez	X	X	613-01-01	Desahogo de Consultas de Carácter Legal en la Materia de la Competencia de la Tesorería de la Federación	X			
						613-01-02	Elaboración, Revisión, Opinión y Aprobación de Convenios, Contratos, Títulos de Crédito y Otros Documentos de Carácter Legal en los que Intervenga la Tesorería de la Federación				
						613-01-03	Bienes Puestos a Disposición de la Tesorería de la Federación				
		Eligio Ramón Ramírez	DG Demetrio Becerril	X	X	613-02-01	Requerimiento de Pago de Fianzas	X			
									613-02-03	Requerimiento de Pago de Intereses o Indemnización por Mora de Fianzas Diversas	X
									613-02-05	Efectividad de Billetes de Depósito	X
									613-02-02	Impugnación del Requerimiento de Pago	
									613-02-04	Acreditación de Pagos	
									613-02-06	Devolución de importes pagados provenientes de garantías, a petición de parte y/o por solicitud de Autoridad Administrativa o por orden de Autoridad Judicial	
				DAC María de las Nieves Mejía			613-03-01	Atención y Desahogo de Requerimientos o Solicitudes de Órganos Jurisdiccionales, Ministerio Público o Unidades Administrativas			
						613-03-02	Traslado de Multas Distintas de las Fiscales para su Cobro				
			DAJ Carmen Alicia Ornelas			X	613-04-01	Asistencia en materia Jurídica a la Dirección General de Asuntos Jurídicos y a las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como desarrollo de Proyectos y/o Estudios Específicos			

3.9.5 Coordinación Administrativa

1. Macroproceso: **Apoyo Administrativo.**

Área	Macroproceso	DGA Responsable	Director de Área responsable	Proceso Certificado	Proceso Diagramado	Procedimientos asociados al proceso		Procedimiento certificado
Coordinación Administrativa	Apoyo Administrativo	Enrique García	DRF Luis Enrique Ortiz	X	X	PC-05	Gestión de Recursos*	X

*Este procedimiento se encuentra documentado en el SGC de la TESOFE.

3.10 Estandarización de procesos

En esta sección se revisará la consistencia de la documentación relacionada con los procesos vigentes de la TESOFE comparándola con lo definido por la metodología de gestión de procesos de negocio:

- a. Datos de identificación del proceso
- b. Objetivo del proceso
- c. Información de entradas del proceso
- d. Secuencia de Actividades (diagrama del flujo de trabajo)
- e. Información/productos de salida para cada actividad o tarea
- f. Roles y Responsabilidades

Conclusiones:

Área	Macroprocesos	Procesos	Procesos diagramados	Entradas y salidas	Procedimientos asociados a los procesos	Procedimientos Certificados	Productos	Roles y Responsabilidades ⁶
Subtesorería de Operación	Operaciones de Ingresos de Tesorería	8	8	Sí	15	12	Sí	Sí
	Operaciones de Egresos de Tesorería	1	1	Sí	14	14	Sí	Sí
	Operaciones Bancarias de Tesorería	2	2	Sí	16	1	Sí	Sí
Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad y Control Operativo	2	2	Sí	14	9	Sí	Sí
Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	1	1	Sí	4	4	Sí	Sí

⁶ Los Roles y Responsabilidades están de acuerdo a la normativa de Planeación de la SHCP. Sin embargo, de acuerdo a la metodología de Gestión de Procesos de Negocio (*Business Process Management*) faltarían un par de roles: Gente que debe ser informada y Gente que debe de proporcionar comunicada para realizar una acción.

Área	Macroprocesos	Procesos	Procesos diagramados	Entradas y salidas	Procedimientos asociados a los procesos	Procedimientos Certificados	Productos	Roles y Responsabilidades ⁶
Dirección General de Asuntos Jurídicos	Asuntos Jurídicos	5	1	Sí	17	5	Sí	Sí
Coordinación Administrativa	Apoyo Administrativo	1	1	Sí	1*	1	Sí	Sí
Total	7	20	16	Sí	81	46	Sí	Sí

*Este procedimiento se encuentra documentado en el SGC de la TESOFE.

Los 20 procesos analizados se encuentran **debidamente estandarizados y documentados de acuerdo a la normatividad aplicable** en el Manual de Procedimientos de la TESOFE, además de que **15** de ellos están **certificados** bajo la Norma ISO 9001:2008.

Con la finalidad de estandarizar de manera homogénea la totalidad de los procesos de la TESOFE bajo los criterios de la Norma ISO 9001:2008, se sugiere considerar certificar los procesos faltantes o, en su caso, homologar dichos criterios en todos los procesos indistintamente si están certificados o no.

3.10.1 Subtesorería de Operación

Macroproceso: Operaciones de Ingresos de Tesorería

Entradas y salidas del macroproceso	Procedimientos Asociados al Proceso		Diagrama	Descripción de actividades	Certificado	Producto	Roles y responsabilidades
Sí	610-01-01	Operación de Ingresos por Financiamiento y Recaudación	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-02	Operación de Ingresos Especiales	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-08	Reclasificación de Operaciones	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-10	Operación de Ingresos Federales	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-05	Ingresos Federales Recaudados en Cuentas de la Banca Comercial	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-09	Operación de Ingresos y Egresos por Caja	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-11	Constitución de Depósitos en la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-12	Operación y Administración de Depósitos a favor de Terceros	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-13	Depósitos por Convenios	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-03	Reintegros	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-04	Reintegros por Línea de Captura TESOFE	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-15	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-01-06	Expedición de Certificados Especiales de Tesorería	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-01-07	Guarda y Custodia de Valores	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
610-01-14	Servicio de Cajas de Seguridad	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente	

Macroproceso: Operaciones de Egresos de Tesorería.

Entradas y salidas del Macroproceso	Procedimientos Asociados al Proceso		Diagrama	Descripción de actividades	Certificado	Producto	Roles y responsabilidades
Sí	610-02-01	Actualización de Catálogos de Cuentas Bancarias en los Sistemas de la Tesorería de la Federación y Banco de México	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-02	Recepción y Registro de Documentación Presupuestaria y No Presupuestaria	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-03	Operación de Devolución de Ingresos Federales y Pagos Diversos	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-04	Anticipos de Participaciones a Entidades Federativas por la Recaudación de Impuestos Coordinados	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-05	Compensación de Participaciones por la Recaudación de Impuestos Coordinados	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-06	Diferencia por los Anticipos a Cuenta de Participaciones a las Entidades Federativas y sus Municipios	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-07	Validación y Seguimiento de Operaciones Rechazadas	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-08	Regularización de Operaciones de Egreso	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-09	Operación de Pagos de Deuda Pública en Moneda Extranjera	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-10	Programación de Pagos	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-11	Ejecución de Pagos	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-12	Operaciones de Egresos Compensados con Operaciones de Ingresos	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-13	Registro de Operaciones del Sistema de Compensación y Emisión de Informes	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-02-14	Procedimientos para las Dependencias, Entidades y Empresas Usuarias del Sistema de Compensación	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente

Macroproceso: Operaciones Bancarias de Tesorería.

Entradas y salidas del macroproceso	Procedimientos Asociados al Proceso		Diagrama	Descripción de actividades	Certificado	Producto	Roles y responsabilidades
Sí	610-03-10	Manejo de Fondos e Inversiones	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	610-03-11	Recepción de Divisas en las Cuentas de la Tesorería de la Federación en el Banco de México	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-12	Recepción de Dólares en las Cuentas de la Tesorería de la Federación en la Banca de Desarrollo	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-13	Proyección de Saldos Disponibles	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-01	Consulta Electrónica de Cuentas Bancarias de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-02	Administración de la Información relativa al Sistema Compranet	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-03	Registro de Cuentas Bancarias	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-04	Consulta y Alimentación de Saldos de las Cuentas Bancarias que mantienen Recursos destinados a la Administración Pública Federal	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-05	Control de Archivos "Estado de Cuenta de Ingresos Federales"	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-06	Identificación Bancaria Operativa	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-07	Aprobación del Pago por los Servicios Bancarios contratados por la Tesorería de la Federación	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-08	Gestión de Aclaraciones con las Instituciones Financieras	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-09	Registro de Cuentas Bancarias de Instancias de Seguridad Nacional	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-14	Liquidez en Cuentas Bancarias de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	610-03-15	Control de Traspasos entre Cuentas de la Tesorería	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
610-03-16	Reembolso de Importes Concentrados en Exceso en las Cuentas Bancarias de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente	

3.10.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

Macroproceso: **Contabilidad y Control Operativo.**

Entradas y salidas del macroproceso	Procedimientos Asociados al Proceso		Diagrama	Descripción de actividades	Certificado	Producto	Roles y responsabilidades
Sí	611-02-01	Registro Contable de Fondos Federales	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	611-02-02	Integración de la Cuenta Comprobada de las Operaciones de Ingreso y Egreso de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	611-02-03	Conciliaciones Bancarias	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	611-02-04	Conciliación de las Remesas de Cuentadantes por concepto de Recaudación de Impuestos Federales	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	611-02-05	Conciliación de Inversiones Financieras	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	611-02-06	Conciliación de las Cuentas de Enlace del Subsistema de Fondos Federales	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	611-02-07	Revisión de Intereses Devengados	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	611-02-08	Devoluciones por Concentraciones en Exceso	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	611-02-09	Depuración de Saldos de Cuentas Contables	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente

Macroproceso: **Programación y Análisis Financiero.**

Entradas y salidas del macroproceso	Procedimientos Asociados al Proceso		Diagrama	Descripción de actividades	Certificado	Producto	Roles y responsabilidades
Sí	611-01-01	Programación del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal.	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	611-01-02	Seguimiento del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	611-01-03	Seguimiento de Colocación y Amortización de Valores Gubernamentales.	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	611-01-04	Posición de Efectivo en Bancos	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	611-01-05	Análisis del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente

3.10.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

Macroproceso: **Vigilancia de Fondos y Valores**

Entradas y salidas del macroproceso	Procedimientos Asociados al Proceso		Diagrama	Descripción de actividades	Certificado	Producto	Roles y responsabilidades
Sí	612-01-01	Planeación Anual de Actos de Vigilancia	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	612-01-02	Ejecución de los Actos de Vigilancia de Fondos y Valores	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	612-01-03	Supervisión de los Actos de Vigilancia	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	612-01-04	Control de la Planeación y Ejecución de los Actos de Vigilancia	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente

3.10.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Macroproceso: **Asuntos Jurídicos.**

Entradas y salidas del macroproceso	Procedimientos Asociados al Proceso		Diagrama	Descripción de actividades	Certificado	Producto	Roles y responsabilidades
Sí	613-05-02	Ejercicio de Derechos Patrimoniales	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	613-05-01	Recepción, Integración y Transferencia al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes, de los Créditos no Fiscales Radicados en la TESOFE	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-05-03	Verificación de los Términos y Condiciones en los Contratos que se celebren con motivo de la Desincorporación de Entidades Paraestatales del Gobierno Federal	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-05-04	Dación en Pago de Créditos no Fiscales con Bienes y Servicios	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-05-05	Recepción, Conservación y Transferencia Directa de Bienes por conducto de la Tesorería de la Federación.	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-01-01	Desahogo de Consultas de Carácter Legal en la Materia de la Competencia de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	613-01-02	Elaboración, Revisión, Opinión y Aprobación de Convenios, Contratos, Títulos de Crédito y Otros Documentos de Carácter Legal en los que Intervenga la Tesorería de la Federación	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-01-03	Bienes Puestos a Disposición de la Tesorería de la Federación	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-02-01	Requerimiento de Pago de Fianzas	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	613-02-03	Requerimiento de Pago de Intereses o Indemnización por Mora de Fianzas Diversas	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente

Entradas y salidas del macroproceso	Procedimientos Asociados al Proceso		Diagrama	Descripción de actividades	Certificado	Producto	Roles y responsabilidades
	613-02-05	Efectividad de Billetes de Depósito	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente
	613-02-02	Impugnación del Requerimiento de Pago	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-02-04	Acreditación de Pagos	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-02-06	Devolución de importes pagados provenientes de garantías, a petición de parte y/o por solicitud de Autoridad Administrativa o por orden de Autoridad Judicial	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-03-01	Atención y Desahogo de Requerimientos o Solicitudes de Órganos Jurisdiccionales, Ministerio Público o Unidades Administrativas	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-03-02	Traslado de Multas Distintas de las Fiscales para su Cobro	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente
	613-04-01	Asistencia en materia Jurídica a la Dirección General de Asuntos Jurídicos y a las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como desarrollo de Proyectos y/o Estudios Específicos	Sí	Sí		Sí	Responsable y cliente

3.10.5 Coordinación Administrativa

Macroproceso: **Apoyo Administrativo.**

Entradas y salidas del macroproceso	Procedimientos Asociados al Proceso		Diagrama	Descripción de actividades	Certificado	Producto	Roles y responsabilidades
Sí	PC-05	Gestión de Recursos	Sí	Sí	X	Sí	Responsable y cliente

3.11 Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

En esta sección se revisará si la TESOFE cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión y, en su caso la pertinencia del mismo.

De acuerdo con la Guía para el diseño de indicadores estratégicos de la SHCP⁷, un indicador de desempeño es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del Programa, así como monitorear y evaluar sus resultados. El indicador se debe aplicar en la planeación y en la programación para utilizarse en el seguimiento y en la evaluación de los Programas Presupuestales (PP).

Considerando lo que recomienda la guía mencionada, los indicadores de desempeño deberán contar con una ficha técnica, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

2. Nombre del indicador
3. Dimensión a medir
4. Definición
5. Método de cálculo
6. Unidad de medida
7. Frecuencia de medición
8. Línea base
9. Metas
10. Sentido del indicador
11. Parámetros de semaforización

Adicionalmente, los indicadores deben ser reflejados en la MIR, que es un instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas. Todo siendo resultado de un proceso de planeación, realizado con base en la Metodología de Marco Lógico (MML). Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla:

- Establece con claridad los objetivos del PP y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial
- Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación
- Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores
- Describe los bienes y/o servicios que entrega el Programa para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos
- Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del Programa

⁷ Guía para el diseño de indicadores estratégicos, SHCP, CONEVAL, junio 2010.

Asimismo, la TESOFE cuenta con indicadores dentro de su SGC asociados a los procesos certificados.

Con base en lo anterior, en esta sección se validará que los indicadores estén representados de manera adecuada con respecto a la guía de la SHCP.

Conclusiones:

La TESOFE cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión compuesto por la MIR y por los Indicadores del SGC, en donde se **identificaron áreas de oportunidad para su mejora.**

TOTALES	MACROPROCESOS	PROCESOS	INDICADORES DE LA MIR	INDICADORES SGC
	7	20	12	23

Con respecto a los indicadores de los procesos se logró encontrar dentro de la documentación los siguientes puntos, donde se puede ver que hay trabajo que realizar para mejorar los indicadores de la MIR y del SGC, así como determinar la línea base⁸, de manera explícita en todos los procesos:

⁸ La línea base es el valor inicial que será el marco de referencia para comparar los resultados de los indicadores.

Área	Macroproceso	Nombre del indicador	Dimensión a medir	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Meta	Sentido del indicador	Parámetros de semaforización	Indicadores MIR*	Indicadores SGC*
Subtesorería de Operación	Operaciones de Ingresos de Tesorería	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Incompletos	Incompletos
Subtesorería de Operación	Operaciones de Egresos de Tesorería	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Completo	Completo
Subtesorería de Operación	Operaciones Bancarias de Tesorería	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Incompletos	Incompletos
Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad y Control Operativo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Completo	Incompletos
Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Completo	Completo
Dirección General de Asuntos Jurídicos	Asuntos Jurídicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Incompletos	Incompletos
Coordinación Administrativa	Apoyo Administrativo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Incompletos	Incompletos

*El atributo se refiere a si los macroprocesos contienen de manera completa los indicadores de la MIR y SGC, no se refiere a si la MIR o SGC están completos.

3.11.1 Subtesorería de Operación

Macroproceso: Operaciones de Ingresos de Tesorería.

Área	Macroproceso	Proceso	Indicador de la Matriz de Indicador de Resultados (MIR)	Indicador del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
Subtesorería de Operación	Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación	INDICADOR COMPONENTE: 1. Porcentaje de ingresos del Gobierno Federal integrados a la Cuenta Única de Tesorería <i>(Avance de la integración de ingresos al esquema de Cuenta Única de Tesorería)</i>	Sí
		Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias		Sí
		Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	INDICADOR ACTIVIDAD: 2. Porcentaje de incremento de operaciones de ingreso a través de línea de captura TESOFE (LCT) <i>(Mide el avance de la automatización en la identificación de las operaciones de ingreso)</i>	Sí
		Operación de Ingresos por Caja		Sí
		Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros		Sí
		Operación de Ingresos por Reintegros al PEF		Sí
		Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas		NO TIENE INDICADOR MIR
Otros Servicios de Tesorería	NO TIENE INDICADOR MIR	No		

Macroproceso: Operaciones de Egresos de Tesorería.

Área	Macroproceso	Proceso	Indicador de la Matriz de Indicador de Resultados (MIR)	Indicador del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
Subtesorería de Operación	Operaciones de Egresos de Tesorería	Operaciones de Egresos de Tesorería	<p>INDICADOR PRÓPOSITO:1. Porcentaje de Cuentas por Liquidar Certificadas pagadas oportunamente. <i>(El nivel de eficacia en la entrega de los recursos financieros a través del pago de las Cuentas por Liquidar Certificadas en forma oportuna, respecto del total de Cuentas por Liquidar Certificadas recibidas durante el periodo).</i></p> <p>INDICADOR COMPONENTE:2. Porcentaje de pagos directos por servicios personales a las cuentas bancarias de los servidores públicos de la Administración Pública Federal Centralizada. <i>(Incremento en el pago directo de servicios personales, a los servidores públicos de la Administración Pública Federal Centralizada bancarizados)</i></p> <p>INDICADOR ACTIVIDAD:3. Tasa de incremento de pagos. <i>(Mide el crecimiento del número de pagos operados por la TESOFE)</i></p>	Sí

Macroproceso: **Operaciones Bancarias de Tesorería.**

Área	Macroproceso	Proceso	Indicador de la Matriz de Indicador de Resultados (MIR)	Indicador del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
Subtesorería de Operación	Operaciones Bancarias de Tesorería	Administración de Liquidez	NO TIENE INDICADOR MIR	Sí
		Servicios Bancarios	NO TIENE INDICADOR MIR	No

3.11.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

Macroproceso: **Contabilidad y Control Operativo**

Área	Macroproceso	Proceso	Indicador de la Matriz de Indicador de Resultados (MIR)	Indicador del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	<p>INDICADOR COMPONENTE:</p> <p>1. Porcentaje de cumplimiento en la entrega de informes del Subsistema de Fondos Federales <i>(Es la oportunidad con la que se entregan los informes requeridos por las instancias competentes)</i></p> <p>INDICADORES ACTIVIDAD:</p> <p>2. Porcentaje de cumplimiento en la entrega de los informes de Cuenta Comprobada a los Centros Contables <i>(Es la oportunidad con la que se entregan los informes de la Cuenta Comprobada del Cuentadante Tesorería de la Federación a los Centros Contables)</i></p> <p>3. Porcentaje de cumplimiento en la entrega de los informes contables y financieros del Subsistema de Fondos Federales <i>(Es la oportunidad con la que se entregan los informes contables y financieros del Subsistema de Fondos Federales, de conformidad con los plazos establecidos por las instancias competentes)</i></p>	Sí
		Programación y Análisis Financiero	<p>INDICADOR COMPONENTE:</p> <p>1. Porcentaje de Reportes de Programación del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal entregados oportunamente <i>(Mide el número de reportes de programación del flujo de efectivo del Gobierno Federal distribuidos diariamente a los usuarios (antes de las 18 horas) para la toma de decisiones)</i></p> <p>INDICADOR ACTIVIDAD:</p> <p>2. Porcentaje de días hábiles en que se consolida la información de ingresos, egresos y deuda de la TESOFE antes de las 14 horas <i>(Es una medida de la oportunidad en el aprovisionamiento y revisión de la información de ingresos, egresos y deuda requerida para elaborar el reporte diario de programación financiera)</i></p>	No

3.11.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

Macroproceso: **Vigilancia de Fondos y Valores.**

Área	Macroproceso	Proceso	Indicador de la Matriz de Indicador de Resultados (MIR)	Indicador del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	<p>INDICADOR ACTIVIDAD:</p> <p>1. Porcentaje ponderado de actos de vigilancia e intervenciones realizadas</p> <p><i>(Mide el grado de cumplimiento de la función de vigilancia de fondos y valores. Los actos de vigilancia e Intervenciones, entre otros fines, están orientados hacia la verificación del cumplimiento de los Lineamientos relativos a la Cuenta Única de Tesorería por parte de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con el propósito de coadyuvar al pago centralizado y a la bancarización de los servidores públicos)</i></p>	Sí

3.11.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Macroproceso: **Asuntos Jurídicos.**

Área	Macroproceso	Proceso	Indicador de la Matriz de Indicador de Resultados (MIR)	Indicador del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
Dirección General de Asuntos Jurídicos	Asuntos Jurídicos	Administración de Cartera y Activos no Monetarios	NO TIENE INDICADOR MIR	Sí
		Jurídico Consultivo	NO TIENE INDICADOR MIR	Sí
		Prestación de los Servicios en materia de Garantías	<p>INDICADOR ACTIVIDAD:</p> <p>1. Porcentaje de aplicación de garantías</p> <p><i>(Permite medir la remisión oportuna y la atención eficaz y eficiente de las solicitudes de efectividad de los billetes de depósito que cumplan con los requisitos indispensables para solicitar a BANSEFI proceda a la aplicación de los ingresos a la Cuenta Única de Tesorería)</i></p>	Sí
		Atención de Asuntos Contenciosos	NO TIENE INDICADOR MIR	No
		Asistencia en Materia Jurídica	NO TIENE INDICADOR MIR	No

3.11.5 Coordinación Administrativa

Macroproceso: **Gestión de Recursos.**

Área	Macroproceso	Proceso	Indicador de la Matriz de Indicador de Resultados (MIR)	Indicador del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
Coordinación Administrativa	Apoyo Administrativo	Gestión de Recursos	NO TIENE INDICADOR MIR	Sí

3.12 Mecanismos de mejora

En esta sección se revisará si la TESOFE cuenta con un mecanismo de mejora y, en su caso la pertinencia del mismo.

Al respecto, caber señalar que a TESOFE ha mantenido actividades de mejora de manera continua en los últimos tres años en las 7 áreas sustantivas como se muestra en la siguiente tabla, donde se aprecia el inventario de mejoras registradas en el SGC con corte al 30 de septiembre de 2013, observando un total de 87 mejoras registradas, de las cuales 72 (83%) estaban concluidas y 15 (17%) seguían en proceso.

Área	2011	2012	2013	Total
1. Oficina de la C. Tesorera	1	4	7	12
2. Subtesorería de Operación	5	9	8	22
3. Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	4	9	3	16
4. Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	2	6	4	12
5. Dirección General de Asuntos Jurídicos	3	8	2	13
6. Coordinación Administrativa	-	5	1	6
7. Sistema de Gestión de Calidad	1	4	1	6
Total	16	45	26	87

Otras mejoras relevantes que ha realizado la TESOFE para incrementar la eficiencia operativa son:

- Cambios en la manera de operar la Cuenta Única de Tesorería (CUT)
 - Ingresos
 - Línea de captura
 - Pago centralizado de nómina
 - Pago directo de pensiones
 - Otros conceptos de pago
 - Registro de Cuentas Bancarias (RCB)

- Sistema Integral de Contabilidad de Fondos Federales (SICOFFE)

Entre los principales beneficios del SICOFFE destacan los siguientes:

 - Las operaciones de ingreso y egreso que realiza la TESOFE se registran oportunamente mediante el uso de interfaces y eventos contables, eliminado con ello los procesos de captura y posibles errores
 - Las cuentas bancarias de la TESOFE se mantienen permanentemente conciliadas y se solicitan con oportunidad las aclaraciones pertinentes respecto de las partidas de conciliación
 - La cuenta comprobada de los cuentadantes auxiliares de la TESOFE (Aduanas, Caja de la SCT y Entidades Federativas) se recibe y procesa por medios electrónicos. Lo anterior ha permitido homogeneizar la información que integra la cuenta comprobada, mayor oportunidad en su recepción y la reducción de costos asociados como gastos de impresión, envío por paquetería y áreas de archivo
 - La información que debe rendir la TESOFE tiene un alto grado de confiabilidad y oportunidad

- El uso de papel se ha eliminado de forma gradual debido a que las operaciones en la contabilidad de fondos federales se reciben, registran y soportan con archivos electrónicos y/o digitalizados
- Mayor seguridad en el manejo de la información, debido a que la misma se resguarda en las bases de datos institucionales y para tener acceso, los usuarios autorizados requieren de una clave o password
- Automatización de los procesos sustantivos de la TESOFE
Desde el punto de vista de las funciones sustantivas de la Tesorería, los logros en materia de sistema permiten:
 - Contar con plataformas tecnológicas modernas y confiables que apoyen a los procesos sustantivos de la TESOFE
 - Eliminar procesos manuales a través de su automatización, entre los que se encuentran: contabilidad de los Fondos Federales, control de garantías, programación financiera, cálculo de las disponibilidades, registro de cuentas bancarias, depósito de terceros, conciliación de ingresos, cálculo de la retribución a las Instituciones de Crédito por los servicios de recaudación y registro, control y seguimiento de los actos de vigilancia
 - Integrar la información de las operaciones de pagos, ingresos, movimientos bancarios y registro contable en un mismo repositorio de información (base de datos)
 - Identificar y registrar automáticamente la totalidad de las operaciones de la Tesorería
 - Contar con la firma electrónica del SAT para asegurar la confiabilidad en el registro
 - Consolidar en una sola base de datos los saldos y movimientos de las cuentas de la TESOFE en la banca de desarrollo, en la banca comercial y en el Banco de México para efectos de administración de la liquidez
- Cambios en la regulación (aspectos legales)
 - Reformas LFPRH
 - Reglas 2007 (Tarifas para la recaudación de ingresos federales)
 - Autorizaciones y Contratos de Adhesión Recaudación Ingresos Federales
 - Reglas IDE
 - Circular BANXICO Cuentas Básicas de Nómina
 - Acuerdo de Bancarización
 - PEF-Pago electrónico
 - Bases de Colaboración SAT-SAE-TESOFE
 - Convenio SAE-TESOFE
 - Bases y convenios pago centralizado nómina y pensiones
 - Reformas Reglamento de la LFPRH

Por otra parte, dentro de las Instituciones con madurez en el desarrollo e implementación de procesos se enfrenta la necesidad de promover una mejora continua de procesos⁹ para potencializar las competencias de gestión y creación de valor basado en una metodología de cinco pasos de Thomas Davenport y James Short¹⁰.

El componente de Gestión del Cambio es de gran importancia en la implementación y reingeniería de procesos que funciona como facilitador para la asimilación e implantación de los procesos dentro de las instituciones. La falta de este componente generalmente, pone en riesgo la ejecución de los procesos.

La evidencia que se encontró en la documentación revisada está relacionada con encuestas de satisfacción a los clientes de los principales procedimientos, de hecho dentro de las especificaciones de la matriz de procesos se muestra la periodicidad de la realización de las encuestas.

Conclusiones:

La TESOFE, a través de su SGC, cuenta con un mecanismo formal para la documentación y seguimiento de mejoras en los procesos certificados, sin embargo esto no se lleva a cabo para los procesos no certificados.

⁹ Davenport, T. H. and Short, J. E. 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. Summer: 11–27.

¹⁰ Metodología de reingeniería de Davenport y Short:

1. La metodología comienza con el establecimiento de la visión institucional y los objetivos del proceso en lugar de racionalizar las tareas para eliminar los cuellos de botella, en los trabajos de rediseño de procesos sugieren que el rediseño de procesos se debe realizar en los procesos completos para lograr integrar la visión de negocio que se necesite y conseguir los objetivos del proceso
2. El segundo paso es identificar los procesos a ser rediseñados. Esto es similar al análisis de Pareto practicado en la metodología de Administración de Calidad Total (*Total Quality Management*). En lugar de rediseñar todos los procesos, por lo que los procesos clave que ofrecen el mayor impacto son los que deben ser rediseñados
3. El siguiente paso es entender y medir la vigencia de los procesos. Se trata de comprender los problemas en los procesos existentes y para establecer medidas de rendimiento de referencia para determinar las mejoras futuras
4. El cuarto paso en su metodología es identificar cómo TI puede ser un habilitador para la implementar el rediseño de procesos
5. El último paso es la implementación de un prototipo del proceso, Este prototipo debe extenderse más allá de las aplicaciones informáticas y en las diferentes áreas de la institución, y servirá como base para el mejoramiento iterativo antes de una aplicación general

3.13 Conclusiones del diagnóstico

En cuanto a la certificación se identificaron que los procesos asociados a la Dirección General de Asuntos Jurídicos proporcionalmente tienen menos procesos diagramados y certificados; por otro lado los procedimientos asociados al área de Operaciones Bancarias de la Tesorería quien tiene sólo un procedimiento certificado de los posibles 16, seguido de los procedimientos del área de Asuntos Jurídicos con 5 de los 17 procedimientos. En general se detectó un porcentaje alto en el número de procesos certificados y diagramados.

La metodología que se consideró para definir las evaluaciones está basada en consideraciones cualitativas para cada área y Macroproceso de acuerdo a los criterios definidos para cada una.

Los principales hallazgos relacionados al grado de consolidación de procesos de la TESOFE son los siguientes:

- Después de revisar los 81 procedimientos asociados a los 20 procesos de las 33 direcciones de área y 9 Direcciones Generales Adjuntas. Se concluye que **la documentación normativa está completa a nivel proceso y procedimiento**
- **La comunicación entre las áreas es efectiva.** La TESOFE cuenta con una estrategia de comunicación interna a través de medios electrónicos (correo electrónico, plataforma de colaboración digital en la tecnología SharePoint®, biblioteca de normas en plataforma web llamada Normateca Interna), materiales impresos, cursos, juntas y capacitaciones, por todo lo anterior se concluye que los procesos son **suficientemente conocidos por las áreas que los ejecutan**, ya que éstas participan activamente en su revisión y actualización
- Los 20 procesos analizados se encuentran **debidamente estandarizados y documentados de acuerdo a la normatividad aplicable** en el Manual de Procedimientos de la TESOFE, además de que **15** de ellos están **certificados** bajo la Norma ISO 9001:2008. Con la finalidad de estandarizar de manera homogénea la totalidad de los procesos de la TESOFE bajo los criterios de la Norma ISO 9001:2008, se sugiere considerar certificar los procesos faltantes o, en su caso, homologar dichos criterios en todos los procesos indistintamente si están certificados o no
- La TESOFE cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión compuesto por la MIR y por los Indicadores del SGC, en donde se **identificaron áreas de oportunidad para su mejora**
- **La TESOFE, a través de su SGC, cuenta con un mecanismo formal para la documentación y seguimiento de mejoras en los procesos certificados**, sin embargo esto no se lleva a cabo para los procesos no certificados. Actualmente, el inventario de mejoras consta de 87 mejoras registradas, 72 (83%) están concluidas y 15 (17%) aún se encuentran en proceso de implementación.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen gráfico de la evaluación del grado de consolidación de los procesos de la TESOFE, que en su resultado global muestra una **capacidad sólida**, es decir, cuenta en general con la **madurez y experiencia para el desarrollo de las actividades, existiendo áreas de oportunidad**.

Macroproceso	Documentos normativos de los procesos	Documentación y conocimiento de los procesos	Estandarización de procesos	Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Mecanismos de mejora	Global
Operaciones de Ingresos de Tesorería						
Operaciones de Egresos de Tesorería						
Operaciones Bancarias de la Tesorería						
Contabilidad y Control Operativo						
Vigilancia de Fondos y Valores						
Asuntos Jurídicos						
Global						

Capacidad desarrollada	Capacidad sólida	Mediana capacidad	Capacidad en desarrollo	Capacidad no desarrollada
La organización cuenta con el nivel de <i>expertise</i> y madurez desarrollada comprobable y en uso continuo	La organización cuenta en general con la madurez y experiencia para el desarrollo de las actividades pero no en forma generalizada	La organización tiene áreas de oportunidad pero es funcional	La organización está en un proceso temprano y la implementación o uso de la habilidad no es general	No existe la capacidad en la organización de manera formal, aunque sí puede haber funcionalidad desarrollada que se esté usando de manera aislada

4. Tema II: Descripción y análisis de los procesos del Programa

Este capítulo tiene como objetivo describir y analizar los procesos operativos del Programa acordados como resultado del diagnóstico, considerando la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, se busca analizar la pertinencia de la gestión de cada uno de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre los mismos y su incidencia en el alcance de las metas programadas y en el logro del Propósito de la Tesorería de la Federación (TESOFE). En este sentido el capítulo muestra un análisis detallado y específico de la operación del Programa Presupuestario E003: “Administración de los Fondos Federales y Valores en Propiedad y/o Custodia del Gobierno Federal” (Programa) de la TESOFE, haciendo énfasis en cada uno de los procesos que lo componen.

Esta evaluación de procesos busca identificar oportunidades en las actividades de los procesos actuales del Programa desde diferentes perspectivas, las cuales se abordarán a lo largo del presente documento tal como se enlistan a continuación:

- Actividades, componentes y actores de los procesos
- Límites e interacción de los procesos
- Actividades adicionales a los procesos
- Suficiencia de los insumos y recursos
- Pertinencia de los productos resultantes de los procesos
- Sistemas de información
- Coordinación que existe entre los procesos
- Buenas prácticas y obstáculos identificados

La evaluación de procesos se llevó a cabo mediante una cuidadosa revisión de documentos y reportes así como entrevistas a funcionarios clave relacionados al Programa para determinar cómo participan, qué información tienen, qué productos o servicios reciben y cuáles entregan y en general, cuál es el desempeño del proceso en el que intervienen.

Teniendo como marco de referencia el objetivo general de la evaluación contenida en los Términos de Referencia, se realizó un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa con la finalidad de describir los procesos operativos actuales a cargo de la TESOFE que permita emitir recomendaciones que apoyen a la implementación de mejoras al Programa.

El documento se estructura en las siguientes secciones:

- Descripción de procesos
- Determinación de los límites de cada proceso y su articulación con otros
- Evaluación del proceso
- Medición de atributos
- Conclusiones
- Modelo General de Procesos
- Procesos identificados que no coinciden con el modelo general de procesos

En todas las secciones se incluyen los ajustes derivados de la aplicación de los cuestionarios y la realización de las entrevistas conforme a la Estrategia y Plan de Trabajo definidos para ésta evaluación.

4.1 Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

En este apartado se describen y analizan los procesos operativos del Programa a través de la revisión y documentación de los procesos y procedimientos relacionados con el mismo.

Asimismo, se analiza la pertinencia de la gestión de cada uno de los procesos en el contexto institucional en el que operan para alcanzar el fin estipulado en la MIR, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de las metas programadas y en el logro del Propósito.

Se incorpora en este capítulo el funcionamiento de los procesos, incluyendo los comentarios emitidos por las áreas de la TESOFE en las entrevistas de descripción de los procesos. Para cada proceso se muestra el detalle de los principales elementos:

- Entradas
- Procedimientos asociados al proceso
- Salidas, productos y usuarios que los reciben.

El capítulo está organizado por cada una de las áreas de la TESOFE en el siguiente orden:

1. Subtesorería de Operación
2. Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo
3. Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores
4. Dirección General de Asuntos Jurídicos
5. Coordinación Administrativa

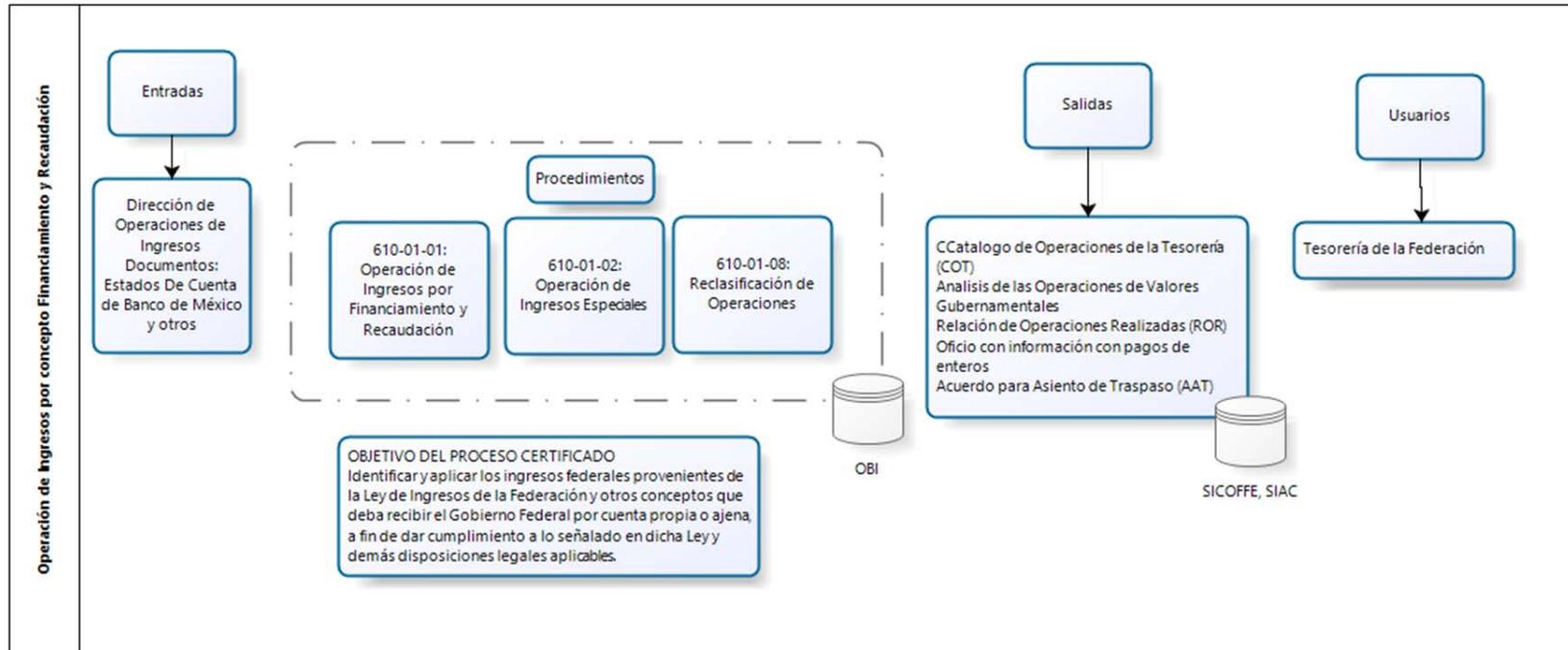
De acuerdo con las reuniones que se sostuvieron con el personal de la Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias, se acordó redefinir nombre y estructura de los procesos con el fin de reflejar de una manera más adecuada el funcionamiento actual del área.

Cabe aclarar que las siglas de los sistemas indicados en los siguientes diagramas de procesos se describen en el apartado 4.3.4 “Sistemas de información”.

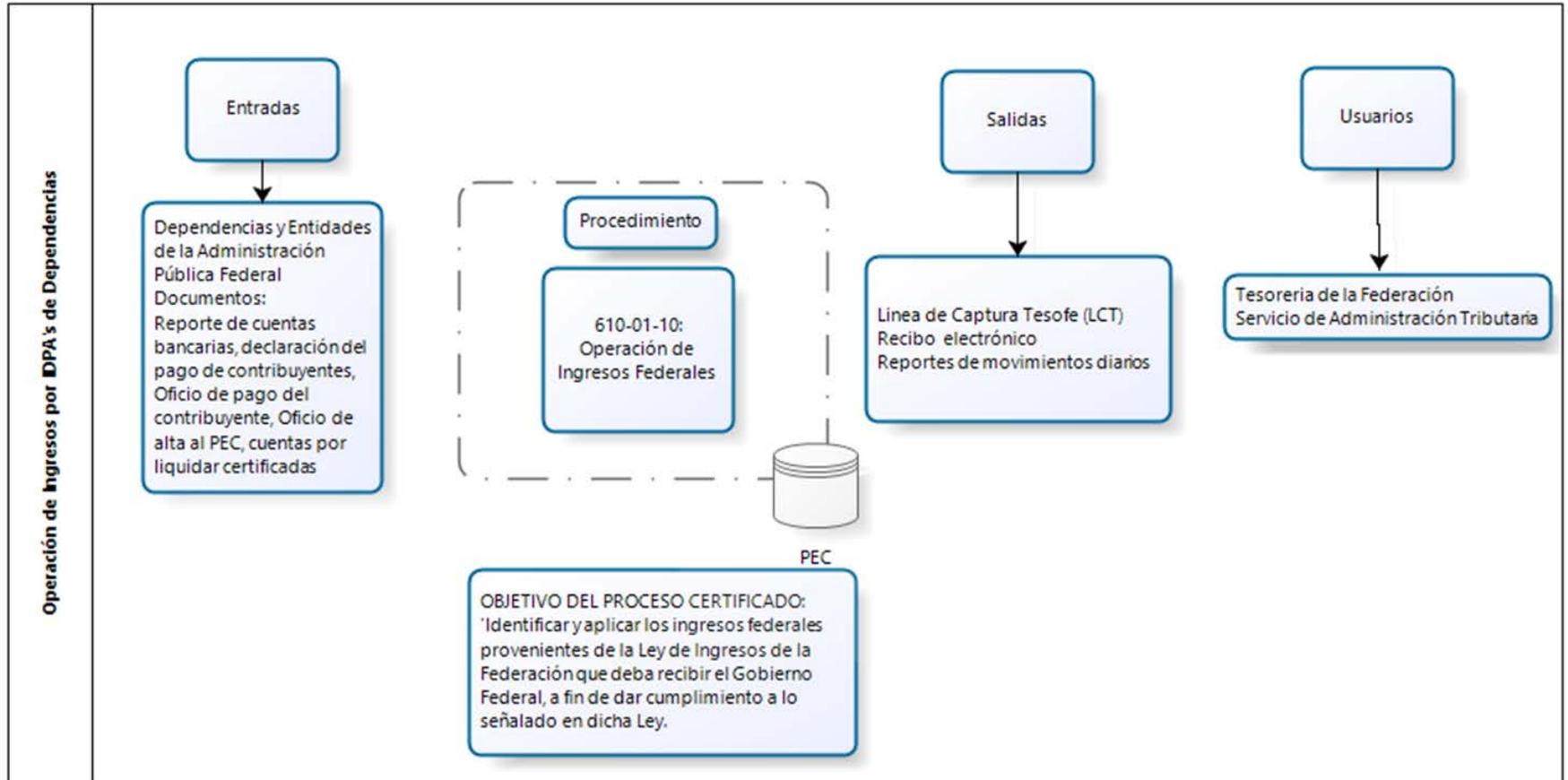
4.1.1 Subtesorería de Operación

4.1.1.1 Operaciones de Ingresos de Tesorería

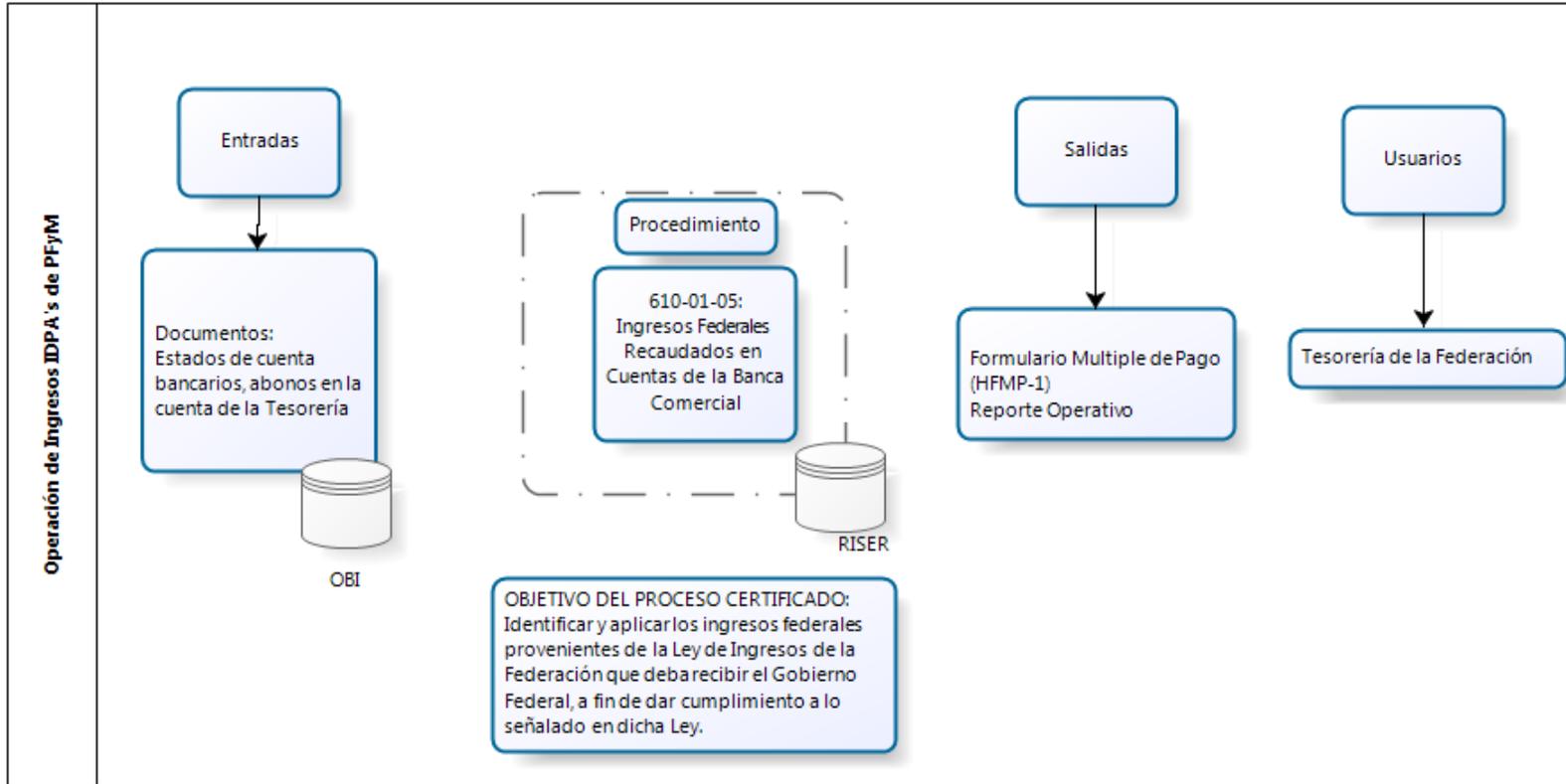
4.1.1.1.1 Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación



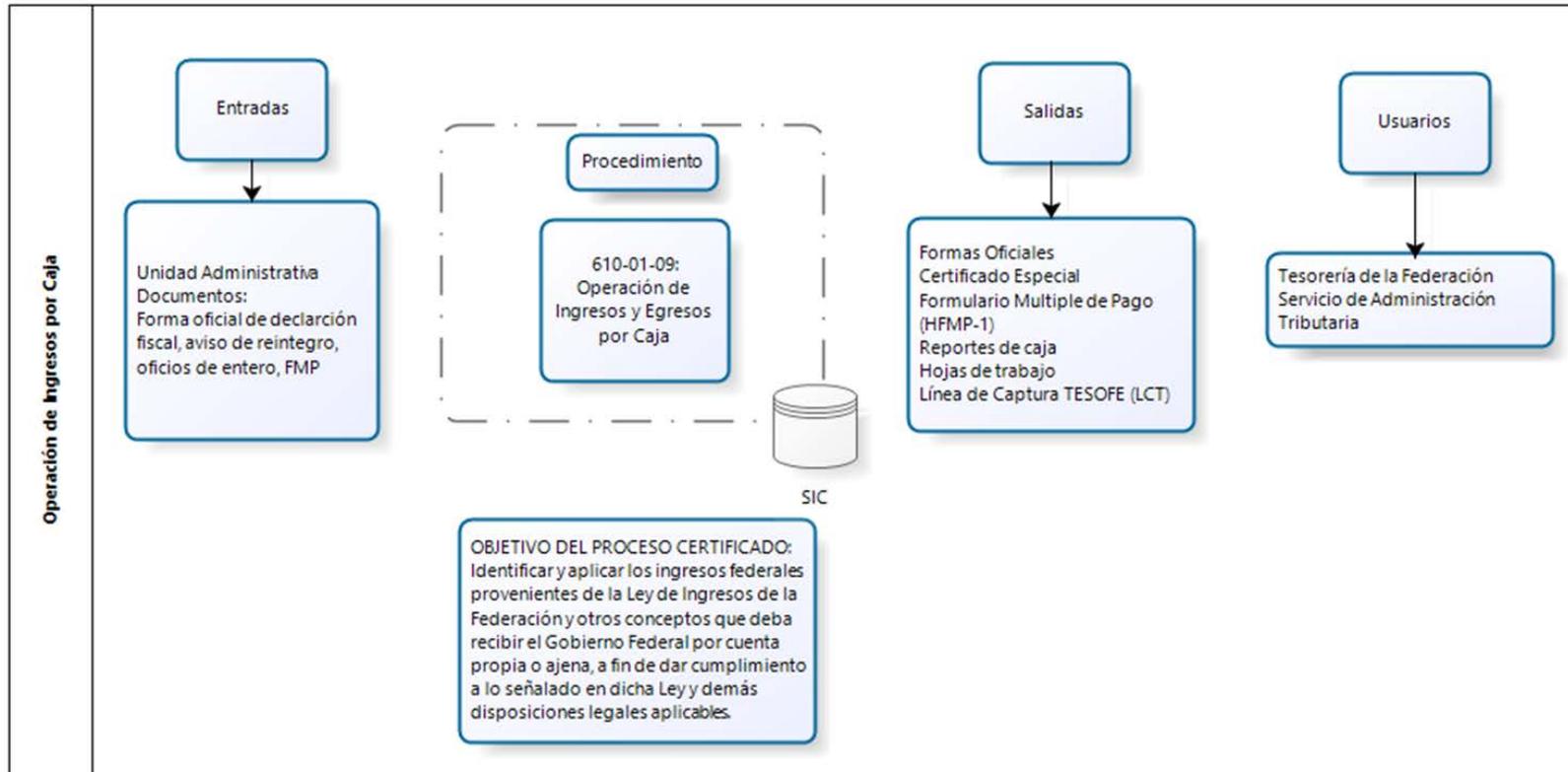
4.1.1.1.2 Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias



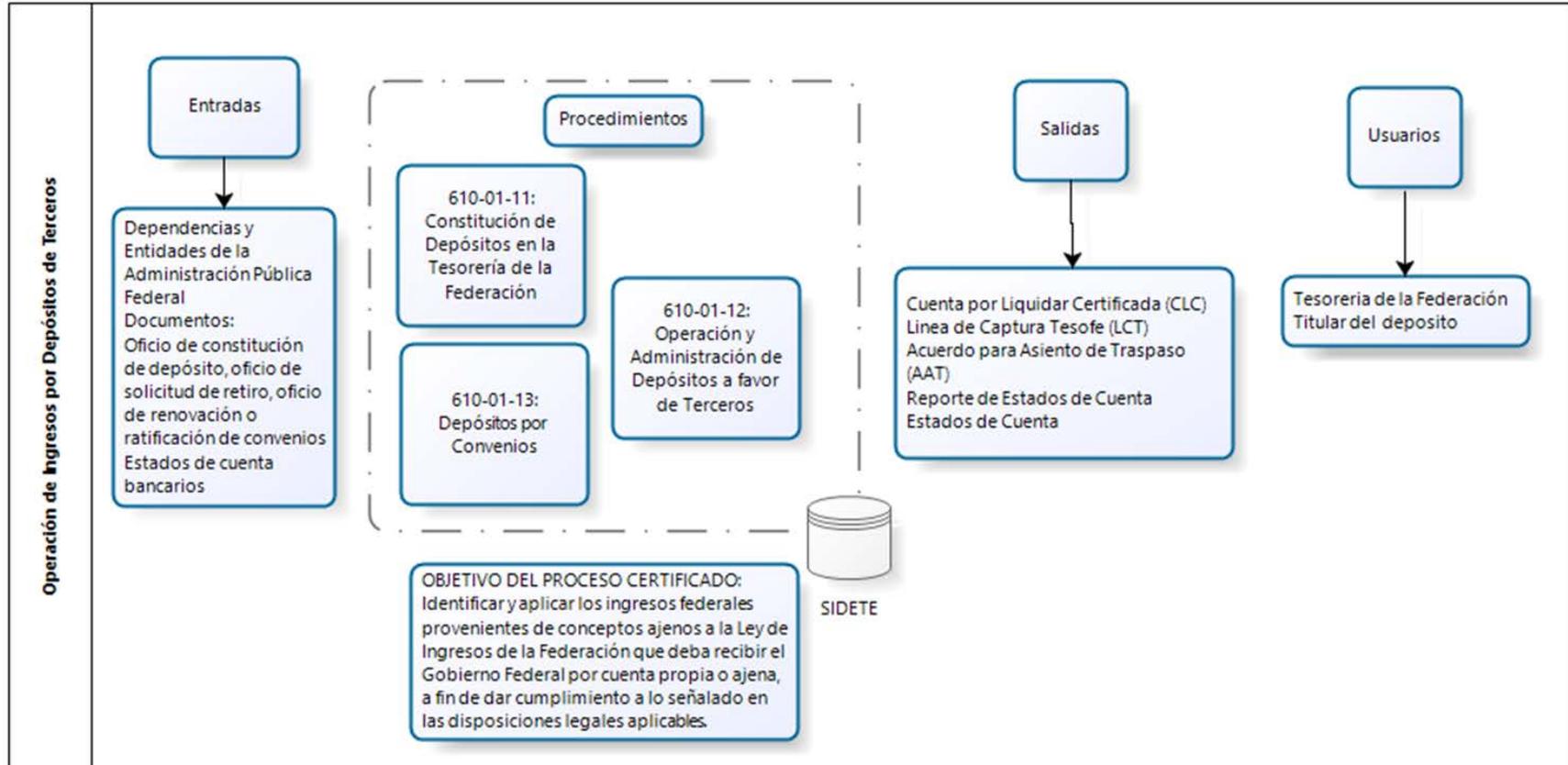
4.1.1.1.3 Operación de Ingresos IDPA's de PFyM



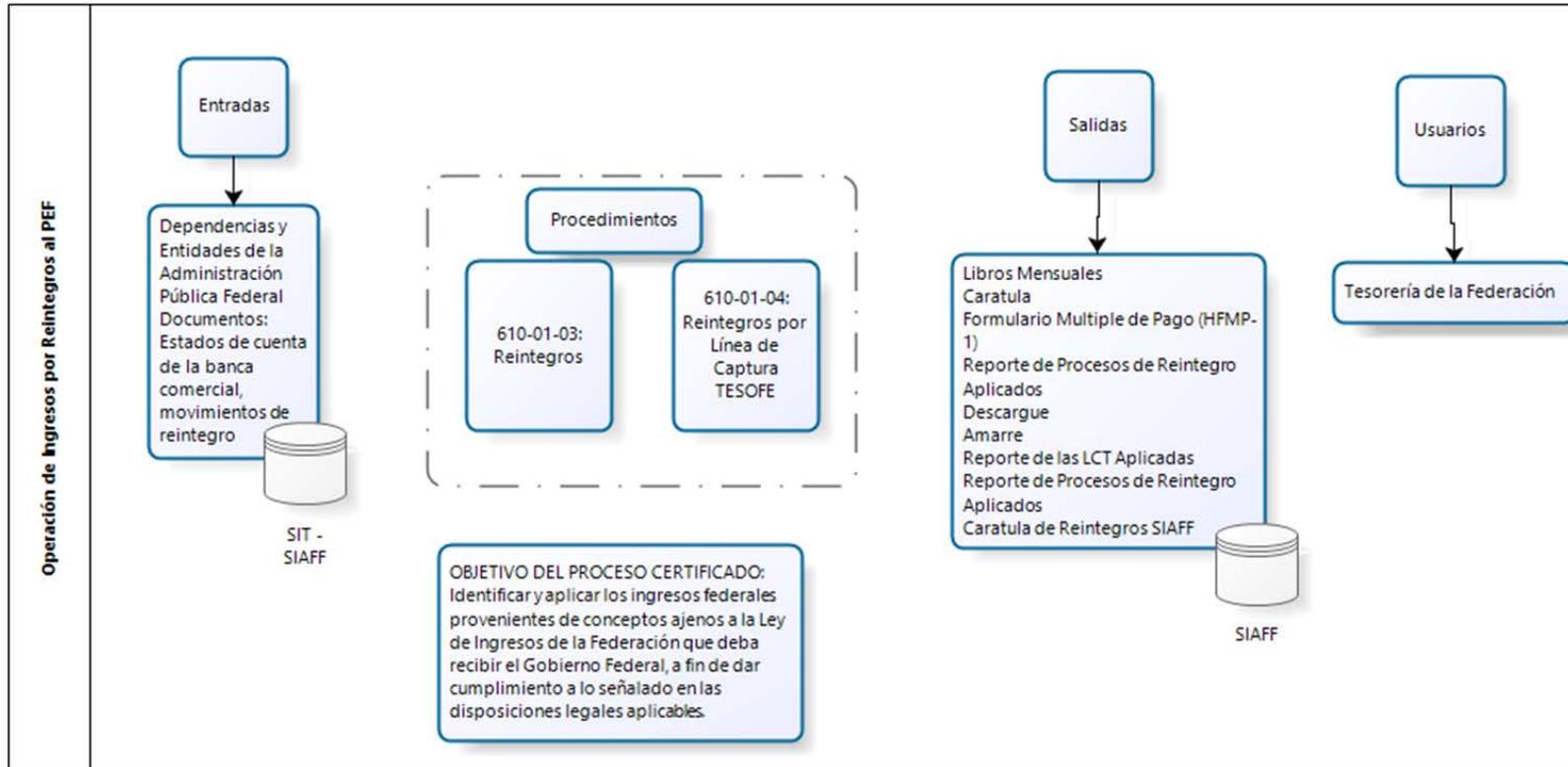
4.1.1.1.4 Operación de Ingresos por Caja



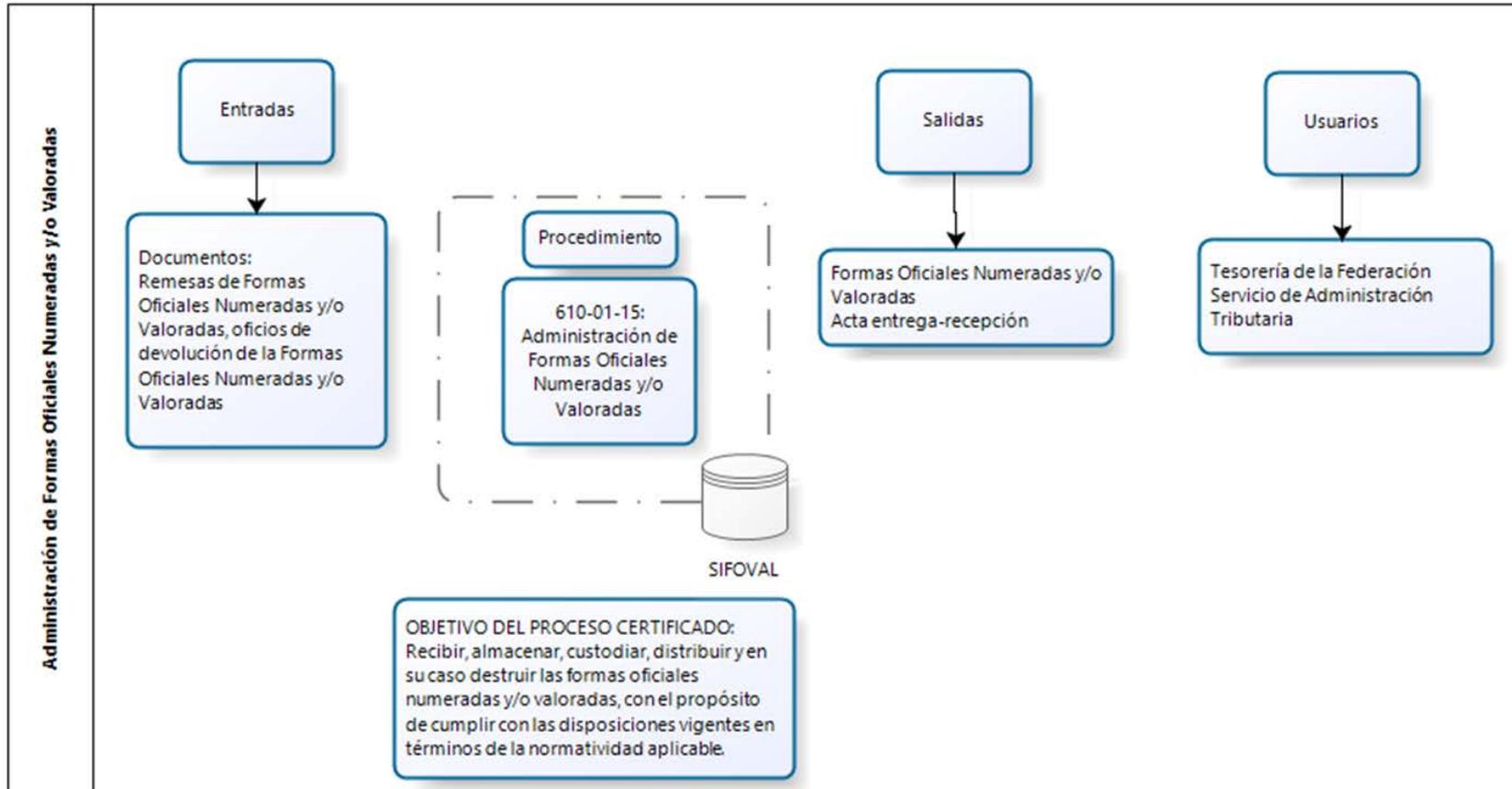
4.1.1.1.5 Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros



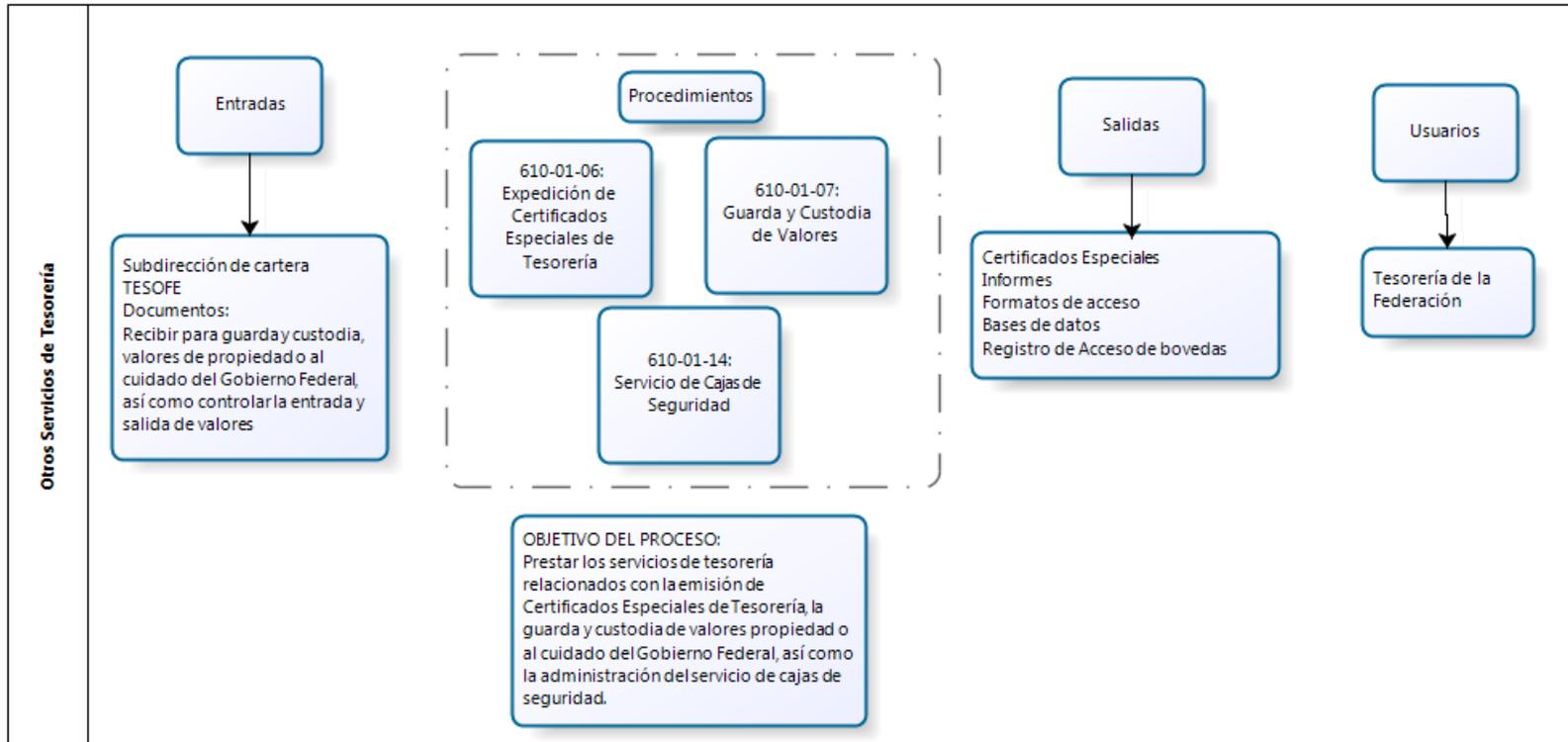
4.1.1.1.6 Operación de Ingresos por Reintegros al PEF



4.1.1.1.7 Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas

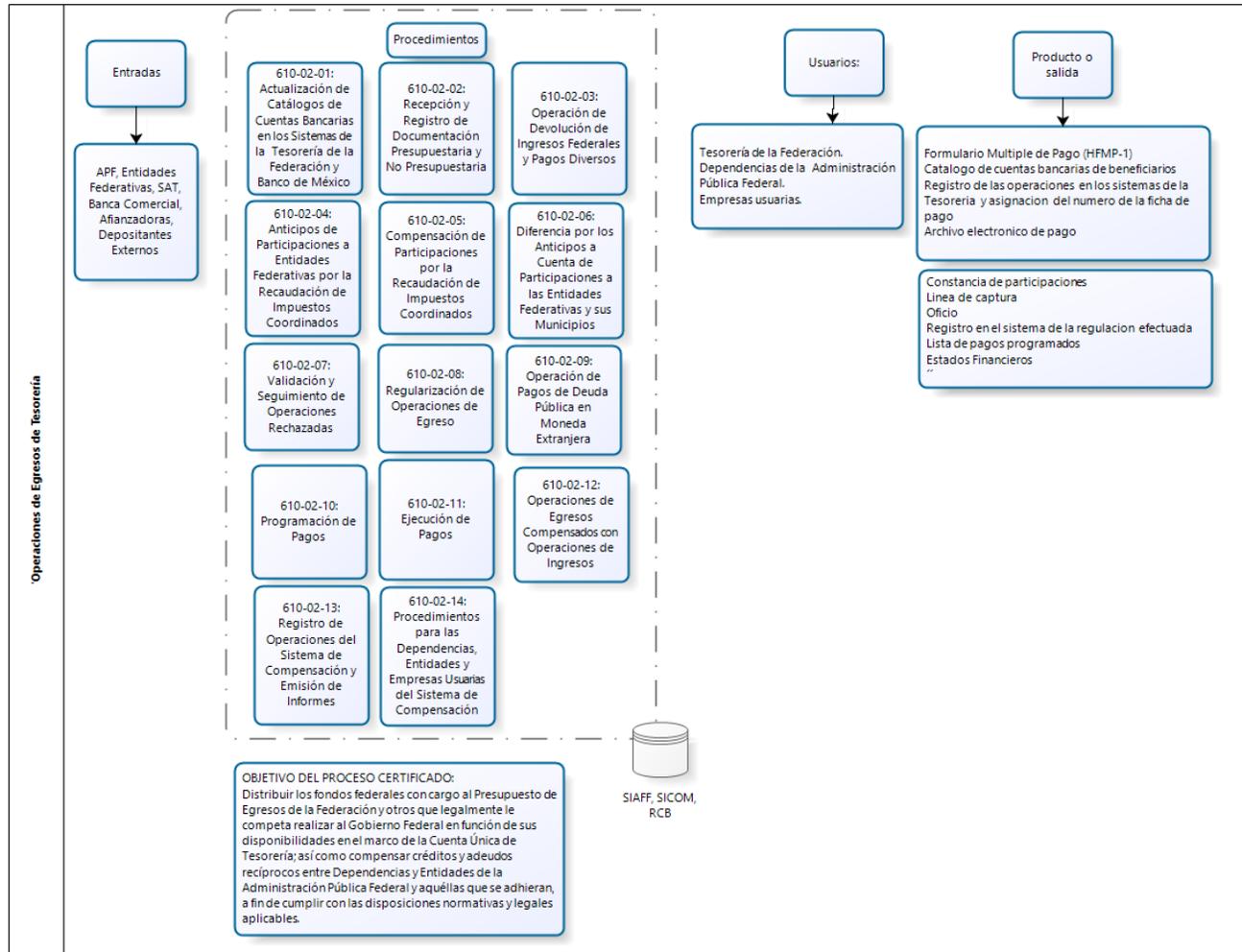


4.1.1.1.8 Otros Servicios de Tesorería



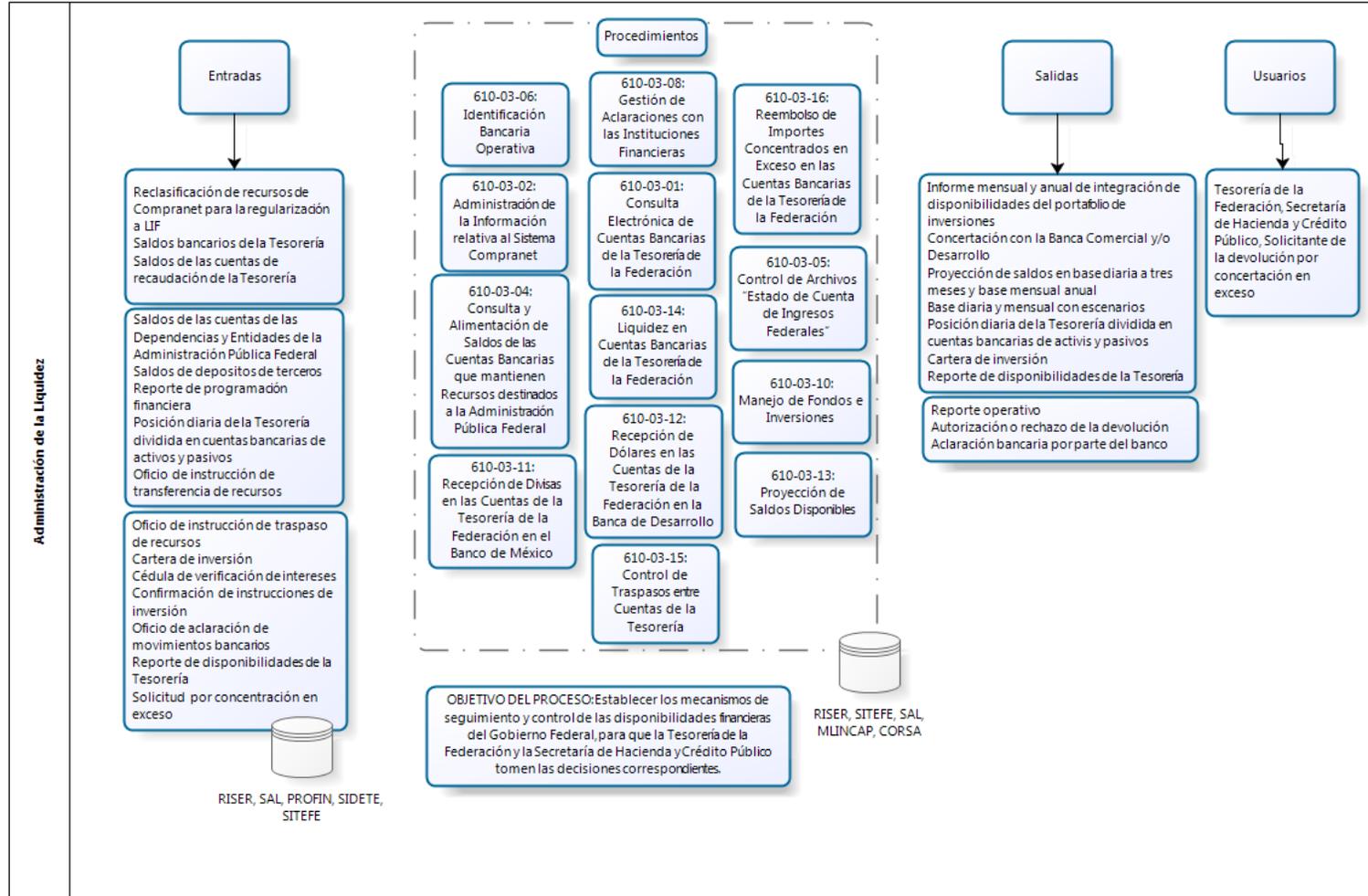
4.1.1.2 Operaciones de Egresos de Tesorería

4.1.1.2.1 Operaciones de Egresos de Tesorería

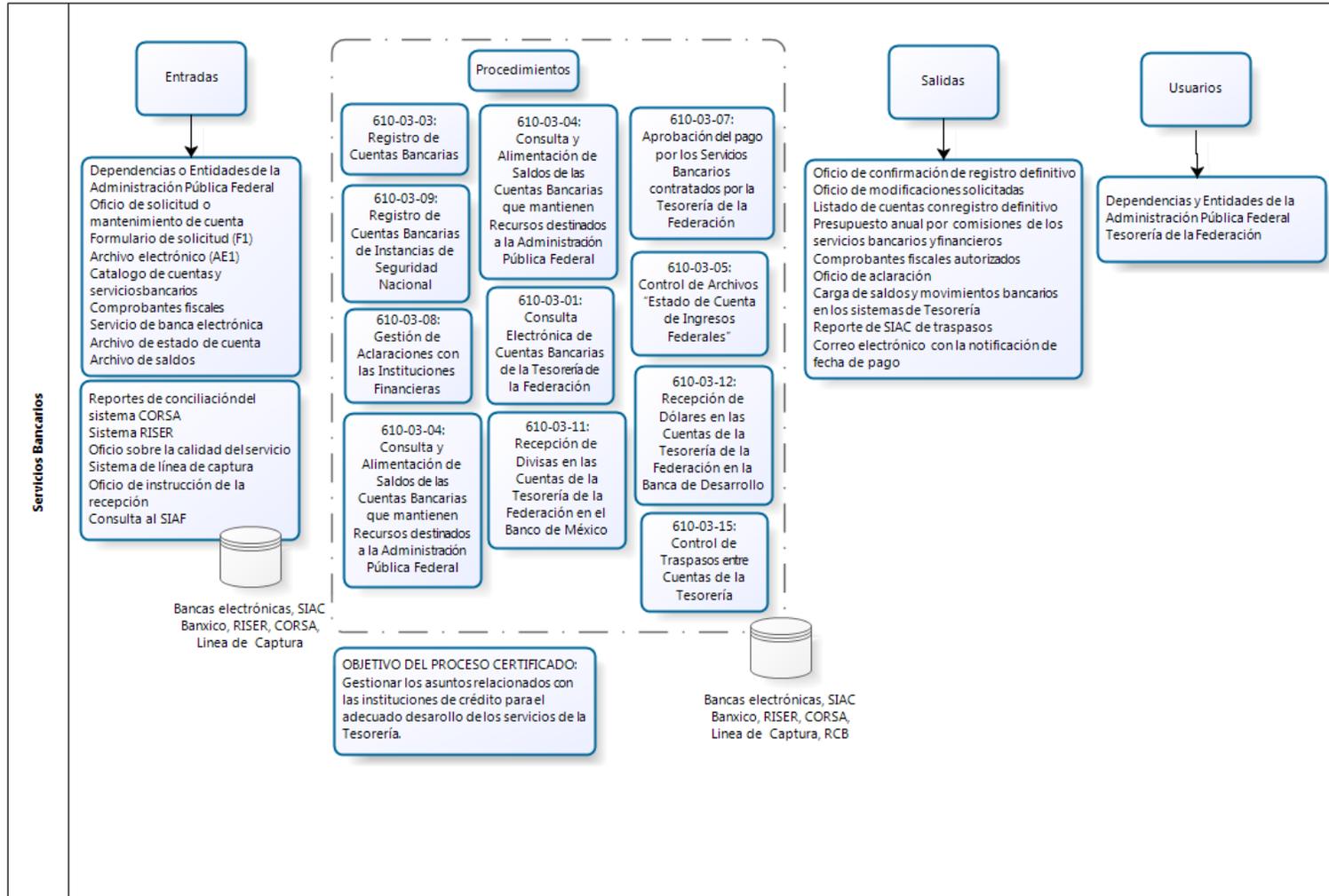


4.1.1.3 Operaciones Bancarias de Tesorería

4.1.1.3.1 Administración de la Liquidez



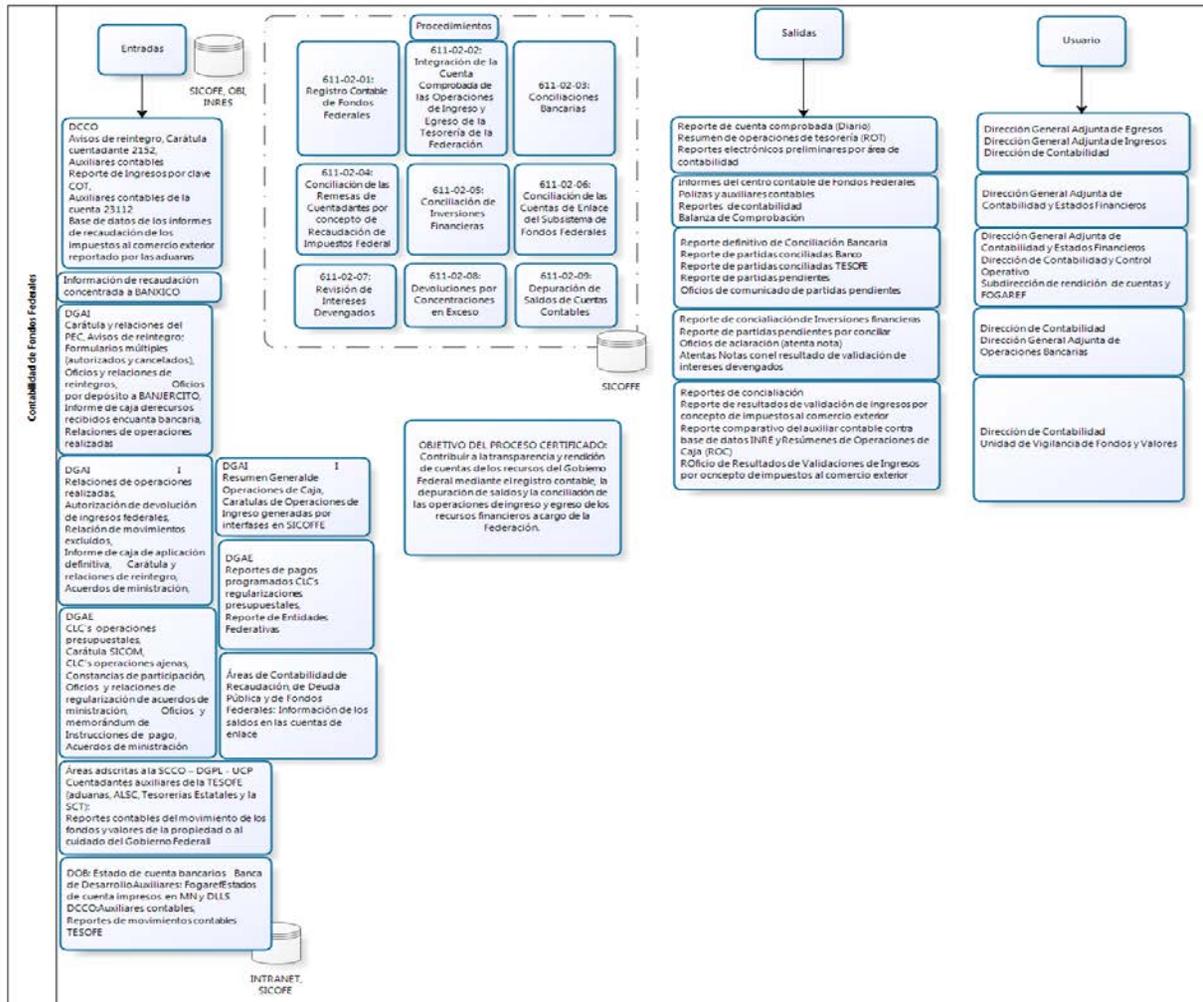
4.1.1.3.2 Servicios Bancarios



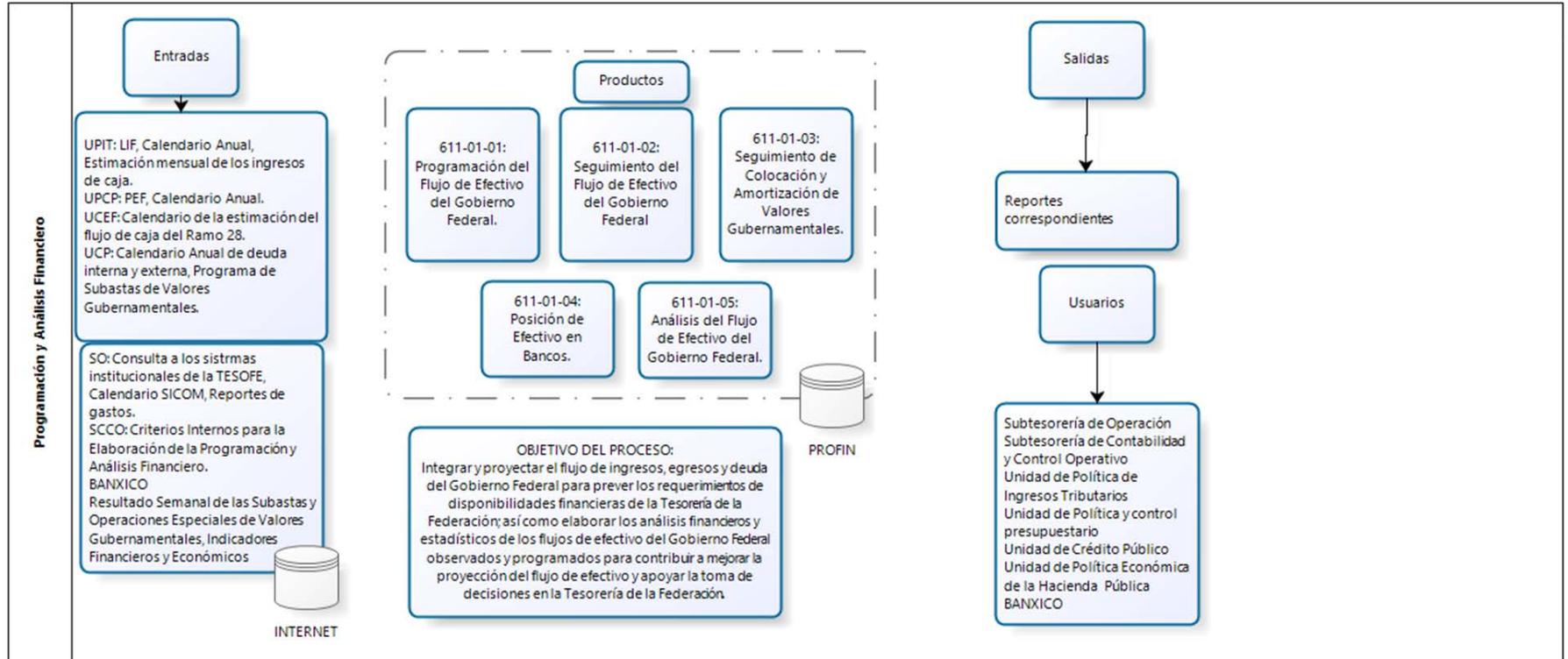
4.1.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

4.1.2.1 Contabilidad y Control Operativo

4.1.2.1.1 Contabilidad de Fondos Federales

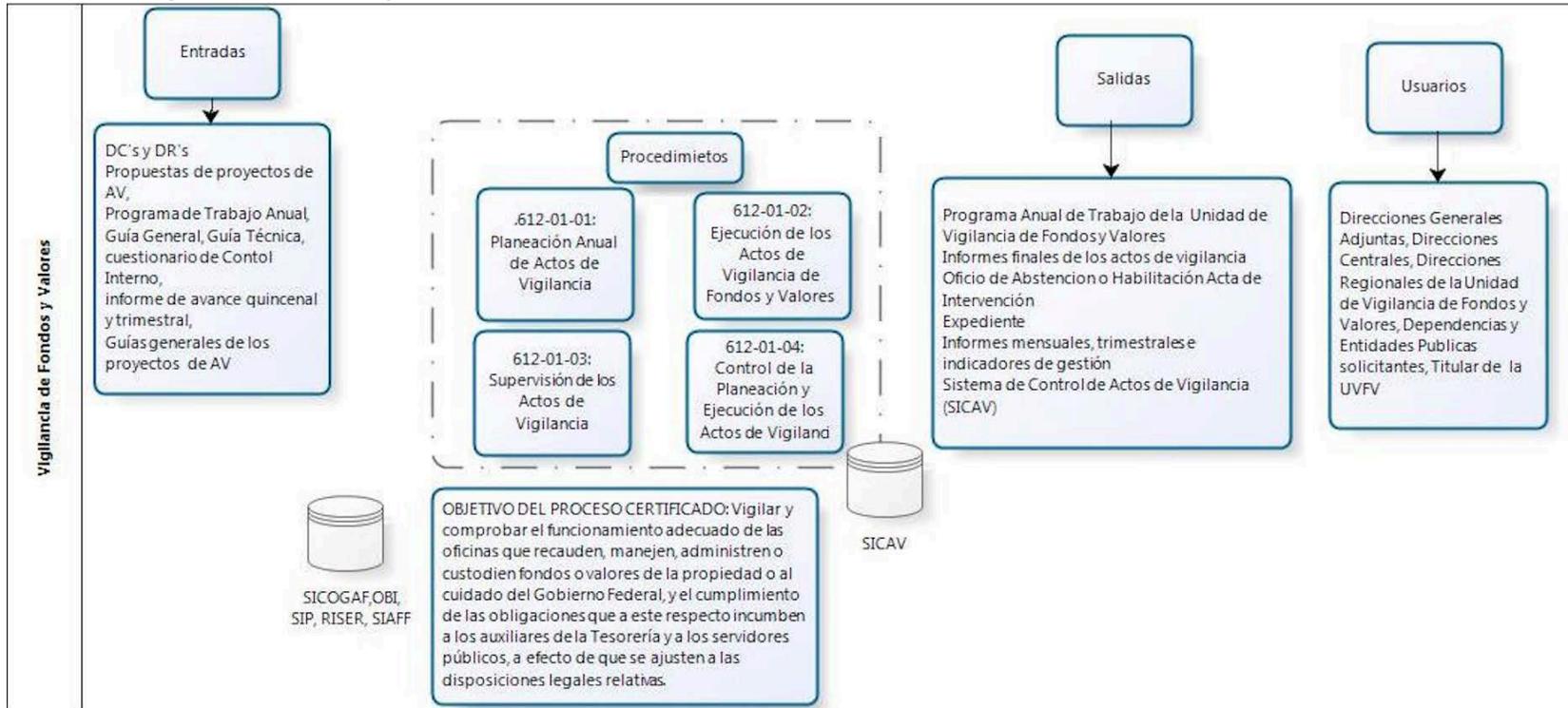


4.1.2.1.2 Programación y Análisis Financiero



4.1.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

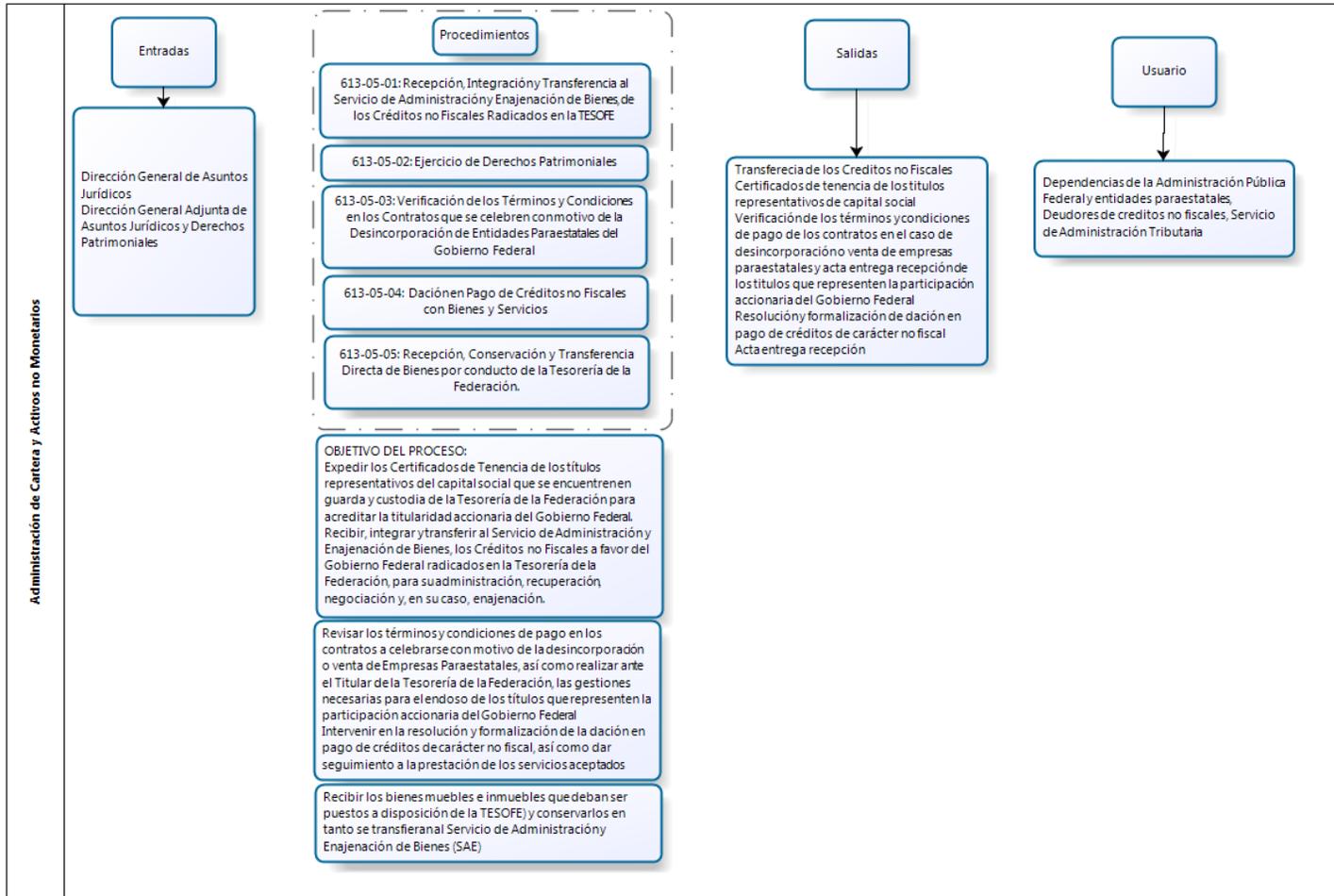
4.1.3.1 Vigilancia de Fondos y Valores



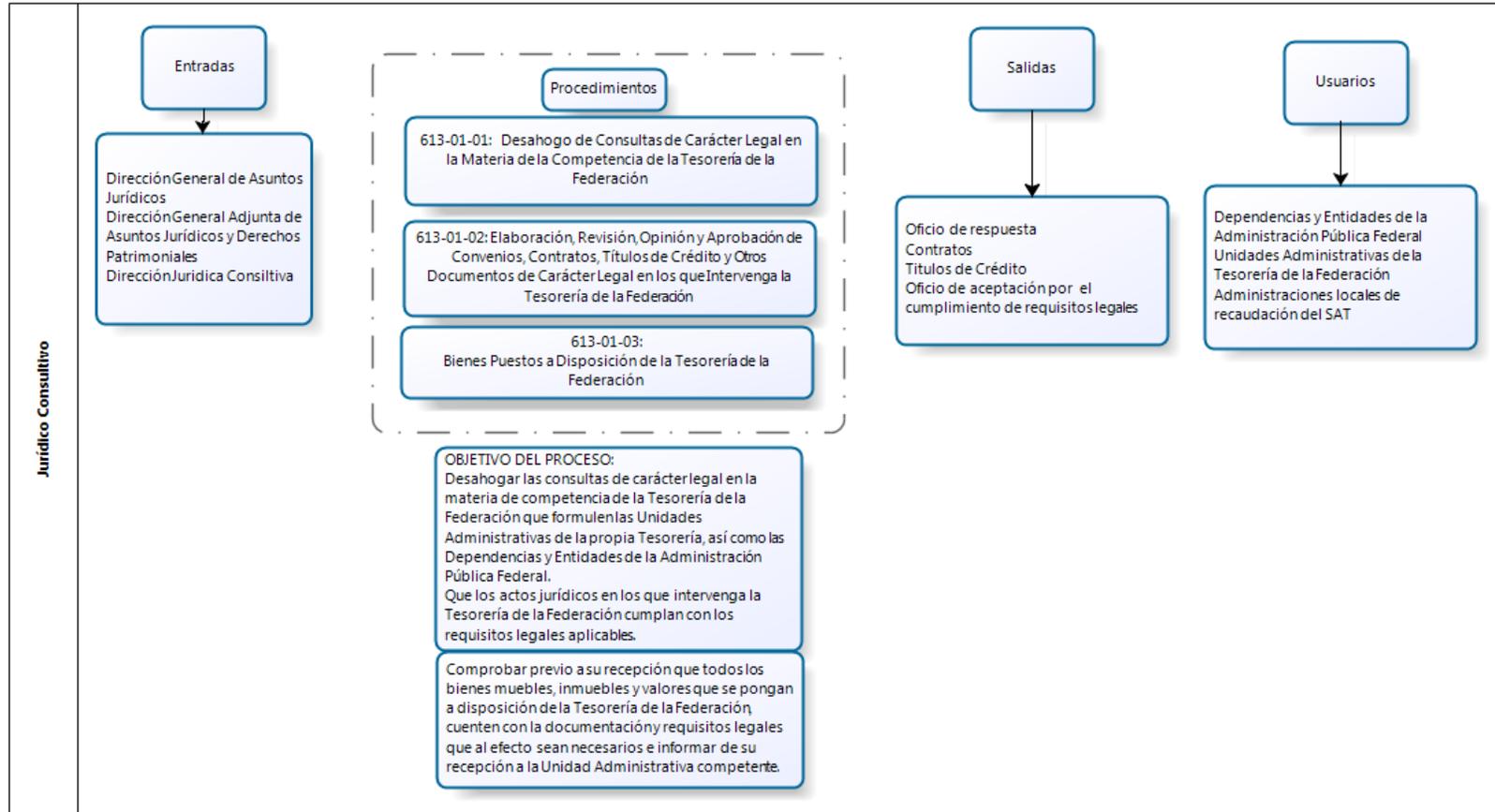
4.1.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos

4.1.4.1 Asuntos Jurídicos

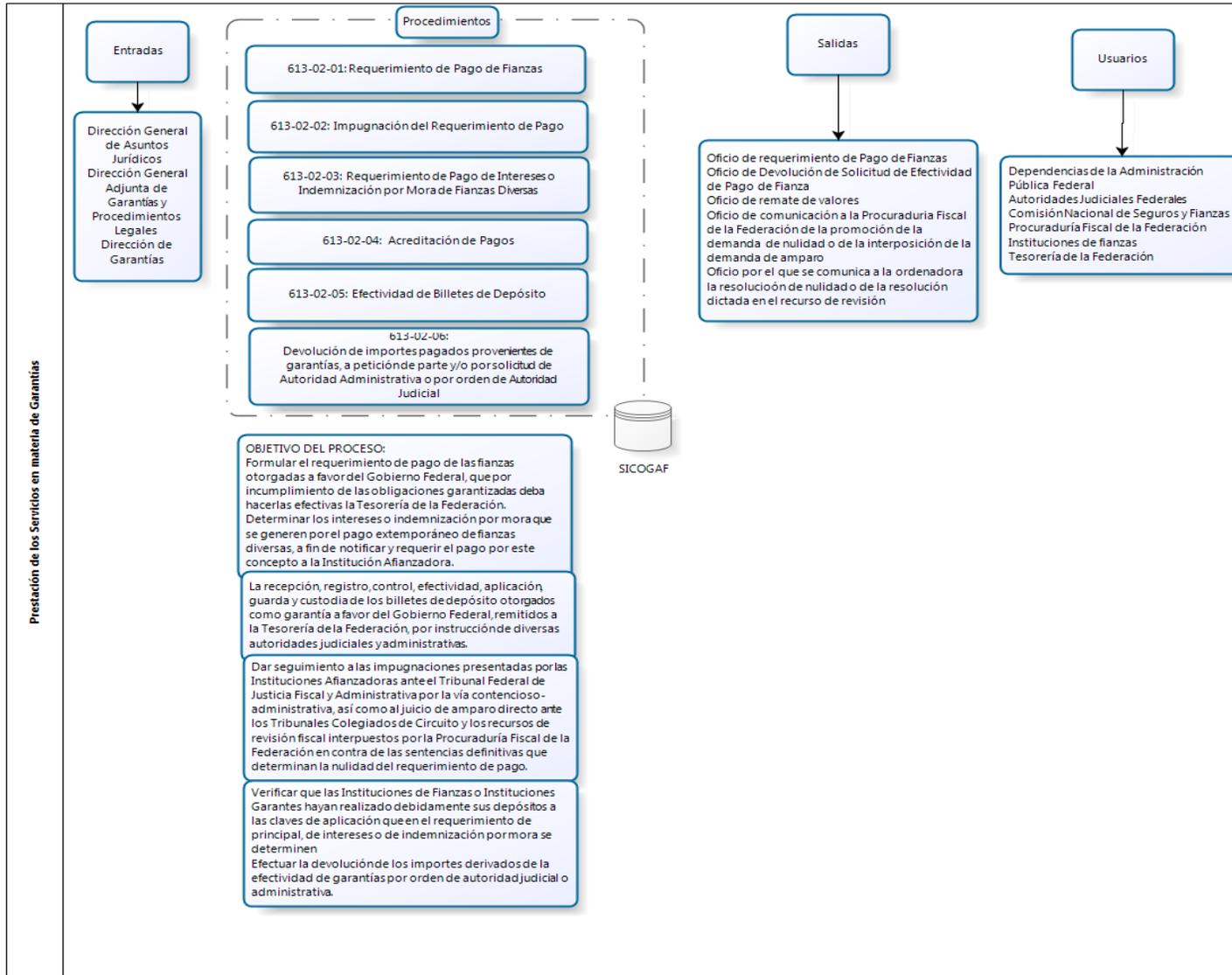
4.1.4.1.1 Administración de Cartera y Activos no Monetarios



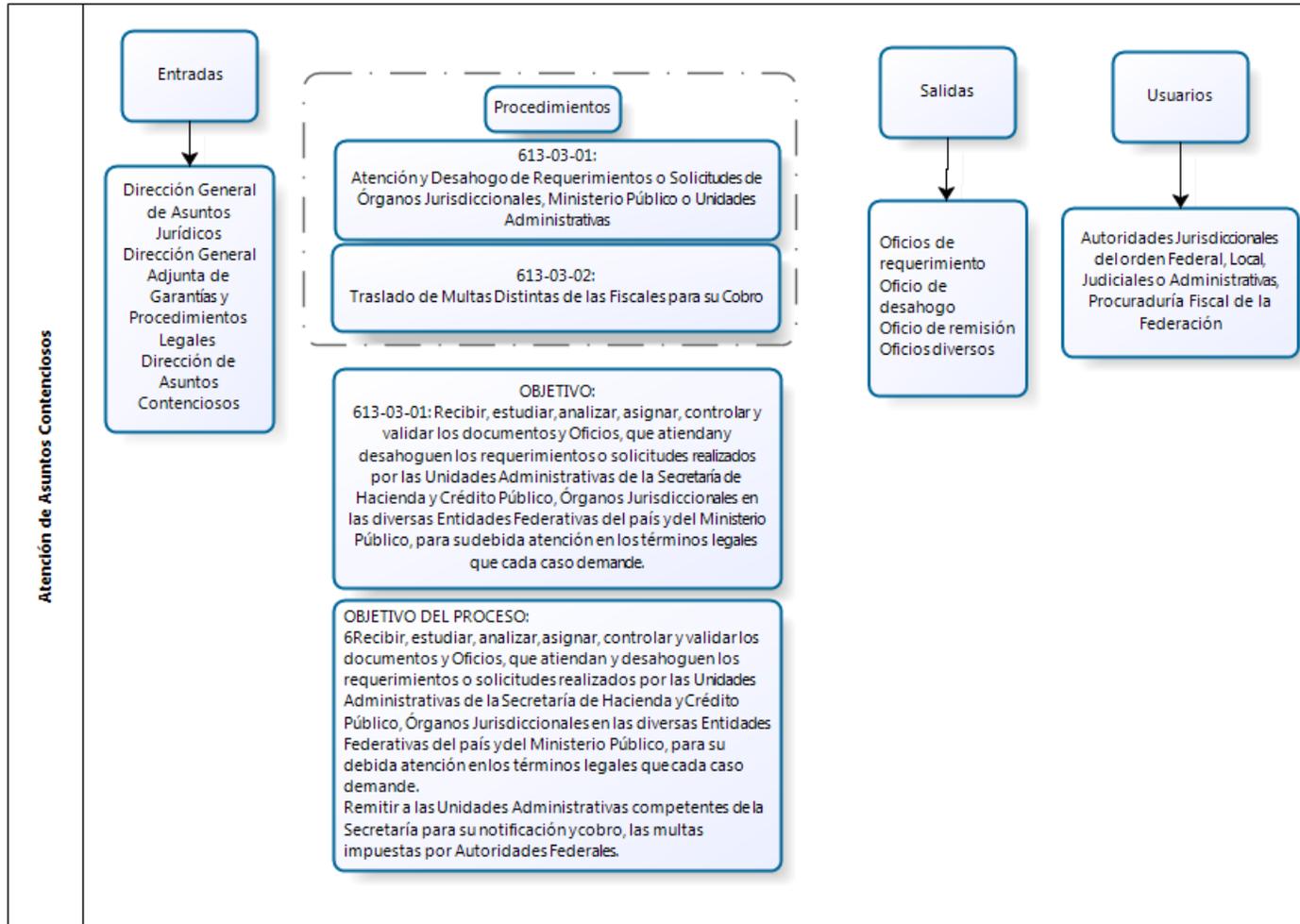
4.1.4.1.2 Jurídico Consultivo



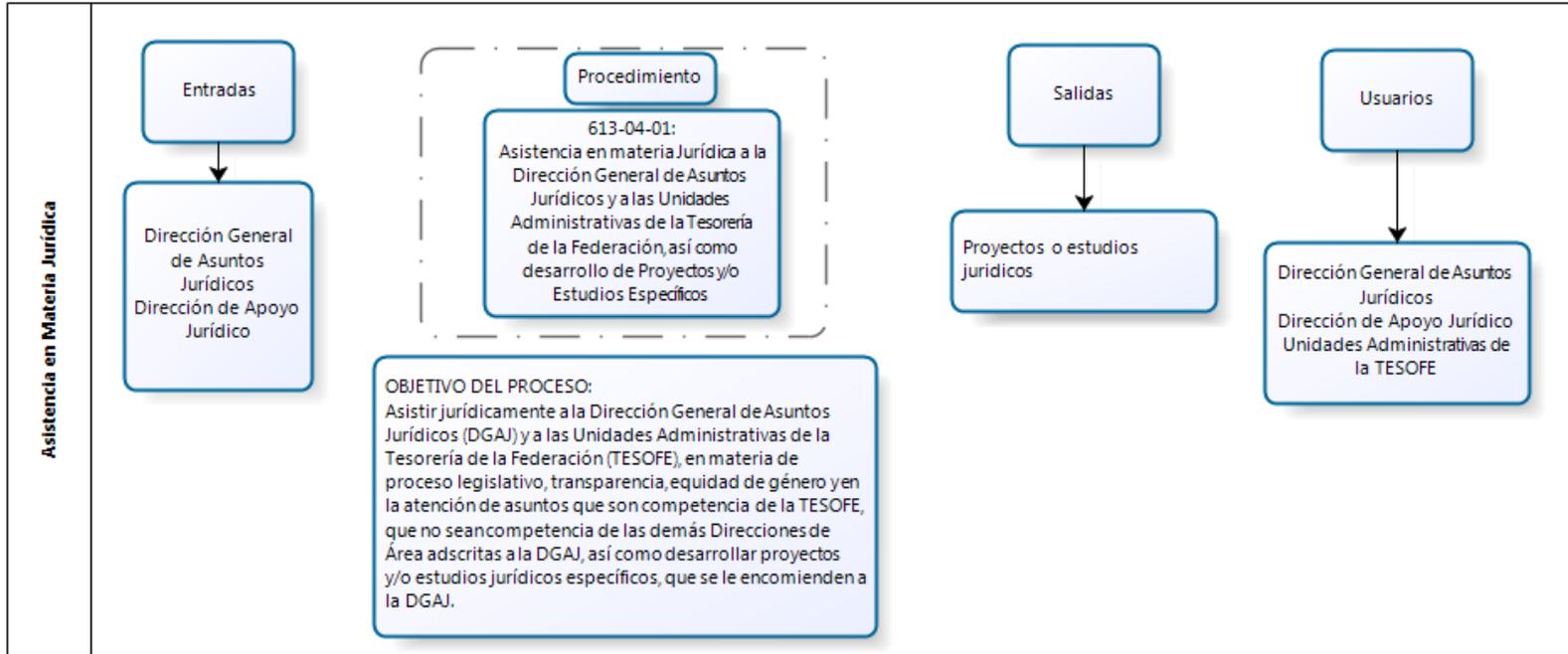
4.1.4.1.3 Prestación de los Servicios en Materia de Garantías



4.1.4.1.4 Atención de Asuntos Contenciosos



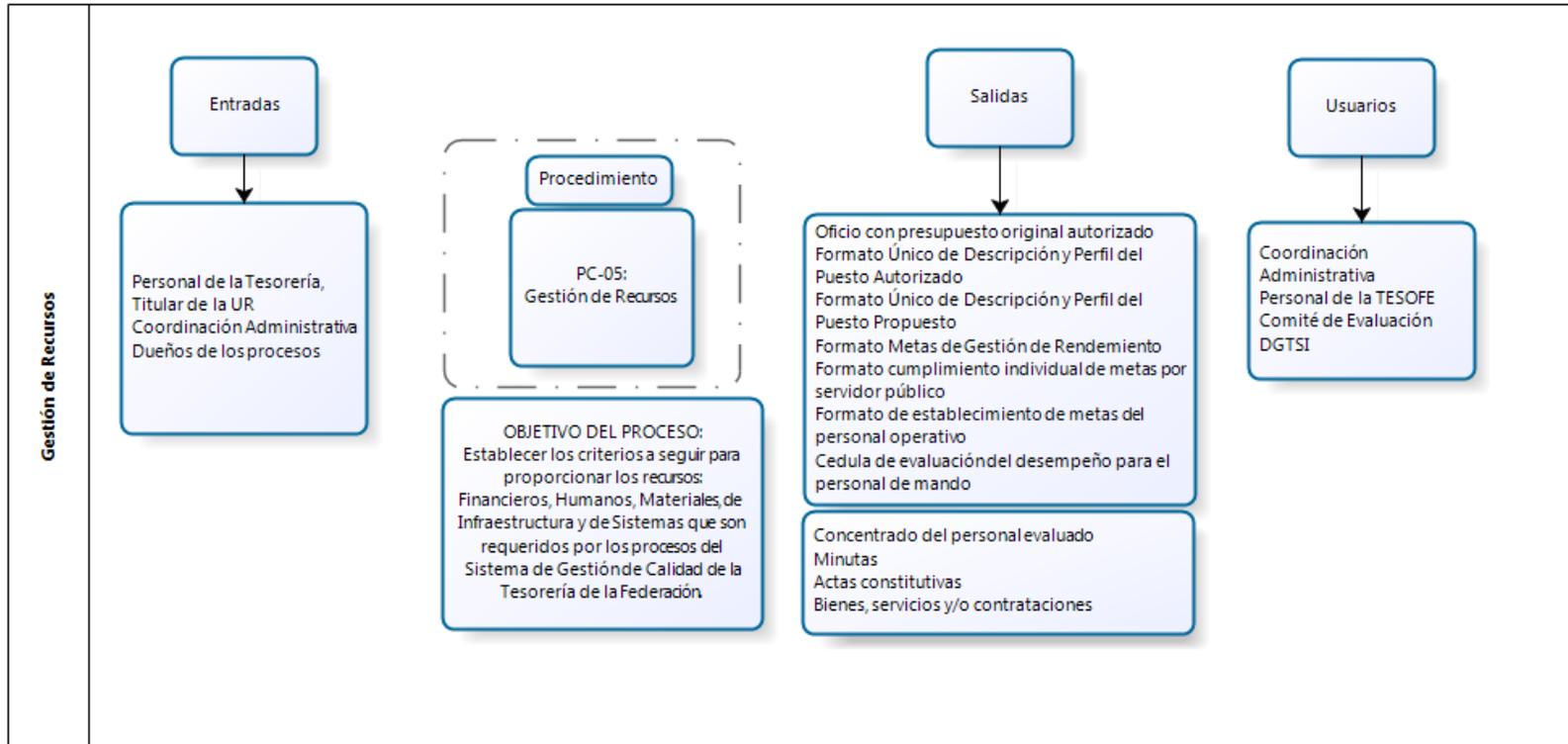
4.1.4.1.5 Asistencia en Materia Jurídica



4.1.5 Coordinación Administrativa

4.1.5.1 *Apoyo Administrativo*

4.1.5.1.1 Gestión de Recursos

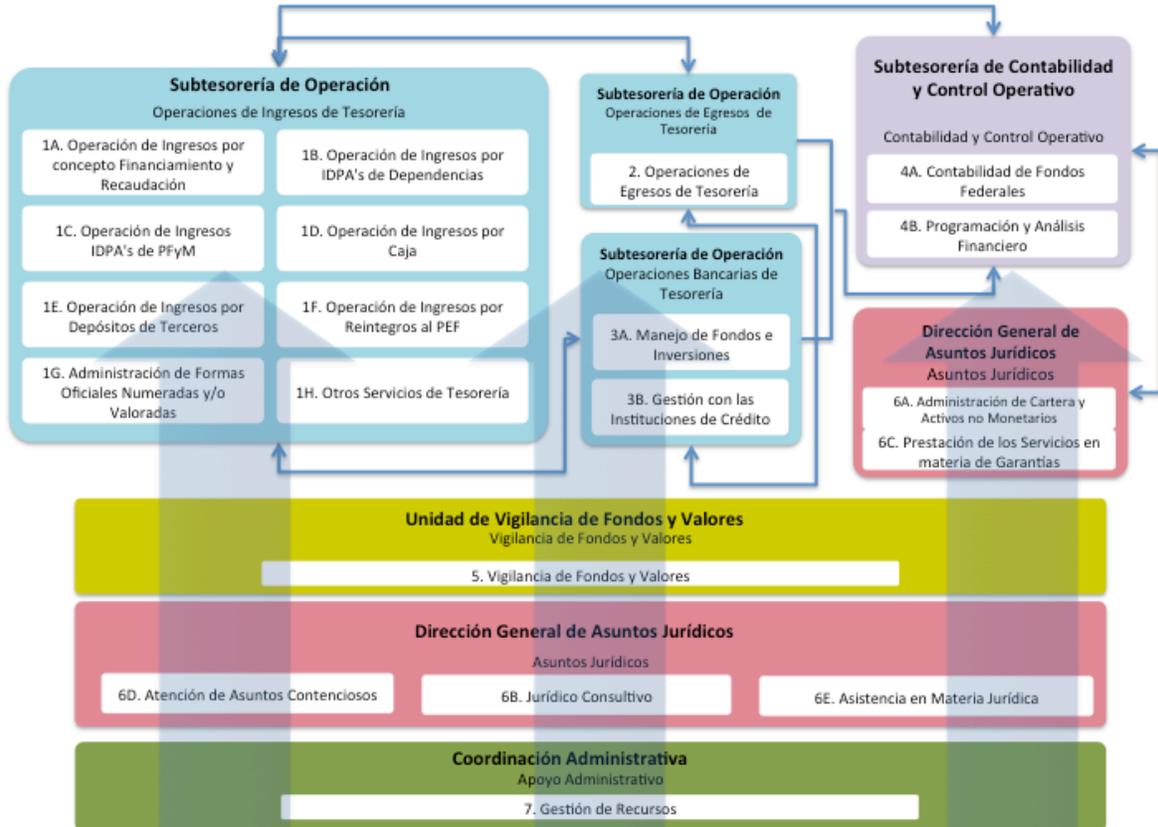


4.2 Determinación de los límites de cada proceso y su articulación con otros

Para poder identificar los límites de cada proceso y su articulación con otros se elaboró el mapa del modelo de los macroprocesos y procesos de la TESOFE de acuerdo a las áreas que la componen. Adicionalmente el análisis realizado contiene los procesos asociados que fueron descritos en el capítulo anterior. Este análisis implicó una revisión en 4 Niveles:

Macroproceso → Proceso → Procedimiento → Actividades.

En el siguiente mapa se describe la relación e interacción, representado por medio de flechas, que existe entre las diferentes áreas de la TESOFE y sus macroprocesos, los cuales soportan el objetivo rector del Programa que es el de “Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica a través de administrar con eficiencia, eficacia y transparencia los fondos federales”.



Para el análisis se agruparon los procesos en 2 categorías de acuerdo a su función:

1. **Procesos sustantivos del Programa:** Esta categoría concentra los procesos que atienden de forma directa el cumplimiento del objetivo rector del Programa. En este sentido se incorporaron todos los procesos de la Subtesorería de Operación, los procesos de la Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo y dos procesos de la Dirección General de Asuntos Jurídicos. A través de estos procesos se llevan a cabo las funciones sustantivas que realiza la TESOFE:

- **Recepción de ingresos:** Esta función la realiza la DGAI, a través del registro, identificación y consolidación de los ingresos, los cuales son enviados a través de los sistemas al área de contabilidad para su registro contable
 - **Ejecución de pagos:** La DGAE registra, administra y ejecuta las órdenes de pago de las dependencias y entidades de la APF; esta área tiene interacción con la SCCO para el registro contable de los pagos
 - **Registro contable de todas las operaciones de ingreso y gasto realizados:** Este registro lo realiza la SCCO y tiene como entrada los procesos de la SO a través de los sistemas correspondientes
 - **Administración de las operaciones bancarias:** Este proceso implica la gestión de la relación entre las instituciones financieras y la TESOFE, la DGAOB es el intermediario entre las áreas de DGAI y DGAE para la recolección y dispersión de fondos, asimismo sirve de soporte para la SCCO en el registro contable de operaciones bancarias
 - **Administración de cartera y activos no monetarios y prestación de servicios en materia de garantías:** El primer proceso implica la administración de bienes no monetarios del Gobierno Federal y que deben contar con un registro contable. Por otra parte, el segundo proceso se refiere a la recuperación de ingresos a través de servicios en materia de garantías y se interrelaciona con la DGAI
2. **Procesos de soporte del Programa:** Esta categoría concentra los procesos que sirven de apoyo para atender las funciones sustantivas de la TESOFE. En este sentido se incorporaron el proceso de la UVFV, 3 procesos la DGAI y el proceso de la CA. A través de estos procesos se llevan a cabo las funciones de apoyo que realiza la TESOFE:
- **Fiscalización de recursos federales:** La UVFV revisa y evalúa los sistemas de control de los procesos sustantivos que realizan las unidades administrativas de la TESOFE y sus auxiliares, así como los de las dependencias y entidades de la APF
 - **Apoyo Jurídico:** la DGAI tiene como una de sus funciones dar apoyo jurídico a la TESOFE para respaldar todas las operaciones
 - **Apoyo Administrativo:** A través de la CA se realiza la gestión de recursos humanos, sistemas y recursos materiales, el cual sirve de apoyo a todos procesos de la TESOFE

4.3 Evaluación de Procesos

El análisis realizado en este apartado busca identificar si los procesos cuentan con suficientes insumos y recursos para llevar a cabo sus actividades, así como los obstáculos que pudiera generar la normatividad vigente, los principales cuellos de botella y las buenas prácticas.

El siguiente diagrama muestra el estado general de los macroprocesos en los diferentes rubros evaluados, donde:

- X Se refiere a los macroprocesos donde se detectaron áreas de oportunidad en el caso de Insumos y Normatividad, Presencia de Obstáculos Operativos o Ausencia de Buenas Prácticas
- ✓ Se refiere a los macroprocesos donde no se detectaron áreas de oportunidad en el caso de insumos y normatividad, ausencia de obstáculos operativos o presencia de buenas prácticas

Macroproceso	Insumos y Recursos	Normatividad	Obstáculos de los procesos	Buenas Prácticas
Operaciones de Ingresos de Tesorería	X	✓	✓	✓
Operaciones de Egresos de Tesorería	X	✓	✓	✓
Operaciones Bancarias de Tesorería	X	✓	✓	✓
Contabilidad y Control Operativo	X	✓	✓	✓
Vigilancia de Fondos y Valores	✓	✓	✓	✓
Asuntos Jurídicos	✓	X	✓	✓
Apoyo Administrativo	X	✓	✓	✓

4.3.1 Identificación de Actividades Adicionales realizadas en la práctica que no están explícitamente en la Normatividad

Derivado de la evaluación realizada no se identificaron actividades adicionales a las establecidas en la normatividad aplicable a la TESOFE.

4.3.2 Insumos y recursos

En este apartado del documento se evalúan la disponibilidad y la efectividad de los insumos y recursos con los que cuentan las diferentes áreas. Para llevar a cabo el análisis se elaboraron matrices en las cuales se resume el estado de cada uno de los insumos y recursos evaluados.

Los procesos donde no existieron comentarios se identifican con , es decir los insumos y recursos son suficientes.

4.3.2.1 Subtesorería de Operación

4.3.2.1.1 Dirección General Adjunta de Ingresos

Macroproceso	Proceso	Tiempo	Personal	Recursos Financieros	Infraestructura
--------------	---------	--------	----------	----------------------	-----------------

Operaciones de Ingresos de Tesorería	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	<input checked="" type="checkbox"/>	El proceso consta de 9 actividades que abarcan la administración, almacenamiento, distribución y registro de 450 millones de formas oficiales de manera anual. El proceso lo realizan 9 personas	<input checked="" type="checkbox"/>	Falta de digitalización integrada de la información de las entradas y las salidas
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos IDPA's de PFM	<input checked="" type="checkbox"/>	La Dirección General Adjunta de Ingresos lleva a cabo 8 procesos, lo cual rebasa la capacidad del personal con que se cuenta.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por Caja	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	Falta de automatización con elementos de extracción, impresión, autorización (SICOFFE). Se realiza la carga de manera manual. No existe integración con la FE
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	Falta de automatización con elementos de extracción, impresión, autorización (SICOFFE). Se realiza la carga de manera manual. No existe integración con la FE
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	Falta de automatización con elementos de extracción, impresión, autorización (SICOFFE). Se realiza la carga de manera manual. No existe integración con la FE
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Otros Servicios de Tesorería	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por depósito de terceros	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	Falta interfase entre el sistema de depósitos de terceros y el sistema de contabilidad (SICOFFE)

En la Dirección General Ajunta de Ingresos (DGAI), se identificó que en cinco de los procesos existe la necesidad de fortalecer la estructura orgánica del personal con la que hoy opera. Dichos procesos son los siguientes:

1. Operación de Ingresos por Financiamiento y Recaudación
2. Operación de Ingresos IDPA's de PFM
3. Operación de Ingresos por Reintegros al PEF

4. Otros servicios de Tesorería
5. Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas (FONV)

Actualmente, la DGAI cuenta con 44 personas [12 para la DOI (3 procesos y 1 compartido), 23 para la DOFV (3 procesos y 1 compartido) y 9 para la Administración de FONV] para llevar a cabo la operación de sus ocho procesos, además de que la mayoría del personal es operativo y en ese sentido es necesario contar con Jefes de Departamento, pues los Directores se ven obligados a invertir tiempo en tareas de seguimiento y control del personal operativo, por lo que se concluye que es insuficiente.

4.3.2.1.2 Dirección General Adjunta de Egresos

Macroproceso	Proceso	Tiempo	Personal	Recursos Financieros	Infraestructura
Operaciones de Egresos de Tesorería	Operaciones de Egresos de Tesorería	<input checked="" type="checkbox"/>	El número de personas que integran la Dirección General Adjunta de Egresos (DGAE), es insuficiente y no cumple con los requisitos de escolaridad y capacitación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

En 10 de los 14 procedimientos vinculados a éste proceso se identificó que no se cuenta con personal suficiente; adicionalmente la plantilla actual está compuesta por personal que no tienen el nivel académico y profesional suficiente, lo que deriva en que estos no cuenten con la capacidad para la toma de decisiones y un impacto en la eficiencia de dichos procedimientos, estos son:

1. Operación de Pagos de Deuda Pública en Moneda Extranjera
2. Programación de Pagos
3. Ejecución de Pagos
4. Operaciones de Egresos Compensados con Operaciones de Ingresos
5. Actualización de Catálogos de Cuentas Bancarias en los Sistemas de la Tesorería de la Federación y Banco de México
6. Anticipos de Participaciones a Entidades Federativas por la Recaudación de Impuestos Coordinados
7. Compensación de Participaciones por la Recaudación de Impuestos Coordinados
8. Diferencia por los Anticipos a Cuenta de Participaciones a las Entidades Federativas y sus Municipios
9. Validación y Seguimiento de Operaciones Rechazadas.
10. Registro de operaciones del sistema de compensación y emisión de informes

4.3.2.1.3 Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias

Macroproceso	Proceso	Tiempo	Personal	Recursos Financieros	Infraestructura
Operaciones Bancarias de Tesorería	Servicios Bancarios	☑	El número de personas que llevan a cabo los procesos es insuficiente Existen brechas importantes en el organigrama y no existe un vínculo entre el área operativa y el área directiva	☑	☑
	Administración de Liquidez	☑		☑	☑

En el área de la Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias, la estructura actual de la plantilla provoca cargas excesivas de trabajo lo cual impide otorgar respuestas oportunas y eficientes. En ese sentido es necesario contar con Jefes de Departamento pues los Directores se ven obligados a invertir tiempo en tareas de seguimiento y control del personal operativo.

4.3.2.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

Macroproceso	Proceso	Tiempo	Personal	Recursos Financieros	Infraestructura
Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	☑	Se requiere aumentar la plantilla específicamente para la tarea de depuración de cuentas de años anteriores	☑	☑
Contabilidad y Control Operativo	Programación y Análisis Financiero	☑	Aumentar mandos medios para cerrar brechas de la pirámide organizacional	☑	Falta desarrollo de nuevos módulos en el sistema actual

En el proceso de Contabilidad de Fondos Federales se identificó lo siguiente:

- ✓ Necesidad de personal adicional, relativa a la depuración de saldos contables, en la que se han logrado avances significativos al haberse realizado la depuración de las cuentas con los saldos más representativos. No obstante lo anterior, se requiere una plaza con nivel de Subdirector y una de Jefe de Departamento para analizar algunas cuentas que incluyen registros con una antigüedad significativa. El no tener la totalidad de saldos depurados no afecta la ejecución del proceso ni el funcionamiento del área pero los órganos de fiscalización formulan observaciones y recomendaciones aún en el caso de saldos con importes poco significativos
- ✓ Por lo que hace a los sistemas del proceso de Contabilidad de Fondos Federales, mediante el Sistema Integral de Contabilidad de Fondos Federales (SICOFFE) se ha logrado un alto grado de sistematización, y actualmente se desarrollan los módulos siguientes:
 - Envío a la TESOFE de la cuenta comprobada de las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente

- Envío de la cuenta comprobada de TESOFE al Servicio de Administración Tributaria
- Integrar al Módulo de Contabilidad del SICOFFE los archivos electrónicos y digitales que constituyen la cuenta comprobada de los cuentadantes auxiliares Aduanas, Caja Recaudadora de la SCT y Órganos Hacendarios de las Entidades Federativas

La conclusión de las acciones de mejora antes mencionadas se tiene programada para el 31 de diciembre de 2013.

Para el proceso de Programación y Análisis Financiero, cuyas actividades exigen un ejercicio permanente de recolección y análisis de información, se requiere contar con al menos dos personas adicionales con nivel de “enlace de responsabilidad de alto nivel”, a fin de que asuman roles operativos que coadyuven a la consecución de los objetivos establecidos del área.

El citado proceso cuenta con el Módulo de Programación Financiera (PROFIN), en el cual a corto plazo se tiene previsto avanzar de manera importante en la automatización de la integración de los flujos de efectivo observados a partir de la extracción de información de los Sistemas Institucionales, tales como el Sistema de Administración de Liquidez (SAL), el Sistema Integral de Administración Financiera Federal (SIAFF) y el Sistema Integral de Tesorería (SIT), optimizando con ello en términos de oportunidad y confiabilidad de la información generada el proceso de Programación y Análisis Financiero.

4.3.2.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

Macroproceso	Proceso	Tiempo	Personal	Recursos Financieros	Infraestructura
Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	☑	No existen jefes de área por lo que los subdirectores cubren las tareas de ambos puestos	☑	☑

Con los insumos actuales el área funciona adecuadamente, aunque se detecta que, para completar el organigrama interno del área es necesario aumentar la plantilla y contratar jefes de área para la distribución correcta de la carga de trabajo.

4.2.3.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Macroproceso	Proceso	Tiempo	Personal	Recursos Financieros	Infraestructura
Asuntos Jurídicos	Administración de Cartera y Activos no Monetarios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Asistencia en Materia Jurídica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Atención de Asuntos Contenciosos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Jurídico Consultivo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Prestación de los servicios en materia de Garantía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

En esta área no existieron observaciones en cuanto a los insumos y recursos con los que se llevan a cabo los procesos.

4.2.3.5 Coordinación Administrativa

Macroproceso	Proceso	Tiempo	Personal	Recursos Financieros	Infraestructura
Apoyo administrativo	Gestión de Recursos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cabe destacar que la gestión de recursos comprende las siguientes tres actividades:

1. Recursos humanos
2. Recursos financieros
3. Recursos tecnológicos

Esta última actividad se lleva a cabo de manera centralizada por la Dirección General de Tecnologías y Seguridad de la Información (DGTSI) y para el caso de la TESOFE existe un enlace ante esta área. Cabe señalar que la demanda de servicios que requiere la TESOFE es superior a la capacidad de respuesta de la DGTSI ya que proporciona servicio a toda la SHCP.

4.3.3 Productos

En este apartado del documento se analiza la relación de los procesos y los productos que estos generan. A su vez se identificaron cuáles de estos productos sirven de insumo para el funcionamiento de los procesos subsecuentes (usuarios).

Macroproceso	Proceso	Productos	Usuario
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de Operaciones de la Tesorería (COT) • Análisis de las Operaciones de Valores Gubernamentales • Relación de Operaciones Realizadas (ROR) • Estados de Cuenta • Oficio con información con pagos de enteros • Acuerdo para Asiento de Traspaso (AAT) 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • Dependencias y Entidades
	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	<ul style="list-style-type: none"> • Tira de Auditoría de operaciones electrónicas certificadas • Línea de Captura TESOFE (LCT) • Cuenta por Liquidar Certificada (CLC) • Recibo Electrónico de las Declaraciones Certificadas • Archivo Electrónico de las operaciones realizadas y Certificadas del día • Reporte contable de operaciones realizadas • Correos electrónicos mediante los cuales se envían los recibos electrónicos a los contribuyentes 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • Servicio de Administración Tributaria • Dependencias y Entidades
	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	<ul style="list-style-type: none"> • Estados de Cuenta Bancarios • Formulario Múltiple de Pago (HFMP-1) • Reporte electrónico contable de las operaciones realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • Bancos
	Operación de Ingresos por Caja	<ul style="list-style-type: none"> • Formas Oficiales • Certificado Especial • Formulario Múltiple de Pago (HFMP-1) • Documentos certificados • Resumen General de operaciones del día • Hoja de trabajo de Ingresos • Hoja de trabajo de Egresos • Informe de cheques puestos a disposición del beneficiario en Caja 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • Servicio de Administración Tributaria • Dependencias y Entidades
	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta por Liquidar Certificada (CLC) • Línea de Captura TESOFE (LCT) • Acuerdo para Asiento de Traspaso (AAT) • Reporte de Estados de Cuenta • Estados de Cuenta • Convenios • Formulario Múltiple de Pago (HFMP-1) • Solicitud de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • Titular del Depósito
	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	<ul style="list-style-type: none"> • Caratula • Formulario Múltiple de Pago (HFMP-1) • Reporte de Procesos de Reintegro Aplicados • Descargue • Amarre • Reporte de las LCT Aplicadas • Reporte de Procesos de Reintegro Aplicados • Caratula de Reintegros SIAFF • Reporte operativo • Operaciones electrónicas 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • Dependencias y Entidades

Macroproceso	Proceso	Productos	Usuario
	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	<ul style="list-style-type: none"> • Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas • Acta entrega-recepción • Inventario • Facturas • Informes diarios, semanales y mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • Servicio de Administración Tributaria • Secretaría de Relaciones Exteriores • Correos de México • Contribuyentes PF y PM
	Otros Servicios de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados Especiales • Informes • Formatos de acceso • Bases de datos • Registro de Acceso de bóvedas 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE
Operaciones de Egresos de Tesorería	Operaciones de Egresos de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario Múltiple de Pago (HFMP-1) • Catálogo de cuentas bancarias de beneficiarios • Registro de las Operaciones en los sistemas de la Tesorería y asignación del número de la ficha e pago • Archivo electrónico de pago • Constancia de participaciones • Línea de captura • Oficio • Registro en el sistema de la regularización efectuada • Lista de pagos programados • Estados financiero • Procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • SAT • Contribuyentes • Titulares del depósito • Dependencias de la Administración Pública Federal • Empresas usuarias • DGTSI
Operaciones Bancarias	Administración de Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de saldos en base diaria a 3 meses y mensual-anual • Proyección de saldos en base diaria a 3 meses y mensual-anual con escenarios • Posición diaria de la TESOFE dividida en cuentas bancarias de activos y pasivos • Cartera de inversión • Reporte de disponibilidades de la TESOFE • Reporte operativo • Autorización o rechazo de la devolución 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • SHCP • Solicitante de la devolución por concentración en exceso
	Servicios Bancarios	<ul style="list-style-type: none"> • Oficio de aclaración • Carga de saldos y movimientos en los sistemas de la TESOFE • Reporte de SIAC-BANXICO • Oficio de autorización y conservación de cuentas bancarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencias y entidades de la APF • TESOFE
Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	<ul style="list-style-type: none"> • Balanza de Comprobación • Auxiliares de Cuentas a cuatro niveles de desagregación • Libro Diario • Libro Mayor • Reporte Auxiliar Global diario de Ingresos • Reporte Auxiliar Global diario de Egresos • Conciliación Bancaria Operativa • Conciliación Bancaria Contable • Reporte de partidas pendientes de aplicación definitiva • Solicitud de Aclaración de partidas en conciliación • Conciliación de Remesas de Cuentadantes • Conciliación de Inversiones Financieras 	<p>SHCP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subtesorería de Operación • Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo • Unidad de Contabilidad Gubernamental • Unidad de Crédito Público <p>SAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos

Macroproceso	Proceso	Productos	Usuario
		<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación de Cuentas de Enlace • Notas a la Dirección de Contabilidad con la propuesta de registros a efectuar en la contabilidad de fondos federales como resultado de las conciliaciones • Informe a la Dirección de Operación de Ingresos con los intereses generados por saldos promedios • Informe a la Dirección de Inversiones con el resultado de la revisión al Informe de Disponibilidades Financieras • Solicitud de aclaración de las diferencias determinadas por concepto de intereses • Oficio de la Dirección de Contabilidad a la Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias • Informe de cada una de las cuentas analizadas • Acta de Depuración y Cancelación de Saldos • Reporte resultado de validación de ingresos por concepto de impuestos al comercio exterior • Oficio para la Dirección de Fiscalización de la Operación Recaudatoria • Notas para enviar a la Dirección de Contabilidad las conciliaciones 	
Contabilidad y Control Operativo	Programación y Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de la Programación del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal • Documentos de Análisis Financiero y Estadístico 	<p>SHCP</p> <ul style="list-style-type: none"> • TESOFE <ul style="list-style-type: none"> ○ Subtesorería de Operación ○ Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo • Unidad de Política de Ingresos Tributarios • Unidad de Política y Control Presupuestario • Unidad de Crédito Público • Unidad de Política Económica de la Hacienda Pública <p>BANXICO</p>
Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Anual de Trabajo de la Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores • Informes finales de los Actos de Vigilancia • Oficio de Abstención o Habilidadación Acta de Intervención • Informes Mensuales, Trimestrales e Indicadores de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Titular de la UVFV • Direcciones Generales Adjuntas • Direcciones Centrales • Direcciones Regionales de la Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores • Dependencias y Entidades Públicas solicitantes
Asuntos Jurídicos	Administración de Cartera y Activos no Monetarios	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de los Créditos no Fiscales • Certificados de tenencia de los títulos representativos de capital social • Verificación de los términos y condiciones de pago de los contratos en el caso de desincorporación o venta de empresas paraestatales y acta de entrega recepción de los títulos que representen la participación accionaria del Gobierno Federal 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencias de la Administración Pública Federal y entidades paraestatales • Servicio de Administración Tributaria • Deudores de créditos no fiscales

Macroproceso	Proceso	Productos	Usuario
		<ul style="list-style-type: none"> Resolución y formalización de dación en pago de créditos de carácter no fiscal Acta de entrega recepción y registro de información en las bases de datos de bienes muebles e inmuebles 	
	Jurídico Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> Oficio de respuesta Contratos, títulos de crédito, etc. Oficio de aceptación por el cumplimiento de requisitos legales 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y Unidades Administrativas de la TESOFE Administraciones Locales de Recaudación del SAT Dirección General Adjunta de Asuntos Jurídicos y Derechos Patrimoniales
	Prestación de los Servicios en materia de Garantías	<ul style="list-style-type: none"> Oficio de requerimiento de Pago de Fianzas Oficio de Devolución de Solicitud de Efectividad de Pago de Fianza Oficio de Remate de Valores Oficio de comunicación a la Procuraduría Fiscal de la Federación de la promoción de la demanda de nulidad o de la interposición de la demanda de amparo Oficio por el que se comunica a la Ordenadora la Resolución de Nulidad o de la Resolución dictada en el Recurso de Revisión o Demanda de Amparo Oficio de Continuación de Remate de Valores Oficio de requerimiento de Intereses o de Indemnización por Mora de Fianzas Diversas Comprobante de pagos acreditados Impresión Consulta Web e5cinco Oficio de rechazo Oficio para atender el asunto dentro del término Oficio de remisión de los billetes de depósito a BANSEFI Oficio de Acuse de Recibo Oficio de Solicitud de Orden de Pago para la Transferencia Electrónica Oficio de Remisión de Billeto de Depósito a la Ordenadora 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencias de la Administración Pública Federal Autoridades Judiciales Comisión Nacional de Seguros y Fianzas Procuraduría Fiscal de la Federación Instituciones de Fianzas TESOFE
	Atención de Asuntos Contenciosos	<ul style="list-style-type: none"> Oficios de requerimiento Oficios de desahogo Oficios de remisión Oficios diversos 	<ul style="list-style-type: none"> Procuraduría Fiscal de la Federación Diversas Autoridades Jurisdiccionales del orden Federal o Local, Judiciales o Administrativas
	Asistencia en Materia Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos o estudios jurídicos 	<ul style="list-style-type: none"> Unidades Administrativas de la TESOFE

Macroproceso	Proceso	Productos	Usuario
Apoyo Administrativo	Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Oficio con presupuesto original autorizado • Formato Único de Descripción y Perfil del Puesto Autorizado • Formato Único de Descripción y Perfil del Puesto Propuesto • Formato Metas de Gestión de Rendimiento • Formato cumplimiento individual de metas por servidor público • Formato de establecimiento de metas del personal operativo • Cédula de evaluación del desempeño para el personal de mando • Concentrado del personal evaluado • Minutas • Actas constitutivas • Bienes, servicios y/o contrataciones 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • Dueños de los procesos • DGTSI

Derivado del análisis se concluye que existe una claridad absoluta en cuanto a la definición de los productos de cada proceso, esto se puede observar en las Matrices de Procedimientos contenidas en el Manual de Procedimientos de la TESOFE, es decir, se comprueba que los insumos de cada proceso analizado sirven de manera adecuada para ejecutar el (los) proceso(s) subsecuente(s).

4.3.4 Sistemas de información

Para llevar a cabo el análisis y conocer si los sistemas de información en las diferentes etapas del Programa funcionan como fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores, se elaboró la siguiente matriz para identificar en cada proceso los sistemas que lo soportan.

Macroproceso	Proceso	Procedencia	Sistemas soporte	Observaciones
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación	Interno	Sistema Integral de Caja (SIC)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Operaciones Banxico Ingresos (OBI)	Las funciones de este sistema se agregarán como nuevo módulo al SIBO, por lo que desaparecerá
		Interno	Firma Electrónica para sistemas de la Subtesorería de Operación (FE)	No se encuentra disponible por falta de integración a otros sistemas
	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	Interno	Pago Electrónico de Contribuciones Federales (PEC)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Línea de Captura TESOFE (LCT)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Firma Electrónica para sistemas de la Subtesorería de Operación (FE)	No se encuentra disponible por falta de integración a otros sistemas
	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	Interno	Sistema de Retribución a las Instituciones de Crédito por los Servicios de Recaudación (RISER)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Firma Electrónica para sistemas de la Subtesorería de Operación (FE)	Sistema efectivo y suficiente
	Operación de Ingresos por Caja	Interno	Sistema Integral de Pagos (SIP)	Las funciones de este sistema se agregarán como nuevo módulo al SIAFF, por lo que desaparecerá
		Interno	Sistema Integral de Caja (SIC)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Sistema de Declaraciones PEMEX (DEM-PEMEX)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Línea de Captura TESOFE (LCT)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Firma Electrónica para sistemas de la Subtesorería de Operación (FE)	No se encuentra disponible por falta de integración a otros sistemas
	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros	Interno	Operaciones Banxico Ingresos (OBI)	Las funciones de este sistema se agregarán como nuevo módulo al SIBO, por lo que desaparecerá
		Interno	Sistema de Depósitos de Terceros SIDETE	Falta interfase de integración con el SICOFFE

Macroproceso	Proceso	Procedencia	Sistemas soporte	Observaciones
		Interno	Línea de Captura TESOFE (LCT)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Firma Electrónica para sistemas de la Subtesorería de Operación (FE)	No se encuentra disponible por falta de integración a otros sistemas
	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	Interno	Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Operaciones Banxico Ingresos (OBI)	Las funciones de este sistema se agregarán como nuevo módulo al SIBO, por lo que desaparecerá
		Interno	Línea de Captura TESOFE (LCT)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Firma Electrónica para sistemas de la Subtesorería de Operación (FE)	Sistema efectivo y suficiente
	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	Interno	Sistema Integral de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas (SIFOVAL)	El SAT y los TIEV no han concluido la interconexión con el SIFOVAL a pesar de que la plataforma ya está disponible
Otros Servicios de Tesorería		No cuenta con sistemas de soporte	N/A	
Operaciones de Egresos de Tesorería	Operaciones de Egresos de Tesorería	Interno	Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Sistema de Compensación de Adeudos (SICOM)	No realiza la validación automática de las cuentas, se hace a través de tiras contables de manera manual. Se requiere adecuación por parte de TI
		Interno	Sistema Integral de Pagos (SIP)	Las funciones de este sistema se agregarán como nuevo módulo al SIAFF, por lo que desaparecerá
		Interno	Registro de Cuentas Bancarias (RCB)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Firma Electrónica para sistemas de la Subtesorería de Operación (FE)	Sistema efectivo y suficiente
Operaciones bancarias	Administración de Liquidez	Interno	Sistema de Inversiones de la Tesorería de la Federación (SITEFE) Sistema de Administración de Liquidez (SAL) Sistema de Retribución a las instituciones de crédito por los servicios de recaudación (RISER)	Sistema efectivo y suficiente
		Externo	Sistema de Atención a Cuentahabientes de Banco de México (SIAC-BANXICO) Servicios de banca electrónica	Sistema administrado por BANXICO Sistemas administrados por las instituciones bancarias

Macroproceso	Proceso	Procedencia	Sistemas soporte	Observaciones
	Servicios Bancarios	Interno	Sistema de Acuses de Impuestos Federales Electrónicos (SAIFE)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Identificación Automática de Operaciones (CORSA)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Registro de Cuentas Bancarias (RCB)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Sistema de Identificación Bancaria Operativa (SIBO)	Sistema efectivo y suficiente
		Interno	Sistema de Administración de la Liquidez (SAL)	Sistema efectivo y suficiente
		Externo	Sistema de Atención a Cuentahabientes de Banco de México (SIAC-BANXICO)	Sistema administrado por BANXICO
		Interno	Sistema de Identificación de Operaciones (SIBO)	Sistema efectivo y suficiente
Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	Interno	Sistema Integral de Contabilidad de Fondos Federales (SICOFFE)	Sistema efectivo y suficiente
	Programación y Análisis Financiero	Interno	Módulo de Programación Financiera (PROFIN)	En desarrollo: Inició en 2012 con el objetivo de automatizar los procesos de Programación y Análisis del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal
Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	Interno	Sistema de Control de Actos de Vigilancia (SICAV)	Sistema efectivo y suficiente
Asuntos Jurídicos	Administración de Cartera y Activos no Monetarios	Externo	Módulo de Información de Actas de Entrega-Recepción (MINAER) Administrado por el SAT	El empleo de este sistema informático en el procedimiento 613-05-05 Recepción, conservación y transferencia directa de bienes por conducto de la TESOFE, destacó como una de las grandes fortalezas ya que permite la trazabilidad de la información del procedimiento con los actores externos.
	Jurídico Consultivo		No cuenta con sistemas de soporte	N/A
	Prestación de los Servicios en materia de Garantías	Interno	Sistema Integral de Control de Garantías no Fiscales (SICOGAF)	Sistema efectivo y suficiente
	Atención de Asuntos Contenciosos		No cuenta con sistemas de soporte	N/A
	Asistencia en Materia Jurídica		No cuenta con sistemas de soporte	N/A
Apoyo Administrativo	Gestión de Recursos	Externo	Sistema de registro del Programa Anual de Adquisiciones	Sistema efectivo y suficiente

Macroproceso	Proceso	Procedencia	Sistemas soporte	Observaciones
			Arrendamientos y Servicios del Sector Público.	
		Externo	Sistema Integral de Administración, Financiera, Federal. SIAFF.	Sistema efectivo y suficiente
		Externo	Sistema de Contabilidad y Presupuesto. SICOP	Sistema efectivo y suficiente
		Externo	Portal Aplicativo de la SHCP. PASH	Sistema efectivo y suficiente
		Externo	Portal Aplicativo Interno. PAI	Sistema efectivo y suficiente
		Externo	Sistema de Control de Gestión. PEGASUS	Sistema efectivo y suficiente
		Externo	Sistema para el Control de Inventarios. INTEGRA Sección Control de Activos. INTEGRA Sección Adquisiciones y Contratación de Servicios. Suministro de artículos de papelería, útiles de oficina y artículos de cafetería en escritorio del usuario. Intranet Papelería y Cafetería.	Sistema efectivo y suficiente
		Externo	Sistema de Información y Administración de Recursos Humanos SIARH.	Sistema efectivo y suficiente

Los sistemas que soportan la operación han adquirido un papel crucial para el desempeño de los procesos en la TESOFE. Por la misma importancia que han adquirido es necesario continuar con las acciones de mejora para su actualización y perfeccionamiento. Se concluye que los sistemas que soportan la operación de los procesos de la TESOFE son efectivos ya que las actividades y funciones que se llevan a cabo a través de ellos se realizan de forma adecuada y eficiente. La sistematización de los procesos ha generado certidumbre y disminución del margen de error en la operación diaria. Por otro lado se identifican sistemas en proceso de desarrollo y módulos en migración de una plataforma a otra, lo que representa un área de oportunidad para llegar a la integración total de los sistemas y lograr la automatización completa de todas las operaciones.

4.3.5 Coordinación entre los procesos

El objetivo de esta sección es analizar si la coordinación entre los actores es adecuada para la implementación de cada uno de los procesos, es decir, cuáles son los actores de cada uno de los procesos tanto para las entradas como para la operación y las salidas y plasmar la evaluación realizada por los funcionarios en las encuestas realizadas.

Para llevar a cabo la evaluación se definió una escala del 1 a 5 descrita a continuación:

Escala	Criterio de asignación
5	El proceso es funcional en todos sus componentes y cumple las expectativas de los responsables funcionales y usuarios
4	El proceso funciona en general pero tiene algunas áreas de oportunidad en su operatividad
3	Se tienen pocos elementos para calificar su funcionalidad
2	El proceso presenta deficiencias en su operación en más de la mitad de sus componentes
1	El proceso pone en riesgo la operación de la TESOFE o se recomienda una reingeniería para que funcione completamente

Se realizó un promedio de las puntuaciones de las respuestas obtenidas en las encuestas de los funcionarios y se agregaron las observaciones hechas por los mismos.

4.3.5.1 Subtesorería de Operación

4.3.5.1.1 Dirección General Adjunta de Ingresos

Macroproceso	Proceso	Coordinación			Evaluación	Observaciones
		Entrada	Operación	Salidas		
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por Concepto Financiamiento y Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de operación de ingresos DOI 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Ingresos DOI 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Ingresos DOI Subdirección de Contabilidad y Conciliación SCC Caja, Subdirección de Rendición de Cuentas SRC FOGAREF 	4.8/5	Automatizar la carga de la información al SICOFFE
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	<ul style="list-style-type: none"> Dependencias y Entidades 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Fondos y Valores DOFV, Caja, Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo SCCO, Dirección de Operación de Ingresos DOI 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Control y Conciliación de Operaciones DCCO Dirección General de Administración de Egresos DGAE Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo SCCO 	5/5	Ninguna

Macroproceso	Proceso	Coordinación			Evaluación	Observaciones
		Entrada	Operación	Salidas		
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	<ul style="list-style-type: none"> Dependencias y Entidades 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias DGAOB Dirección de Operación de Ingresos DOI Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo SCCO 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias DGAOB Dirección de Operación de Ingresos DOI Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo SCCO 	5/5	Ninguna
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por Caja	<ul style="list-style-type: none"> Contribuyente Unidad Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Adjunta de Egresos DGAE, Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias DGAOB, Dirección de Operación de Fondos y Valores DOFV, Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo SCCO 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Contabilidad DC Dirección de Control y Conciliación de Operaciones DCCO Dirección General Adjunta de Egresos DGAE Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias DGAOB Dirección de Operación de Fondos y Valores DOFV 	5/5	Ninguna
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros	<ul style="list-style-type: none"> COBAT Centro de Operaciones Bancarias de la Tesorería Dependencias y Entidades 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Ingresos DOI Caja 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Ingresos DOI Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo SCCO 	4.8/5	La interconectividad con el SICOFFE no está al 100%. Todavía hay carga de datos realizada manualmente
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	<ul style="list-style-type: none"> COBAT Centro de Operaciones Bancarias de la Tesorería Dependencias y Entidades 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Ingresos DOI Caja 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Ingresos DOI Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo SCCO 	4.8/5	La interconectividad con el SICOFFE no está al 100%
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	<ul style="list-style-type: none"> TIEV Talleres de Impresión de Estampillas y Valores 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Fondos y Valores DOFV Jefatura de Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores UVFV 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Fondos y Valores DOFV SAT 	4.6/5	El SAT y los TIEV deben tener interconexión con el SIFOVAL

Macroproceso	Proceso	Coordinación			Evaluación	Observaciones
		Entrada	Operación	Salidas		
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Otros Servicios de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> Subdirección de Cartera TESOFE 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Ingresos DOI Dirección de Operación de Fondos y Valores DOFV Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores UVFV Dirección General de Administración de Ingresos DGAI 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operación de Fondos y Valores DOFV 	5/5	Ninguna

4.3.5.1.2 Dirección General Adjunta de Egresos

Macroproceso	Proceso	Coordinación			Evaluación	Observaciones
		Entrada	Operación	Salidas		
Operaciones de Egresos de Tesorería	Operaciones de Egresos de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> Dependencias y Entidades Dirección de Garantías DG Dirección General Adjunta de operaciones Bancarias DGAOB Dirección General Adjunta de Ingresos DGAI Ramo 28 Dirección de Administración de Egresos DAE 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Administración de Egresos DAE Dirección General Adjunta de Egresos DGAE Dirección de Operación de Ingresos DOE Dirección de Vigilancia de Fondos y Valores DVFV Dirección del Sistema de Compensación DSC 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Adjunta de Egresos DGAE Dirección de Administración de Egresos DAE Dirección de Vigilancia de Fondos y Valores DVFV Entidades Federativas Dirección de Contabilidad DC Dirección del Sistema de Compensación DSC 	4.2/5	Algunos de los operativos del proceso no están capacitados o no tienen las capacidades necesarias para ocupar el puesto por lo que en ocasiones entorpecen el flujo del proceso

4.3.5.1.3 Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias

Macroproceso	Proceso	Coordinación			Evaluación	Observaciones
		Entrada	Operación	Salidas		
Operaciones Bancarias de Tesorería	Administración de Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • DOB Dirección de Operaciones Bancarias • Dependencias y Entidades • DI Dirección de Inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • DI Dirección de Inversión • DOB Dirección de Operaciones Bancarias • DOFV Dirección de operación de fondos y valores 	<ul style="list-style-type: none"> • TESOFE • SHCP • Solicitante de la Devolución por Concertación en exceso 	5/5	Ninguna
Operaciones Bancarias de Tesorería	Servicios Bancarios	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencias de la APF • DOB Dirección de Operaciones Bancarias • DI Dirección de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Operaciones Bancarias • Dirección de Inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencias y Entidades de la APF • TESOFE 	5/5	Ninguna

4.3.5.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

Macroproceso	Proceso	Coordinación			Evaluación	Observaciones
		Entrada	Operación	Salidas		
Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	<ul style="list-style-type: none"> Las áreas operativas de la Subtesorería de Operación Dirección de Control y Conciliación de Operaciones Unidad de Crédito Público Servicio de Administración Tributaria Cuentadantes auxiliares de la TESOFE (Aduanas, Administraciones locales de servicios al contribuyente, Tesorerías estatales, y la Caja de la SCT) Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección de Contabilidad de la SCCO 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Adjunta de Contabilidad y Estados Financieros Director de Contabilidad, Director de Control y Conciliación de Operaciones 	<p>SHCP</p> <ul style="list-style-type: none"> Subtesorería de Operación Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo Dirección de Control y Conciliación de Operaciones Dirección de Contabilidad Unidad de Contabilidad Gubernamental Unidad de Crédito Público y en su caso los ejecutores del gasto (Ramos) <p>SAT</p> <ul style="list-style-type: none"> Administración Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos 	5/5	Ninguno
Contabilidad y Control Operativo	Programación y Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Adjunta de Programación y Análisis Financiero Dirección de Programación Financiera Dirección de Análisis Financiero 	<p>SHCP</p> <ul style="list-style-type: none"> Subtesorería de Operación Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo Unidad de Política de Ingresos Tributarios Unidad de Política y Control Presupuestario Unidad de Crédito Público Unidad de Política Económica de la Hacienda Pública BANXICO 	5/5	Ninguno

4.3.5.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

Macroproceso	Proceso	Coordinación			Evaluación	Observaciones
		Entrada	Operación	Salidas		
Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Centrales y Regionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Titular de la Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores • Direcciones Centrales y Regionales • Dirección General Adjunta de Vigilancia de Procesos de Tesorería, • Dirección General Adjunta de Fiscalización de Fondos Federales 	<ul style="list-style-type: none"> • Titular de Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores • Dirección General Adjunta de Fiscalización de Fondos Federales • Direcciones Centrales y Regionales • Dirección General Adjunta de Vigilancia de Procesos de Tesorería 	5/5	Ninguna

4.3.5.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Macroproceso	Proceso	Coordinación			Evaluación	Observaciones
		Entrada	Operación	Salidas		
Asuntos Jurídicos	Administración de Cartera y Activos no Monetarios	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección General Adjunta de Asuntos Jurídicos y Derechos Patrimoniales 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General Adjunta de Asuntos Jurídicos Derechos Patrimoniales, Dirección de Activos no monetarios 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección General Adjunta de Asuntos Jurídicos y Derechos Patrimoniales Dirección de Activos no monetarios 	5/5	El proceso es autónomo
	Jurídico Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección General Adjunta de Asuntos Jurídicos y Derechos Patrimoniales Dirección Jurídica Consultiva 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Jurídica Consultiva 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección General Adjunta de Asuntos Jurídicos y Derechos Patrimoniales Dirección Jurídica Consultiva 		
	Prestación de los Servicios en materia de Garantías	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección General Adjunta de Garantías y Procedimientos Legales Dirección de Garantías 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Garantías 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección General Adjunta de Garantías y Procedimientos Legales Dirección de Garantías 		
	Atención de Asuntos Contenciosos	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección General Adjunta de Garantías y Procedimientos Legales Dirección de Asuntos Contenciosos 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Asuntos Contenciosos 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección General Adjunta de Garantías y Procedimientos Legales, Dirección de Asuntos Contenciosos 		
	Asistencia en Materia Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Jurídicos Dirección de Apoyo Jurídico 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Apoyo Jurídico 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Asuntos Jurídicos, Dirección de Apoyo Jurídico 		

4.3.5.5 Coordinación Administrativa

Macroproceso	Proceso	Actores principales			Evaluación	Observaciones
		Entrada	Operación	Salidas		
Apoyo Administrativo	Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Personal de la TESOFE Titular de la UR Coordinación Administrativa Dueños de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Titular de la UR Enlace Administrativo Coordinación Administrativa Dueños de los Procesos Enlace Único ante la DGTSI 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación Administrativa Comité de Evaluación DGTSI Oficialía Mayor 	4.6/5	Existen áreas y solicitudes que no son atendidas por la DGTSI derivado de la excesiva carga de trabajo. Esta área depende de Oficialía Mayor

La coordinación entre las áreas es eficaz en todos los aspectos. Únicamente se describe una falta de personal que aunque no es crítica en este momento. En un futuro podría representar amenazas para el funcionamiento de las áreas.

4.3.6 Evaluación de la pertinencia de los procesos

El objetivo de este apartado es evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en el que se desarrolla para lo cual se analizó si los procesos coadyuvan al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Programa y se tomaron como base los objetivos establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa.

En la columna de pertinencia se colocó si los procesos están alineados con uno de los objetivos estratégicos del Programa Presupuestario incluidos dentro de la MIR.

Objetivos Estratégicos	Fuente del objetivo	Macroproceso	Procesos	Pertinencia
<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica a través de administrar con eficiencia, eficacia y transparencia los fondos federales. 	MIR		General	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Atención oportuna de los asuntos en materia de garantías (billetes de depósito) a favor del Gobierno Federal. 	MIR	Asuntos Jurídicos	Prestación de los Servicios en Materia de Garantías	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Entrega oportuna de la cuenta comprobada a los centros contables. Entrega oportuna de los Informes contables y financieros del subsistema de fondos federales Consolidación diaria de la información sobre flujos de ingresos y egresos de la TESOFE 	MIR	Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	<input checked="" type="checkbox"/>
			Contabilidad de Fondos Federales	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo de un entorno de estabilidad económica a través de administrar con eficiencia, eficacia y transparencia los fondos federales 	MIR	Contabilidad y Control Operativo	Programación y Análisis Financiero	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Operación de ingresos efectuados a través de línea de captura TESOFE (LCT) Ingresos Federales captados directamente en la Cuenta Única de Tesorería 	MIR	Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	<input checked="" type="checkbox"/>
			Operación de Ingresos por Caja	<input checked="" type="checkbox"/>
			Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación	<input checked="" type="checkbox"/>
			Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros	<input checked="" type="checkbox"/>
			Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	<input checked="" type="checkbox"/>
			Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Ingresos Federales captados directamente en la Cuenta Única de Tesorería 	MIR	Operaciones Bancarias de Tesorería	Servicios Bancarios	<input checked="" type="checkbox"/>
			Administración de Liquidez	
<ul style="list-style-type: none"> Los Fondos Federales centralizados son administrados eficazmente Pagos directos de servicios personales efectuados Operación de pagos efectuados 	MIR	Operaciones de Egresos de Tesorería	Operación de Egresos de la Tesorería	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Vigilancia de fondos y valores federales 	MIR	Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	<input checked="" type="checkbox"/>

Los procesos operativos de la TESOFE se encuentran alineados con algún objetivo estratégico. Esto les brinda relevancia y pertinencia, haciéndolos imprescindibles para el adecuado funcionamiento de la TESOFE. Aquí se denota la importancia que tiene el que los procesos funcionen adecuadamente.

4.3.7 Obstáculos operativos identificados

En este apartado, con base en el análisis realizado, se identificaron los obstáculos a los que se enfrentan los actores de cada proceso detallando en las siguientes tablas el problema que se identificó, el riesgo que conlleva y el nivel de impacto que tiene para la TESOFE.

Por obstáculo operativo se entiende aquella situación en la que el flujo del proceso se ve entorpecida por alguna circunstancia interna, ya sea del personal, de la normatividad o de los sistemas utilizados.

4.3.7.1 Subtesorería de Operación

4.3.7.1.1 Dirección General Adjunta de Ingresos

Macroproceso	Proceso	Problemática identificada	Riesgo	Nivel de Impacto
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación	En el OBI falta la automatización que tiene el RISER. cuando se generan errores de origen se lleva a cabo un proceso manual para el cual tienen entre 48 y 72 horas para dar respuesta	Excesivas cargas de trabajo para los funcionarios	Intermedio
	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	Se requiere automatización de las salidas, para evitar que los productos contables sean entregados en papel	Errores en el manejo de los productos	Alto
	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	No se identificó	Ninguno	N/A
	Operación de Ingresos por Caja	No se identificó	Ninguno	N/A
	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros	Se requiere automatización de las salidas, para evitar que los productos contables sean entregados en papel	Errores en el manejo de los productos	Alto
	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	Está implementada la firma electrónica pero no está automatizada la carga de información al SICOFFE	Aumento de la carga de trabajo a los funcionarios	Intermedio
	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	No existe interconexión del TIEV ni el SAT con el SIFOVAL. Hay una observación del órgano interno de control para los TIEV	Errores en el manejo de estampillas y marbetes así como existencia de obstáculos para el reporte de los inventarios	Alto
	Otros Servicios de Tesorería	No se identificó	Ninguno	N/A

4.3.7.1.2 Dirección General Adjunta de Egresos

Macroproceso	Proceso	Problemática identificada	Riesgo	Nivel de Impacto
Operaciones de Egresos de Tesorería	Operaciones de Egresos de Tesorería	En la programación y ejecución de pagos de las operaciones del SAT, del Ramo 24 y 28 no está automatizada la operación en dicho sector	Errores en la captura, en la programación y en la entrega de archivos a BANXICO	Alto
		En la Actualización de Catálogos de Cuentas Bancarias en los Sistemas de la TESOFE y Banco de México, la actualización al catálogo de beneficiarios en el extranjero no está automatizado	Que no se cumplan los objetivos en los tiempos establecidos para cada procedimiento	Alto
		Retrasos en la recepción de información de la Unidad de Coordinación con Entidades Federativas (UCEF), y usualmente la información llega tarde	Que no se cumplan los objetivos en los tiempos establecidos para cada procedimiento	Alto
		El personal con el que se cuenta tiene la suficiente experiencia; sin embargo no cuenta con el grado de escolaridad necesario; por lo que el sistema profesional de carrera impide que sean promovidos de puesto	Que el personal con experiencia busque otras opciones de trabajo mejor remuneradas	Alto
		Al tener escasa preparación profesional, el personal no sabe cómo resolver muchos problemas o responder ante situaciones de contingencia por lo que se ve en la necesidad de recurrir a los superiores, aumentando mucho la carga de trabajo de los Directores y retrasando las oportunidades de respuesta	Que por el incremento de operaciones y de consultas a los Directores, la capacidad de los mismos se vea rebasada	Alto
		A pesar de que en la TESOFE existe un procedimiento para asignar prioridades a las necesidades en el ámbito de tecnologías de información, la DGTSI atiende a toda la SHCP por lo que las mismas compiten con todas las demás áreas	La operación se vea afectada, por la falta de atención de los requerimientos hechos a la DGTSI	Alto
		La comprobación de las operaciones del SICOM se realiza de forma manual mediante tiras de comprobación cada 10 días (1 ciclo) y no a través del sistema	Que no se realice la compensación de manera adecuada, derivado del proceso manual	Alto

4.3.7.1.3 Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias

Macroproceso	Proceso	Problemática identificada	Riesgo	Nivel de Impacto
Operaciones Bancarias de Tesorería	Administración de Liquidez	No se identificó	Ninguno	N/A
	Servicios Bancarios	No se identificó	Ninguno	N/A

4.3.7.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

Macroproceso	Proceso	Problemática identificada	Riesgo	Nivel de Impacto
Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	No se identificó	Ninguno	N/A
	Programación y Análisis Financiero	Retrasos en la recepción y/o consulta de la información que se requiere diariamente para concluir el proceso de Programación de Flujo de Efectivo del Gobierno Federal ¹¹	Que no se entregue la información en tiempo y forma	Alto

4.3.7.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

Macroproceso	Proceso	Problemática identificada	Riesgo	Nivel de Impacto
Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	No se identificó	Ninguno	N/A

4.3.7.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Macroproceso	Proceso	Problemática identificada	Riesgo	Nivel de Impacto
Asuntos Jurídicos	Administración de Cartera y Activos no Monetarios	No se identificó	Ninguno	N/A
	Jurídico Consultivo	No se identificó	Ninguno	N/A
	Prestación de los Servicios en materia de Garantías	No se identificó	Ninguno	N/A
	Atención de Asuntos Contenciosos	No se identificó	Ninguno	N/A
	Asistencia en Materia Jurídica	No se identificó	Ninguno	N/A

Si bien en los procesos Atención de Asuntos Contenciosos y Prestación de los Servicios en materia de Garantías no se identificaron obstáculos operativos, se advirtió una oportunidad de mejora en materia de normatividad consistente en otorgar facultades en el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a los directores de Asuntos Contenciosos y de Garantías a efecto de que estén en posibilidad de emitir diversos actos relacionados con sus funciones.

¹¹ La problemática en cuestión está en proceso de resolución; se encuentra en desarrollo un sistema de extracción de bases de datos que estará listo para finales de diciembre del 2013.

4.3.7.5 Coordinación Administrativa

Macroproceso	Proceso	Problemática identificada	Riesgo	Nivel de Impacto
Apoyo Administrativo	Gestión de Recursos	En el área de sistemas la demanda rebasa por mucho a la oferta; derivado de la centralización	No cumplir en el tiempo óptimo con las necesidades de las áreas y tener un impacto negativo en eficacia y eficiencia	Alto
		Trámites extensos para la contratación de los recursos humanos	No contratar en el plazo óptimo al personal necesario para dar cumplimiento a las funciones	Alto

Existen obstáculos operativos a lo largo de algunas áreas ya descritos; son temas de suma importancia por el efecto negativo que podrían tener en caso de dejarse desatendidos. Por la naturaleza de los mismos, tiene que existir un proceso de mejora continua aplicable que sea medible a través de indicadores con el objetivo de asegurar la toma de acciones para corregir la problemática.

4.3.8 Buenas prácticas

En esta sección se enlistan los Procesos con las fortalezas desarrolladas y el impacto que tiene cada una de ellas en la operación. Asimismo, se mencionan las buenas prácticas que se han adoptado con la finalidad de mejorar las actividades de la TESOFE, así como la capacidad de respuesta y la operación eficiente del Programa.

4.3.8.1 Subtesorería de Operación

4.3.8.1.1 Dirección General Adjunta de Ingresos

Macroproceso	Proceso	Fortaleza	Impacto en la operación	Buena Práctica	Beneficios
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación	Recepción de operaciones en las cuentas de Banco de México	Conocimiento anticipado de los recursos, e identificación del tipo de operación que se llevará a cabo por la COT	Identificación y aplicación de manera oportuna del 100% de los enteros recibidos Proceso certificado bajo la norma ISO 9001:2008	Oportuna identificación y registro de los ingresos federales por concepto de Financiamiento y Recaudación
	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	Plataforma tecnológica del aplicativo del PEC actualizado y en mejora continua	Realización de la Declaración Fiscal por el Contribuyente vía electrónica y envío del recibo debidamente certificado de manera electrónica al contribuyente	Uso eficiente de la información de ingresos, envío de la información al SAT, a través del uso de una plataforma tecnológica que ayuda a tener información confiable y pronta para la verificación del pago y su certificación Proceso certificado bajo la norma ISO 9001:2008	La recepción oportuna en tiempo y forma de los ingresos, envío de la información al SAT para descargo de obligaciones fiscales y del recibo debidamente certificado de manera electrónica al contribuyente
	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	Los estados de cuenta de los bancos auxiliares en la recaudación tienen un formato único requerido por TESOFE	Al tener un formato único, la información de los estados de cuenta puede ser procesada similarmente sin importar el banco que envía la información	Procesamiento de la información sin importar el banco que la envía Proceso certificado bajo la norma ISO 9001:2008	Rapidez y confiabilidad en el proceso de la información y su correspondiente aplicación
	Operación de Ingresos por Caja	Se cuenta con el registro de las operaciones para una rendición de cuentas oportuna	Emisión de cifras que permite la oportuna toma de decisiones	Identificar y operar todos los ingresos y egresos del día susceptibles de pasar en papel por el SIC Proceso certificado bajo la norma ISO 9001:2008	Rapidez y efectividad en la recepción y uso de la información de operación de ingresos y egresos
	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros	La administración de los Depósitos de Terceros y por Convenios en forma eficiente y eficaz a través de la herramienta electrónica SIDETE	Obtención de cifras oportunas de los movimientos y saldos diarios para la toma ejecutiva de decisiones	Registro oportuno en tiempo y forma de los movimientos para la rendición de cuentas Proceso certificado bajo la norma ISO 9001:2008	Cumplimiento en tiempo y forma con la operación de los ingresos y retiros de recursos de los Depósitos de Terceros y por Convenios

Macroproceso	Proceso	Fortaleza	Impacto en la operación	Buena Práctica	Beneficios
Operaciones de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	La incorporación de referencia en los enteros que se reciben mediante Línea de Captura	Conciliación y operación automática del documento a autorizar con su correspondiente pago	Conocimiento por medio de la LC de quién y para qué se recibe cada uno de los enteros Proceso certificado bajo la norma ISO 9001:2008	Rapidez y confiabilidad para realizar las operaciones de ingreso por concepto de reintegros
	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	Llevar a cabo la recepción, guarda, custodia, ministración, baja y destrucción de las Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas (FONV) a cargo del DEFV cuyo registro y control se realiza a través de la herramienta informática SIFOVAL	Obtención de las FONV necesarias para la Atención de los servicios que prestan	Atención en tiempo y forma de las solicitudes de recepción, ministración, devolución y en su caso destrucción de las FONV Proceso certificado bajo la norma ISO 9001:2008	Oportuna recaudación de Derechos Federales y Servicios de Tesorería
	Otros Servicios de Tesorería	Proporcionar a los usuarios autorizados Servicio de Cajas de Seguridad	Incremento de la seguridad y mayor control	Procedimientos claros y eficientes en el Servicio de Cajas de Seguridad	Confianza y control de que el Servicio de Cajas de Seguridad esté dentro de una Bóveda de Seguridad

4.3.8.1.2 Dirección General Adjunta de Egresos

Macroproceso	Proceso	Fortaleza	Impacto en la operación	Buena Práctica	Beneficios
Operaciones de Egresos de Tesorería	Operaciones de Egresos de Tesorería	Se cuenta con un sistema robusto	Capacidad para procesar gran volumen de operaciones	Constante mejora para automatizar los procesos manuales y optimizar los procesos que ya son automáticos Proceso certificado bajo la norma ISO 9001:2008	Flujos más eficientes
		La actitud y disposición del personal a la capacitación	Velocidad de respuesta, eficacia y eficiencia	Actualizaciones en la capacitación de los procedimientos, prácticas operativas y de sistemas	Cumplimiento en tiempo y forma de las funciones encomendadas con una actitud de compromiso

4.3.8.1.3 Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias

Macroproceso	Proceso	Fortaleza	Impacto en la operación	Buena Práctica	Beneficios
Operaciones Bancarias de Tesorería	Administración de Liquidez	Personal calificado que con el tiempo ha ido elevando su calidad y nivel de eficiencia	Cumplimiento de los objetivos de cada proceso en forma y tiempo	Gran parte del proceso se realiza bajo sistemas informáticos y de información. Y el personal se ha ido capacitando para hacer uso de estos Proceso certificado bajo la norma ISO 9001:2008	Cumplimiento con los objetivos del proceso de forma efectiva
	Servicios Bancarios	Confiabilidad y oportunidad de la información que se genera en el ámbito de competencia	Reducir tiempos de respuesta en los procesos y mayor confiabilidad de la información generada	Mejora continua en la sistematización de los procesos.	Mayor confiabilidad de la información derivado de la integración e interacción entre los Sistemas de información institucional.

4.3.8.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

Macroproceso	Proceso	Fortaleza	Impacto en la operación	Buena Práctica	Beneficios
Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales	Obtención de información contable representativa, veraz y con mayores niveles de seguridad y confiabilidad en el registro y control de los procesos	Facilidad en el registro de las operaciones relacionadas con el centro contable de fondos federales	Incorporación a la operación de un sistema electrónico de contabilidad Proceso certificado bajo la norma ISO 9001:2008	Realizar una rendición de cuentas transparente, oportuna y útil para la adecuada toma de decisiones
	Programación y Análisis Financiero	Obtención de información oportuna y con mayores niveles de seguridad y confiabilidad del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal.	El avance en la automatización simplifica y agiliza los procesos operativos.	Trabajo con base en una metodología ("Criterios Internos para la Elaboración de la Programación y Análisis Financiero) e institucionalización y formalización del intercambio de información	La Programación Financiera se realiza de manera oportuna y confiable

4.3.8.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

Macroproceso	Proceso	Fortaleza	Impacto en la operación	Buena Práctica	Beneficios
Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	La uniformidad conseguida en el desarrollo de los Actos de Vigilancia	Reducción de tiempos	Sistematización del Control de los Actos de Vigilancia, la normalización de las Guías Generales, Técnicas y de los Cuestionarios de Control Interno	Automatización del Control de los Actos de Vigilancia
		Personal capacitado y con experiencia, lineamientos de trabajo, homogenización de procedimientos de vigilancia de fondos y valores, herramientas informáticas actualizadas	Que el Programa Anual de Trabajo se ejecute en tiempo y forma, con los resultados esperados	Sistematización de los procedimientos de control y seguimiento de los Actos de Vigilancia	Actos de Vigilancia terminados en tiempo y forma
		Que la planeación se inicie a la mitad de año, con el fin de que, el Programase autorice en diciembre y se pueda iniciar su ejecución en enero de cada año	Que se cumpla en tiempo con lo programado	Que se elaboran a tiempo con lo programado en el año	Que los resultados sean uniformes y congruentes
		Los procedimientos de la UVFV se encuentren certificados en ISO 9001:2008, uso de Normatividad actualizada y amplia experiencia del personal en las labores del área	Los procedimientos se encuentran alineados, se trabaja de manera ordenada, los objetivos se cumplen sin dificultad	La efectividad al elaborar con anticipación, se trabaja de manera ordenada	Que se tiene el control absoluto para obtener resultados de calidad

4.3.8.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Macroproceso	Proceso	Fortaleza	Impacto en la operación	Buena Práctica	Beneficios
Asuntos Jurídicos	Las buenas prácticas que se mencionan corresponden a todo el macroproceso y no a un proceso en especial	Mejora de los esquemas jurídicos de defensa contencioso	Mayor productividad en la consecución de resultados positivos en la defensa jurídica de los asuntos	Continua revisión y perfeccionamiento de los esquemas jurídicos de defensa	Seguridad jurídica en los actos de las autoridades de la TESOFE, así como coadyuvar a que las funciones y servicios se realicen según lo estipula la normatividad
		Oportunidad en la atención de los requerimientos del proceso - todos	Respuesta en tiempo y forma a los requerimientos	Mayor productividad y efectividad en la atención de los requerimientos	
		Colaboración entre los diversos actores del proceso y adecuada capacitación Todos	Solidez y operatividad del área	Mejor comunicación y entendimiento entre las diversas áreas involucradas y personal capacitado	Reducción de tiempos en el logro de los objetivos
		Uso eficiente de los sistemas informáticos en la aplicación de los procesos	Trazabilidad de la información del procedimiento con los actores externos	Empleo de sistemas informáticos, se resalta el Módulo de Información de Actas de Entrega Recepción	

4.3.8.5 Coordinación Administrativa

Macroproceso	Proceso	Fortaleza	Impacto en la operación	Buena Práctica	Beneficios
Coordinación Administrativa	Gestión de Recursos	Transparencia y oportunidad en el manejo de la información	Procedimientos y requisitos estandarizados	Utilizar Share Point como repositorio central de documentos y medio de comunicación en TESOFE	Compartir la misma información en tiempo y forma
		Capacitación del personal que redunde en experiencia en las áreas para desempeñar sus labores	Procedimientos estandarizados y diagramados	Capacitaciones centralizadas	Oportuna respuesta a las necesidades de la operación en las distintas áreas

A lo largo de los últimos años se han desarrollado buenas prácticas que han mejorado la calidad de los servicios brindados por la TESOFE. Todo esto alineado con el objetivo de aumentar la eficacia, la eficiencia y la transparencia del manejo de fondos a disposición del Gobierno Federal, así como las demás actividades a su cargo.

4.4 Características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso

Para identificar las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso se utilizó la metodología de cadena de valor, que es un modelo teórico descrito y dado a conocer por Michael Porter¹². En este modelo se describe el desarrollo de las actividades de una institución que generan valor al cliente final. Distinguiendo entre actividades estratégicas y actividades de apoyo.

- Las actividades estratégicas son aquellas actividades esenciales del proceso y que agregan valor para la consecución del objetivo estratégico
- Las actividades de apoyo son aquellas actividades que ayudan a que las actividades estratégicas se lleven a cabo

En el caso de la TESOFE el cliente principal es el Gobierno Federal en virtud de que el mandato fundamental de la TESOFE es prestar servicios y funciones de la tesorería.

A continuación, se ilustra y describe esta cadena de valor en la TESOFE:



Actividades estratégicas:

- Recepción de Ingresos: incluye todas las fuentes de ingreso previstas en la Ley de Ingresos de la Federación o cualquier otra que le corresponda al Gobierno Federal
- Identificación y aplicación de los Ingresos: incluye todas las actividades para la identificación de cada uno de los ingresos y sus fuentes y la posterior aplicación de los mismos
- Administración de flujo: incluye todas las actividades relacionadas con la programación financiera o administración de la liquidez
- Dispersión de Recursos: contempla la correcta distribución y aplicación de los pagos
- Análisis de Información y Contabilización: implica el análisis de información y la contabilización para la rendición de cuentas de los ingresos y egresos

¹² Michael E. Porter, On Competition, Harvard Business Review Book, 1998, Capítulo 3: How Information Gives you competitive Advantage (Cómo la información te proporciona una ventaja competitiva).

Actividades de apoyo:

- Vigilancia de Fondos y Valores: enfocada a la verificación del buen funcionamiento de las oficinas que recauden, manejen, administren o custodien fondos o valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal
- Asuntos Jurídicos: incluye el apoyo jurídico en los procesos de la TESOFE
- Apoyo Administrativo: incluye el apoyo en recursos humanos y administrativos necesarios para que las áreas funcionen adecuadamente

Con base en este modelo los procesos de la TESOFE se identifican de la siguiente manera:

Actividad	Macroproceso	Proceso	Tipo de Actividad
Recepción de Ingresos	Operación de Ingresos de Tesorería	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación	Estratégica
Identificación y Aplicación		Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias	Estratégica
		Operación de Ingresos IDPA's de PFyM	Estratégica
		Operación de Ingresos por Caja	Estratégica
		Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros	Estratégica
		Operación de Ingresos por Reintegros al PEF	Estratégica
		Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas	Estratégica
		Otros Servicios de Tesorería	Estratégica
Administración de flujo	Operaciones Bancarias de Tesorería	Administración de Liquidez Servicios Bancarios	Estratégica
Dispersión de Recursos	Operaciones de Egresos de la Tesorería	Operaciones de Egresos de Tesorería	Estratégica
Análisis de Información y Contabilización	Contabilidad y Control Operativo	Contabilidad de Fondos Federales Programación y Análisis Financiero	Estratégica
Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	Apoyo
Asuntos Jurídicos	Asuntos Jurídicos	Administración de Cartera y Activos no Monetarios	Estratégica
		Jurídico Consultivo	Apoyo
		Prestación de los Servicios en materia de Garantías	Estratégica
		Atención de Asuntos Contenciosos	Apoyo
		Asistencia en Materia Jurídica	Apoyo
Gestión de los Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Tecnológicos	Apoyo Administrativo	Gestión de Recursos	Apoyo

4.5 Medición de Atributos

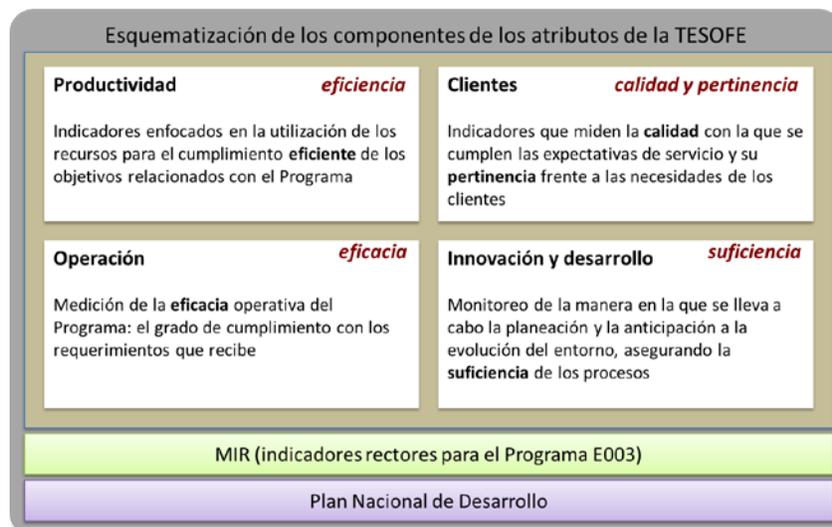
En este apartado se evalúan los indicadores actuales de desempeño de la TESOFE identificando atributos como la *eficiencia*, *calidad*, *pertinencia*, *eficacia* y *suficiencia*. Para este proceso se utilizó como fuente de información la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Esta evaluación de la medición de atributos de los procesos tiene como marco metodológico de referencia el concepto de *Balanced Scorecard* (BSC) que busca proporcionar un panorama general del desempeño de la institución, midiendo sus actividades en términos de su aporte a la estrategia y visión de la misma.

El BSC sugiere monitorear el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada que se alinea a la estrategia.

Esta visión es relevante ya que la interacción de las diferentes perspectivas garantiza que se atiendan efectivamente los factores críticos para la consecución de los objetivos institucionales.

- En primer lugar, la **perspectiva de productividad** busca monitorear la *eficiencia* en el uso de los recursos disponibles para lograr el objetivo organizacional
- La **perspectiva de clientes** mide la *calidad* y la *pertinencia* de los servicios prestados por la institución a sus clientes
- La **perspectiva de operación** analiza la *eficacia* de los procesos internos de cara a la obtención de los resultados esperados del Programa
- Por último la **perspectiva de innovación y desarrollo** mide la *suficiencia* de los procesos, aportando información sobre la capacidad institucional para enfrentar sus retos presentes y futuros a través de la implementación de prácticas de mejora continua

En el siguiente diagrama se presenta un enfoque balanceado de la organización en las cuatro perspectivas, a través de la medición de atributos de los procesos que el Programa lleva a cabo para cumplir con su fin. Esto permite asegurar tanto la alineación estratégica de las actividades al marco institucional y operativo en el que se desenvuelve la TESOFE como la sustentabilidad y el desarrollo de cara a los retos futuros que pueda enfrentar.



Al relacionar el contenido de la MIR con el marco conceptual elegido y descrito anteriormente con el objetivo de medir los atributos de los procesos del Programa, se encontraron oportunidades relevantes para proponer una medición de atributos adecuada a los objetivos estratégicos de la TESOFE.

Existen 4 indicadores que aun siendo estratégicos, ya que se refieren al incremento de la cobertura de los servicios de la TESOFE, estos no dependen de las gestiones realizadas dentro del marco de los procesos sustantivos del Programa, ni pertenece a sus atribuciones el poder influir en la evolución de los mismos, por lo que se considera que no deben incorporarse a la medición de atributos del Programa presupuestario en cuestión.

Como se puede apreciar en el siguiente diagrama, los objetivos establecidos en la MIR a los que se refieren los indicadores actuales, están mayoritariamente enfocados en la perspectiva de operación. Adicionalmente, se detecta que cuatro de los indicadores establecidos en la MIR no deben integrarse a la medición de atributos porque la TESOFE no cuenta con atribuciones para incidir en ellos.



En el diagrama se identifican los objetivos tal como están descritos en la MIR y se relacionan con el contenido más específico de los indicadores actuales (mencionado entre paréntesis), ya que la interpretación del objetivo con el indicador puede conducir a ambigüedad en cuanto a la perspectiva de la que se trata.

Los cuatro objetivos/indicadores de cobertura, cuya evolución no depende de los procesos del Programa y que por lo tanto han quedado fuera del diagrama descrito arriba, son:

1. Ingresos Federales captados directamente en la Cuenta Única de Tesorería
2. Operación de ingresos efectuados a través de línea de captura TESOFE (LCT)
3. Operación de pagos efectuados
4. Pagos directos de servicios personales efectuados

A partir del análisis de los indicadores que actualmente se encuentran en la MIR y buscando balancear las perspectivas según la metodología descrita en este capítulo, sería conveniente considerar indicadores adicionales que permitan completar las perspectivas de productividad y de cliente. Asimismo sería útil agregar indicadores para monitorear las actividades relacionadas con la innovación y desarrollo necesarias para asegurar el crecimiento de las capacidades organizacionales de la TESOFE.

El análisis de los indicadores actuales, provenientes de la MIR, se encuentra detallado en la siguiente matriz que añade precisión sobre las perspectivas, objetivos, definición técnica, metas y periodicidad de los indicadores planteados.

En la matriz se incluyen todos los objetivos de la MIR con las observaciones pertinentes en su caso, incluidos aquellos objetivos e indicadores que se han considerado dentro de la Evaluación de Procesos que no dependen de la gestión de la TESOFE y cuya evolución excede las atribuciones y objetivos específicos del Programa y sus procesos, indicando expresamente esta situación cuando es el caso.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Método de Cálculo	Observaciones
Productividad	Medir la eficiencia operativa en la administración centralizada de los fondos federales	Tasa de incremento de la eficiencia operativa de la TESOFE / propuesta para renombrarlo como "Incremento de operaciones por empleado al año"	$((\text{Operaciones por empleado año 1}) / (\text{Operaciones por empleado año 0}) - 1) * 100$	Este indicador, tal como está definido, es insuficiente para medir lo que pretende (el incremento de la eficiencia) y adicionalmente direcciona de manera inadecuada las decisiones estratégicas que lo sustentan (pone el énfasis en el número de personas adscritas al Programa, en lugar de medir la eficiencia del uso de los recursos para lograr el fin). Una debilidad adicional de este indicador radica en utilizar el número de operaciones totales como resultado del Programa, considerando a todos los empleados de la TESOFE, sin tomar en cuenta que la cantidad más relevante de las transacciones medidas se realizan en áreas particulares. Por este motivo, lo recomendable sería medir la eficiencia en la ejecución de distintos tipos de procesos
Cliente	Medir la oportunidad en el aprovisionamiento y revisión de la información de ingresos, egresos y deuda requerida para elaborar el reporte diario de programación financiera	Porcentaje de días hábiles en que se consolida la información de ingresos, egresos y deuda de la TESOFE antes de las 14 horas	$\text{Número de días hábiles en que se consolida la información de ingresos, egresos y deuda antes de las 14 horas} / \text{Total de días hábiles en el periodo} * 100$	Sin observaciones
Operación	Medir la remisión oportuna y la atención eficaz y eficiente de las solicitudes de efectividad de los billetes de depósito que cumplan con los requisitos indispensables para solicitar a BANSEFI proceda a la aplicación de los ingresos a la Cuenta Única de Tesorería	Porcentaje de cumplimiento en la aplicación de garantías	$(\text{Billetes aplicados dentro de los 30 días naturales} / \text{total de billetes recibidos debidamente integrados}) * 100$	Sin observaciones
Operación	Medir el nivel de eficacia en la entrega de los recursos financieros a través del pago de las Cuentas por Liquidar Certificadas en forma oportuna, respecto del total de Cuentas por Liquidar Certificadas recibidas durante el periodo	Porcentaje de Cuentas por Liquidar Certificadas pagadas oportunamente	$(\text{Cuentas por Liquidar Certificadas pagadas} / \text{Cuentas por Liquidar Certificadas recibidas}) * 100$	Sin observaciones
Operación	Medir la oportunidad con la que se entregan los informes requeridos por las instancias competentes	Porcentaje de cumplimiento en la entrega de informes del Subsistema de Fondos Federales	$(\text{Informes entregados en los plazos establecidos por las instancias competentes} / \text{Total de informes que deben entregarse en los plazos establecidos por las instancias competentes}) * 100$	Sin observaciones

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Método de Cálculo	Observaciones
Operación	Medir el número de reportes de programación del flujo de efectivo del Gobierno Federal distribuidos diariamente a los usuarios (antes de las 18 horas) para la toma de decisiones	Porcentaje de Reportes de Programación del Flujo de Efectivo del Gobierno Federal entregados oportunamente	(número de reportes de programación del flujo de efectivo del Gobierno Federal entregados diariamente antes de las 18 horas / número total de reportes de programación del flujo de efectivo del Gobierno Federal financiera entregados diariamente) x 100	Sin observaciones
Operación	Medir el grado de cumplimiento de la función de vigilancia de fondos y valores. Los actos de vigilancia e Intervenciones, entre otros fines, están orientados hacia la verificación del cumplimiento de los Lineamientos relativos a la Cuenta Única de Tesorería por parte de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con el propósito de coadyuvar al pago centralizado y a la bancarización de los servidores públicos	Porcentaje ponderado de actos de vigilancia e intervenciones realizadas	$\left[\begin{aligned} & (0.4 \text{ por el número de actos de vigilancia nacionales realizados/actos de vigilancia nacionales programados) más} \\ & (0.2 \text{ por el número de actos de vigilancia centrales realizados/ actos de vigilancia centrales programados) más} \\ & (0.2 \text{ por el número de actos de vigilancia regionales realizados/ actos de vigilancia regionales programados) más} \\ & (0.1 \text{ por el número de actos de vigilancia de seguimiento realizados /actos de vigilancia de seguimiento programados) más} \\ & (0.1 \text{ por el número de intervenciones realizadas/ intervenciones programadas}) \end{aligned} \right]$ por 100	Aunque el concepto que se mide a través de este indicador es adecuado y necesario, se considera que la metodología debe revisarse para no mezclar el cumplimiento operativo en sentido estricto con actividades que se realizan a petición de parte (las intervenciones) y que al momento de agregar los datos empíricos resultantes puede distorsionar tanto la interpretación como la aplicación de la medición a decisiones ejecutivas para la mejora de la eficacia operativa de la TESOFE
Operación	Medir la oportunidad con la que se entregan los informes contables y financieros del Subsistema de Fondos Federales, de conformidad con los plazos establecidos por las instancias competentes.	Porcentaje de cumplimiento en la entrega de los informes contables y financieros del Subsistema de Fondos Federales	(Informes contables y financieros entregados / Total de informes que deben entregarse en los plazos establecidos por las instancias competentes) x 100	Sin observaciones

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Método de Cálculo	Observaciones
Operación	Medir la oportunidad con la que se entregan los informes de la Cuenta Comprobada del Cuentadante Tesorería de la Federación a los Centros Contables	Porcentaje de cumplimiento en la entrega de los informes de Cuenta Comprobada a los Centros Contables	(Informes de Cuenta Comprobada entregados / Total de informes que deben entregarse en los plazos establecidos en la normatividad) x 100	Sin observaciones
No aplica	Dar seguimiento a los ingresos que se operan a través de la CUT	Porcentaje de ingresos del Gobierno Federal integrados a la Cuenta Única de Tesorería.	(Monto de ingresos integrados al esquema de Cuenta Única de Tesorería / Monto de ingresos totales del Gobierno Federal) * 100	Aunque es un indicador de cobertura de los servicios de la TESOFE que impacta directamente su operación, no puede considerarse un indicador de desempeño porque el Programa no tiene atribuciones para modificar el resultado medido por este dato
No aplica	Medir el avance de la automatización en la identificación de las operaciones de ingreso.	Porcentaje de incremento de operaciones de ingreso a través de línea de captura TESOFE (LCT)	((Operaciones de ingreso LCT en año t/Operaciones de ingreso LCT en año t-1)-1)*100	Aunque es un indicador de cobertura de los servicios de la TESOFE que impacta directamente su operación, no puede considerarse un indicador de desempeño porque el Programa no tiene atribuciones para modificar el resultado medido por este dato
No aplica	Medir el Incremento en el pago directo de servicios personales, a los servidores públicos de la Administración Pública Federal Centralizada bancarizados	Porcentaje de pagos directos por servicios personales a las cuentas bancarias de los servidores públicos de la Administración Pública Federal Centralizada	(Pagos efectuados directamente a las cuentas bancarias de los beneficiarios finales por concepto de servicios personales / Pagos efectuados por concepto de servicios personales a los empleados de la Administración Pública Federal Centralizada bancarizados) * 100	Aunque es un indicador de cobertura de los servicios de la TESOFE que impacta directamente su operación, no puede considerarse un indicador de desempeño porque el Programa no tiene atribuciones para modificar el resultado medido por este dato
No aplica	Medir el crecimiento del número de pagos operados por la TESOFE	Tasa de incremento de pagos	((Pagos realizados en t/Pagos realizados en t-1)-1)*100	Aunque es un indicador de cobertura de los servicios de la TESOFE que impacta directamente su operación, no puede considerarse un indicador de desempeño porque el Programa no tiene atribuciones para modificar el resultado medido por este dato

Los datos referentes al nombre del indicador, definición, método de cálculo, tipo de valor de la meta, tipo de indicador, dimensión del indicador, frecuencia de medición y medios de verificación, se pueden consultar en la MIR del Programa E003 “Administración de los Fondos Federales y Valores en Propiedad y/o Custodia del Gobierno Federal”.

4.6 Conclusiones por Área

4.6.1 Subtesorería de Operación

Atributos	Hallazgos
Insumos y recursos	Se realizaron sugerencias de ampliación de la plantilla y de la estructura así como capacitación para las áreas
Normatividad	No existen situaciones en las cuales la normativa obstaculice el funcionamiento
Evaluación de procesos	Se resaltó la necesidad de automatización e interconectividad de procesos y el fortalecimiento de estructura
Cuellos de botella	Se identificó la falta de automatización de procesos
Buenas Prácticas	Eficacia, eficiencia, rapidez, confiabilidad de los procesos, rendición de cuentas y oportunidad de la información

4.6.1.1 Dirección General Adjunta de Ingresos

En todos los procesos que corresponden a la Dirección General Adjunta de Ingresos hubo comentarios con respecto a la falta de personal para realizar las funciones que les corresponden, sin embargo esto no se presentó como un impedimento para cumplir con los objetivos del área. Resaltan la necesidad de contar con más personal de estructura, especialmente a nivel de Jefaturas de Departamento ya que en constantes ocasiones la Dirección tiene que invertir mucho tiempo en actividades de supervisión.

Se nota claridad con respecto a la Normatividad, objetivos rectores y planes programáticos y con respecto a las buenas prácticas implementadas en cada uno de los procesos.

En los procesos de Operación de Ingresos por Caja y en el de Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación se detectó la falta de automatización lo cual puede repercutir sobre una mayor eficiencia y eficacia.

4.6.1.2 Dirección General Adjunta de Egresos

En todos los procesos que corresponden a la Dirección General Adjunta de Egresos hubo comentarios con respecto a la falta de personal para realizar las funciones que les corresponden, así como a que el nivel académico del personal no es el adecuado para realizar las actividades de las áreas. Por otro lado se presentaron contantemente comentarios con respecto a la carga excesiva de trabajo en diversas áreas.

Se nota claridad con respecto a la Normatividad, objetivos rectores y planes programáticos.

Se mencionan cuatro cuellos de botella:

- 1) Captura, Programación y ejecución de pagos del Ramo 24
- 2) Ramo 28.- Anticipo de Participaciones a Entidades Federativas por la Recaudación de Impuestos Coordinados; la Compensación de Participaciones por la Recaudación de Impuestos Coordinados y

la Diferencia por los Anticipos a Cuentas de Participaciones a las Entidades Federativas y sus Municipios.

3) La Actualización de Catálogos de Cuentas Bancarias en los Sistemas de la Tesorería de la Federación y Banco de México.

4) La verificación manual del resultado de los procesos (automatizado) que ejecuta SICOM

Se hace énfasis en que una de las fortalezas es el Recurso Humano; si bien falta capacitación y nivel académico hay mucha disposición para hacer el trabajo que se necesita.

4.6.1.3 Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias

Se identificó la falta de actualización en el inventario de procesos documentados y los procesos asociados de la DGAOB. Ésta situación es una cuestión de clasificación interna que no afecta la operación y cabe destacar que la operación se lleva a cabo conforme lo establece el Manual de Procedimientos los cuales cuentan con documentación actualizada.

El personal tiene la disposición y la actitud de mejora continua pero el nivel académico del personal sindicalizado es bajo, lo que deriva en que estos no cuenten con la capacidad para la toma de decisiones. Aunado a esto existe una brecha entre los niveles de Dirección y el personal operativo, lo que lleva a los Directivos a invertir mucho tiempo en revisar que no se hayan cometido errores.

Se nota claridad con respecto a la Normatividad, objetivos rectores y planes programáticos y también con respecto a las buenas prácticas implementadas en cada uno de los procesos.

4.6.2 Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo

Atributos	Hallazgos
Insumos y recursos	Suficiencia en los recursos para el macroproceso
Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos asociados a los macroprocesos están alineados con la normatividad rectora de la TESOFE
Evaluación de procesos	<ul style="list-style-type: none"> El proceso es funcional en todos sus componentes y cumple las expectativas de los responsables funcionales y usuarios Revisar nuevos indicadores y a partir de estos la definición de roles y responsabilidades
Cuellos de botella	No existen cuellos de botella
Buenas Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> Sistema automático de información Eliminación de captura manual SICOFFE opera con esquemas de seguridad Obtención de información contable representativa, veraz, y con mayores niveles de seguridad y confiabilidad. Trabajo con base en una metodología ("Criterios Internos para la Elaboración de la Programación y Análisis Financiero) e institucionalización y formalización del intercambio de información. La Programación Financiera se realiza de manera oportuna y confiable

De los resultados arrojados de la evaluación que se llevó a cabo al macroproceso de la Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo así como a sus procesos y procedimientos se desprendió lo siguiente:

Atributos	Hallazgos
Insumos y recursos	No existen jefes de área por lo que los subdirectores tienen las tareas de ambos puestos
Normatividad	No existen situaciones en las cuales la normativa obstaculice el funcionamiento
Evaluación de procesos	Proceso predecesor: NO EXISTE Proceso Evaluado: Funciona a la perfección (todos le dieron calificación 5/5) Proceso sucesor: NO EXISTE
Cuellos de botella	No se identificaron cuellos de botella
Buenas Prácticas	El proceso se ejerce en el marco de las buenas prácticas

Los procesos asociados a los macroprocesos están completamente relacionados con la normatividad específica, asimismo el proceso es funcional en todos sus componentes y cumple con las expectativas de los responsables, así como por parte de los usuarios.

Por otro lado no se detectaron cuellos de botella que representen un freno a las actividades y procesos. Se detectaron buenas prácticas tales como contar con un sistema para realizar el proceso, con esto se eliminó la captura manual y derivó en una disminución importante de errores; la implementación del SICOFFE opera con esquemas de seguridad lo que genera una certidumbre en la actividad cotidiana generando que la Programación Financiera se realice de manera oportuna y confiable.

4.6.3 Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores

En cuanto al proceso de Vigilancia de Fondos y Valores y a los cuestionarios aplicados a los funcionarios de esta área, los resultados arrojados fueron positivos. La normatividad se encuentra clara, bien establecida y no interfiere con el funcionamiento del proceso a ningún nivel.

Con los insumos actuales el proceso funciona adecuadamente permitiendo el flujo de las actividades, aunque hacen falta jefes de departamento para completar el organigrama interno del área. Al ser un proceso completamente autónomo no existen predecesores o sucesores que dependan de ellos.

4.6.4 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Atributos	Hallazgos
Insumos y recursos	El tiempo, el personal, la infraestructura y los recursos financieros son suficientes para la operación de todos los procesos englobados en el macroproceso
Normatividad	En los procesos Atención de Asuntos Contenciosos y Prestación de los Servicios en materia de Garantías se advirtió una oportunidad de mejora en materia de normatividad, consistente en otorgar facultades en el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a los directores de Asuntos Contenciosos y de Garantías a efecto de que estén en posibilidad de emitir diversos actos relacionados con sus funciones
Evaluación de procesos	No hay observaciones
Cuellos de botella	No se identifica ninguno
Buenas Prácticas	Los entrevistados manifestaron que el macroproceso de Asuntos Jurídicos, funciona de manera adecuada y que se están desarrollando los procesos dentro del margen de las buenas prácticas

La Dirección General de Asuntos Jurídicos es un área fundamentalmente de apoyo a la TESOFE que, entre otras funciones, brinda asesoría legal para los asuntos de carácter técnico. En ésta área se denotó que los recursos y los insumos son suficientes en cantidad y calidad.

En este caso, hubo una situación en específico en la cual la normatividad sí presenta una oportunidad de mejora para el flujo del proceso.

4.6.5 Coordinación Administrativa

Atributos	Hallazgos
Insumos y recursos	Los insumos y recursos con los que se cuentan son adecuados
Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> No existen situaciones en las que la normatividad dificulte el desarrollo de los procesos operativos del Programa
Evaluación de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos asociados al proceso son funcionales en todos sus componentes y cumple las expectativas de los responsables funcionales y usuarios
Cuellos de botella	En el área de sistemas la demanda rebasa por mucho a la oferta; derivado de la centralización.
Buenas Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> La contratación, capacitación, evaluación del desempeño y administración de la nómina Involucramiento de todas las unidades en los programas institucionales En la implementación, seguimiento, permanencia y actualización del Sistema Optimizar el tiempo de respuesta en el proceso en el marco de la normatividad vigente

El área de la Coordinación Administrativa tiene como responsabilidad la administración de personal, suministro de los bienes y servicios y gestión de Sistemas. Es decir es el enlace para gestionar ante la Oficialía Mayor la autorización de los recursos humanos, materiales, de infraestructura y de servicios.

Se detectaron áreas de oportunidad con respecto a la cantidad de recursos necesarios para satisfacer la demanda de requerimientos de tecnologías de información y a la determinación de prioridades a la hora de la asignación de recursos para el desarrollo de sistemas. Esta última actividad se lleva a cabo de manera centralizada por la DGTSI y para el caso de la TESOFE existe un enlace ante esta área. Cabe señalar que la demanda de servicios que requiere la TESOFE es superior a la capacidad de respuesta de la DGTSI ya que proporciona servicio a toda la SHCP.

La normatividad no obstaculiza el desarrollo del proceso, aunque para algunos requerimientos puntuales puede ser percibido como lento. En cuanto al entorno general del proceso no se detectaron observaciones. Existe una coordinación estrecha entre cada uno de los componentes del procedimiento, Gestión de Recursos Humanos, Materiales, Servicios o de Infraestructura.

5. Tema III: Hallazgos y Resultados

5.1 Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad

En este apartado se realizó un análisis comparativo entre el desarrollo de los procesos como se establece en la normatividad aplicable al Programa y el desarrollo de dichos procesos en la práctica detectando especialmente aquellas situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Asimismo, se presenta una propuesta de modificación a la normatividad aplicable y a la operación del Programa considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, la cual se encuentra en el apartado 9.4 “Propuesta de Modificación a la Normatividad” del presente documento.

5.1.1 Funcionalidad del arreglo Institucional

En este apartado se describe la interacción entre las áreas internas de la TESOFE así como con otras instancias de la Administración Pública Federal.

En términos generales el arreglo institucional en el que opera el Programa E003 “Administración de los Fondos Federales y Valores en Propiedad y/o Custodia del Gobierno Federal” es funcional porque las tareas están bien definidas; cada quien conoce su rol y responsabilidad dentro del Programa. Los procesos son llevados a cabo en tiempo y forma aunque existen factores externos (que se describen en el Apartado 5.1.2 “Áreas de oportunidad de la Coordinación Interinstitucional” del presente documento) que limitan o entorpecen su ejecución sin embargo no ponen en riesgo el funcionamiento de la TESOFE.

Se detectaron amenazas relacionadas con el personal en 4 rubros principales:

1. Riesgo de que se congelen plazas y reduzca la plantilla por los participantes del programa de Retiro Voluntario, aunado a los funcionarios que se encuentran cerca de la edad de jubilación. Esta amenaza representa pérdida de personal con experiencia en la ejecución de los procesos
2. Desde hace dos sexenios no se han realizado ajustes de sueldo, lo que ha implicado una disminución del poder adquisitivo de los funcionarios en términos reales con respecto a la inflación. Esto conlleva a una desmotivación que pone en riesgo la permanencia de las personas (para ejemplificar en una opinión expresada de manera textual: “si les ofrecen mejor sueldo en otro lado, se van”).
3. Bajo nivel académico de los funcionarios sindicalizados. Estos cuentan con muchos años de experiencia en la operación de la TESOFE y poca formación profesional (educación media superior) y por la Ley del Servicio Profesional de Carrera quedan limitados al puesto que tienen sin poder aspirar a ascender de cargo
4. Falta generalizada de puestos intermedios. Posterior a la evaluación de las plantillas de personal de las diferentes áreas se detectó una falta generalizada de niveles jerárquicos intermedios, específicamente jefaturas de departamento. Esto implica una falta de tramos de control entre los niveles superiores y el personal operativo

5.1.2 Áreas de oportunidad de la coordinación interinstitucional

En este apartado se identificaron las áreas de oportunidad en cuanto a la coordinación interinstitucional de la TESOFE con las diferentes áreas de la APF con las que interactúa en función de sus fortalezas y debilidades.

La TESOFE está en estrecho contacto con la APF a quien brinda servicios y cabe señalar que la TESOFE cumple efectivamente con todo lo que la normatividad manda ajustándose a los plazos y a las especificaciones de las solicitudes.

Se identificaron 2 áreas de oportunidad de la coordinación interinstitucional entre la TESOFE y la Oficialía Mayor ya que ésta se encarga de gestionar la adquisición de algunos recursos de manera centralizada:

- Desarrollo, actualización y mantenimiento de sistemas informáticos
- Capacitación de recursos humanos

Desarrollo, actualización y mantenimiento de sistemas informáticos

En cuanto al desarrollo, la actualización y el mantenimiento de sistemas informáticos, existe una priorización diferente entre el área de Tecnologías de la Información y la requerida por la TESOFE. La falta de atención oportuna de las solicitudes impacta negativamente debido a que los sistemas son particularmente críticos ya que la operación de la TESOFE depende en gran medida de estos.

Para la gestión de las solicitudes con la OM, específicamente con el área de Tecnologías de la Información, existe un enlace perteneciente a la TESOFE que se encarga de tramitar las solicitudes ante la DGTSI. Una de las áreas de oportunidad más importantes en esta relación es que la metodología de priorización de las solicitudes de sistemas necesita robustecerse para tomar en cuenta el impacto sobre la operación y la factibilidad de implementación. En este sentido se plantea la recomendación ISI1 que se detalla en el apartado 6.3 “Recomendaciones de carácter institucional”.

La funcionalidad de los sistemas es fundamental para cualquier Programa Presupuestario. En el caso específico de la TESOFE la funcionalidad completa y el desarrollo continuo para la automatización de la operación de los procesos se convierten en elementos estratégicos y críticos. Estos aspectos adquieren relevancia tanto para la sustentabilidad de la operación actual como para el cumplimiento futuro de la demanda por los retos transaccionales derivados de los nuevos ordenamientos normativos. Las modificaciones mencionadas llevarán a la TESOFE a hacerse cargo de un volumen cada vez más grande de transacciones.

Capacitación de recursos humanos

Otro aspecto relevante de la gestión de recursos con la OM son los programas de capacitación. A pesar de que periódicamente se realiza una Detección de Necesidades de Capacitación, los programas ofertados varían con respecto a los solicitados por lo que la capacitación brindada al personal de la TESOFE de manera regular no es acorde a los requerimientos técnicos específicos de sus áreas. En este sentido se plantea la recomendación IPE1 que se detalla en el apartado 6.3 “Recomendaciones de carácter institucional”.

5.1.3 Actividades adicionales

En el estudio realizado no se detectaron actividades adicionales que no estén explícitas en la normatividad. Por la naturaleza de las funciones de la TESOFE es de crucial importancia que todas las acciones realizadas estén explícitas en las leyes y/o normas correspondientes.

5.1.4 Normatividad dificultando el desarrollo

En la Dirección General de Asuntos Jurídicos, específicamente en los procesos de Atención de Asuntos Contenciosos y Prestación de los Servicios en Materia de Garantías, la normatividad impide que los Directores de Garantías y Asuntos Contenciosos puedan autorizar el cobro de multas. Actualmente las facultades de firma de documentos se concentran solamente en 2 puestos; la Dirección General de Asuntos Jurídicos y sus Direcciones Generales Adjuntas. Esta modificación ayudaría a optimizar los tiempos de respuesta.

5.1.5 Externalidades

Durante la evaluación no se detectaron externalidades normativas que representen un riesgo para la operación del Programa

5.2 Identificación y descripción de los cuellos de botella y buenas prácticas

Para la identificación y la descripción de los cuellos de botella y buenas prácticas del Programa se consideró la información derivada del análisis de la operación del mismo, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él (unidades responsables de la operación, instancias ejecutoras, beneficiarios u otras instituciones que participen en el Programa).

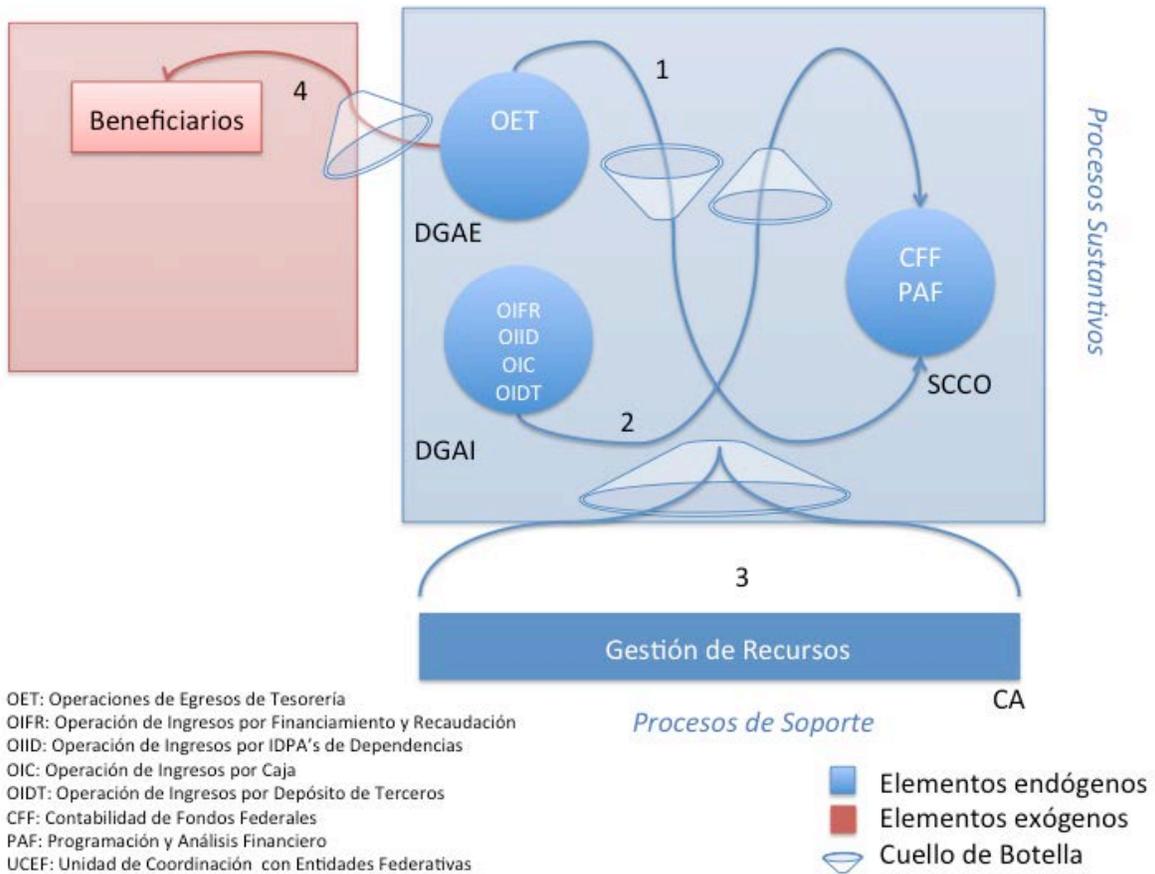
5.2.1 Cuellos de Botella

En este apartado se enuncian aquellos procesos en los que se identificaron circunstancias que implican la aparición de cuellos de botella en el desarrollo de las actividades con el objetivo de abordar las problemáticas específicas presentadas en el Programa. Este análisis se deriva de las circunstancias mencionadas como problemáticas en la sección 4.3.5 “Obstáculos Operativos Identificados”.

En el desarrollo de este apartado se muestra una representación gráfica numerada que pretende plasmar la problemática así como la interacción que tienen las áreas involucradas. Posteriormente se especifica el contexto en el que opera cada problemática y una recomendación para la resolución de la misma (se elabora en el capítulo 6 “Tema IV Recomendaciones”). Es importante recalcar que en este apartado se describen los cuellos de botella desde una perspectiva operativa del Programa.

Un hallazgo importante de la evaluación es que la plantilla y los sistemas informáticos se encuentran trabajando a su capacidad máxima lo cual ejerce presión sobre el Programa Presupuestario E003 para responder a los requerimientos del objetivo de “Incorporar al esquema de pago directo a los beneficiarios de los subsidios a través de la TESOFE” establecido por el

Decreto de Austeridad del 10 de diciembre del 2012 y los estipulados por los nuevos ordenamientos normativos. Es evidente que si la presión operativa sobre la plantilla y los sistemas aumenta, se puede ver comprometida la capacidad del Programa de llegar a los niveles de cumplimiento requeridos. En este sentido se plantean las recomendaciones PE1 y PE2 que se detallan en el apartado 6 “Tema IV: Recomendaciones”.



Se identificaron situaciones tanto externas como internas (elementos exógenos y endógenos) que, aunque no impiden el desempeño, entorpecen la dinámica del funcionamiento de las áreas. En el gráfico se encuentran numerados los cuellos de botella de la siguiente manera:

1. Por el estrés ante el cual se encuentra sometida DGAE (por el alto volumen transaccional en momentos específicos) existe una saturación importante del sistema que conlleva a una disminución de tiempo para la ejecución de funciones y el cumplimiento de la consolidación de información en el proceso Operaciones de Egresos de Tesorería (OET) llevado a cabo por la DGAE para la entrega a la SCCO. En este sentido se plantea la recomendación SI3 que se detalla en el apartado 6 “Tema IV: Recomendaciones”. Esto representa un cuello de botella porque genera una tensión adicional sobre los procesos receptores de la información para su registro y contabilización

2. La DGAI emite reportes que sirven de entrada para los procesos de Contabilidad de Fondos Federales (CFF) y Programación y Análisis Financiero (PAF) pertenecientes al macroproceso Contabilidad y Control Operativo. La interfase de carga de información no se encuentra del todo integrada con el SICOFFE por lo que impide que los funcionarios de la DGAI utilicen la firma electrónica. En este sentido se plantea la recomendación SI2 que se detalla en el apartado 6 “Tema IV: Recomendaciones”. Esto representa un cuello de botella debido a que genera cargas excesivas de trabajo a un equipo que ya se encuentra trabajando al límite de su capacidad
3. Para el desarrollo, mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos, la solicitud por parte de las áreas de la TESOFE se hace llegar a la DGTSI a través de un enlace. Actualmente estas solicitudes se procesan a través de una metodología que jerarquiza las necesidades de desarrollo de los sistemas, sin embargo, es necesario robustecer dicha metodología para reflejar el impacto en la productividad y la relevancia de las solicitudes. En este sentido se plantea la recomendación SI1 que se detalla en el apartado 6 “Tema IV: Recomendaciones”

Para esto es fundamental tener en consideración que la priorización de las solicitudes de desarrollo de sistemas consideren las 3 características distintivas de la operación de la TESOFE:

- El carácter típicamente transaccional
- El riesgo que representa para la Administración Pública Federal un fallo en su operación
- La naturaleza específica como Programa Presupuestario

Esto representa un cuello de botella al funcionamiento del Programa debido a que la falta de respuesta oportuna a las solicitudes de sistemas genera tensión sobre los procesos por el uso intensivo del escaso capital humano para la ejecución de las operaciones

4. Debido a la naturaleza de las responsabilidades que tiene la DGAE en el proceso de “Operaciones de Egresos de Tesorería”, es de crucial importancia que se lleve a cabo en tiempo y forma. Actualmente se realiza a expensas de ejercer presión sobre la estructura ya que las tareas de los funcionarios rebasan la capacidad de operación de los mismos. Esto se hace evidente en el procedimiento “Registro de Operaciones del Sistema de Compensación y Emisión de Informes” ya que la falta de validación automática en el SICOM requiere de la realización de comprobaciones manuales. En este sentido se plantea la recomendación PR2 que se detalla en el apartado 6 “Tema IV: Recomendaciones”. Esto representa un cuello de botella debido a que las operaciones se verifican, en parte, de manera manual y ocupan atención y tiempo relevante de una estructura sobrecargada

Cabe señalar que el equipo evaluador no detectó dificultades de la operación además de las expresadas por los actores participantes.

5.2.2 Buenas prácticas y Fortalezas

Las buenas prácticas identificadas durante el proceso de evaluación se pueden agrupar en 3 categorías principalmente:

1. Capacitación del personal en el uso de sistemas en la TESOFE: con la finalidad de explotar al máximo el potencial de los sistemas a través de capacitaciones internas por parte del propio personal que lleva a cabo la operación para asegurar el desarrollo adecuado del proceso

- **Beneficios al Programa:** Por parte del personal ha sido benéfico para que se logre la correcta operación de los procesos. Se han tenido capacitaciones relacionadas al funcionamiento de los sistemas y se transmite el conocimiento del uso del sistema con la finalidad de que más de una persona sepa operarlo
- **Impacto en el logro de objetivos del Programa:** Se ha ayudado a disminuir los tiempos de respuesta y a generar información confiable y oportuna
- **Situación previa a la implementación de la buena práctica:** Los procesos no se encontraban sistematizados. Existía dependencia del personal para el desarrollo de la operación del Programa

2. Mejora continua de la operación: La obtención de la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 a los procesos de la TESOFE en noviembre de 2011

- **Beneficios al Programa:** ha generado una cultura de mejora continua la cual se ha adoptado en toda la TESOFE. Esta cultura se ve reflejada a través de la documentación, implementación y mejora del “Sistema de Gestión de Calidad (SGC)”. En el SGC se tienen documentadas 87 mejoras mediante las cuales se han optimizado y simplificado los procesos. Anteriormente se contaba con 27 procesos; hoy en día son 15 y se encuentran certificados y además cuentan con objetivos definidos
- **Impacto en el logro de objetivos del Programa:** El SGC tiene como objetivos de calidad los siguientes:
 - Garantizar la transparencia y seguridad en las operaciones a través del uso de tecnología segura y confiable
 - Optimizar el tiempo de respuesta en todos los procesos
 - Asegurar la confiabilidad en la rendición de cuenta de los fondos federales
 - Garantizar que los actos de vigilancia de los fondos federales de la propiedad o a cuidado del Gobierno Federal se realicen de manera transparente y confiable

En el apartado 4.3.8 “Buenas Prácticas” de este documento se enlistan las buenas prácticas identificadas a nivel macroproceso en la evaluación las cuales, en su mayoría, están enfocadas a la sistematización de procesos y la mejora en los tiempos de respuesta

- **Situación previa a la implementación de la buena práctica:** Si bien se tenían documentados los procesos, no se contaba formalmente con un SGC que fomentara la cultura de mejora continua y diera seguimiento a las mejoras propuestas

3. Modernización de TESOFE a través de cambios radicales en la operación: El proyecto de modernización de la TESOFE radicó en 4 pilares para operar como lo hace hoy en día. Esos pilares consisten principalmente en la implementación de la CUT, automatización de la contabilidad de Fondos Federales a través del SICOFFE, certificación de procesos bajo la norma ISO 9001:2008 y renovación del marco legal

- **Beneficios al Programa:** Desde que se inició el proceso de modernización de la TESOFE en 2007 gran parte de la operación se automatizó derivado de la implementación de la CUT y disminución de procesos manuales que se traducían en excesivas cargas de trabajo, errores de captura, flujos innecesarios y poca capacidad de respuesta. La implementación de la CUT permitió mejorar el manejo de los fondos públicos, eliminando recursos ociosos y concentrándolos inmediatamente en las cuentas de la TESOFE en el Banco de México
- **Impacto en el logro de objetivos del Programa:**
 - Implementación de la CUT con la cual se logró la centralización de la administración “que implica una administración centralizada de los recursos: recibe los ingresos del Gobierno Federal en sus cuentas bancarias y realiza los pagos con cargo al PEF directamente en las cuentas bancarias de los beneficiarios finales”¹³
 - La TESOFE fortaleció sus procesos de operación e incrementó el uso de tecnologías de información y comunicación eliminando así errores manuales producidos por los usuarios, desarrollando e integrando plataformas tecnológicas de trabajo
- **Situación previa a la implementación de la buena práctica:** Antes de la implementación de la CUT los recursos se encontraban descentralizados lo cual generaba menor control sobre los recursos a disposición o custodia del Gobierno, adicionalmente los procesos se realizaban de manera manual generando errores frecuentes

La TESOFE aún se encuentra en este proceso de modernización por lo que a pesar de que se ha dado un avance significativo, aún existen sistemas que necesitan adecuaciones para mejorar la operación de los procesos.

A continuación, se analizaron las fortalezas más importantes detectadas en la operación del Programa así como la forma en la que favorecen el cumplimiento de los objetivos del mismo. En los últimos años la TESOFE ha hecho esfuerzos importantes para lograr su modernización, tomando como elemento central la Cuenta Única de Tesorería. De igual manera, durante este tiempo la TESOFE ha desarrollado fortalezas e implementado buenas prácticas, las cuales han sido el soporte para la culminación de una dinámica de trabajo basada en la mejora continua.

Las principales fortalezas identificadas durante el proceso de evaluación se pueden agrupar en 3 categorías principalmente:

1. Profesionalismo del personal con el que cuenta la TESOFE
2. Cultura de Mejora Continua
3. La automatización de los procesos sustantivos de la TESOFE a través de sistemas tecnológicos

¹³ Planeación Estratégica 2013-2018 TESOFE 3pp.

1. *Profesionalismo del personal con el que cuenta la TESOFE:* Se identificó que la mayor parte del personal tiene más de 3 años laborando para la TESOFE lo que se traduce en un amplio conocimiento y especialización de las actividades que opera, así como un mayor compromiso con las labores que desempeña. Lo mencionado anteriormente facilita la buena colaboración entre las áreas de la TESOFE y la adecuada gestión de las relaciones interinstitucionales. En términos generales esta situación impacta al Programa de manera positiva ya que se deriva en una reducción significativa de tiempos de respuesta y una mayor certeza en la información generada
2. *Cultura de Mejora Continua:* Las áreas de la TESOFE han logrado de manera sistemática la mejora continua de sus procesos a través de la automatización de aquellos que se llevan a cabo de manera manual y la implementación de controles operativos entre otras estrategias. Esto ha implicado la gestión con diferentes áreas, Instituciones y/o Dependencias tanto internas como externas. Por ejemplo, la utilización de formatos estandarizados que han ayudado en la reducción de tiempos en el procesamiento de información de los bancos auxiliares
3. *Automatización de los procesos sustantivos de la TESOFE a través de sistemas tecnológicos:* Se ha buscado la automatización de los procesos sustantivos de la TESOFE a través de sistemas informáticos que han facilitado la operación de las áreas. En este sentido los sistemas que se identificaron como una fortaleza relevante para la TESOFE se describen con detalle en el apartado 4.3.4 “Sistemas de información”.

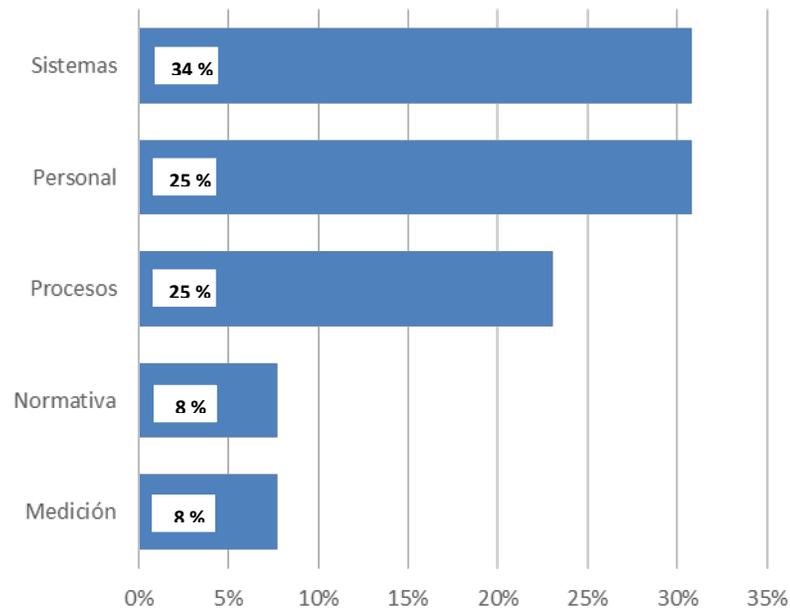
6. Tema IV: Recomendaciones

De acuerdo con el “Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal” (Mecanismo) emitido por la SHCP, la Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el cual tiene como objetivo dar el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de la evaluación a los programas federales y/o presupuestarios; las recomendaciones se clasifican de acuerdo al tipo de actores involucrados en la solución y a su nivel de prioridad, en este sentido, los criterios de clasificación son los siguientes:

- a) *Aspectos específicos*: aquéllos cuya solución corresponde a la unidad responsable.
- b) *Aspectos institucionales*: aquéllos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la dependencia y/o entidad para su solución.
- c) *Aspectos interinstitucionales*: aquéllos que para su solución se deberá contar con la participación de más de una dependencia o entidad.
- d) *Aspectos intergubernamentales*: aquéllos que demandan la intervención de gobiernos estatales o municipales.

Como resultado del análisis global y específico de la gestión operativa del Programa se realizan **10** recomendaciones de carácter específico y **2** recomendaciones de carácter institucional, cuyo objetivo es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Programa, dichas recomendaciones se agruparon en las siguientes *categorías*:

- **Sistemas**: 4 recomendaciones relacionadas a la optimización de los sistemas actuales
- **Personal**: 3 recomendaciones enfocadas a mejorar la estructura de la plantilla
- **Procesos**: 3 recomendaciones enfocadas a optimizar los tiempos de respuesta de los procesos
- **Normativa**: 1 recomendación enfocada a optimizar los tiempos legales
- **Medición**: 1 recomendación referente a diseñar una metodología de seguimiento y actualización de los indicadores



Las recomendaciones de carácter específico se evaluaron con respecto a 4 criterios para identificar el nivel de impacto y su factibilidad de implementación. *Para las recomendaciones de carácter institucional no fue posible realizar este tipo de evaluación, ya que al involucrar a otras dependencias o entidades, se dificulta contar con los elementos suficientes para evaluar la factibilidad de implementación de la recomendación.*

Los criterios evaluados en las **recomendaciones de carácter específico** son los siguientes:

1. *Productividad o Beneficios Sustantivos*: El objetivo es dimensionar la relevancia de la recomendación en términos de beneficios sustantivos o impactos en la productividad de la TESOFE
2. *Factibilidad Organizacional y/o Normativa*: Esta variable busca evaluar la posibilidad de que se lleve a cabo la implementación de la recomendación con respecto a la necesidad de hacer cambios. Dichos cambios pueden abarcar tanto la organización como la normatividad vigente
3. *Factibilidad Técnica*: Esta variable evalúa si la recomendación implica la adquisición de recursos o conocimientos técnicos con los que cuenta la TESOFE
4. *Factibilidad Conjunta*: Es el resultado del promedio de la factibilidad técnica y la factibilidad organizacional y/o normativa
5. *Factibilidad de implementación 2014*: evalúa la posibilidad de que la recomendación pueda implementarse durante el siguiente año

Para la evaluación de las variables mencionadas anteriormente se consideró una escala del 1 al 5 donde:

Valor	Productividad	Factibilidad		
		Organizacional y/o Normativamente	Técnica	Implementación 2014
1	No tiene impacto en la productividad de la TESOFE	Organizacionalmente o normativamente no es posible implementar la recomendación	Técnicamente no es posible implementar la recomendación	No es viable implementarlo en el 2014
2	Impacto bajo en la productividad de la TESOFE	Se tiene poca capacidad organizacional para implementar la recomendación	Implica contar con conocimientos o recursos especializados con los que no cuenta la TESOFE por lo que la factibilidad es baja	Es poco viable implementarlo en 2014
3	Impacto medio en la productividad de la TESOFE	Se tiene capacidad organizacional media para implementar la recomendación	Implica contar con conocimientos o recursos especializados que están en proceso de desarrollo por lo que la factibilidad es media	La viabilidad de implementarlo en 2014 es media
4	Impacto alto en la productividad de la TESOFE	Se tiene capacidad organizacional alta para implementar la recomendación	Implica contar con conocimientos o recursos especializados con los que ya cuenta la TESOFE por lo que la factibilidad es alta	La viabilidad de implementarlo en 2014 es alta
5	Impacto muy alto en la productividad de la TESOFE	Se tiene capacidad organizacional muy alta para implementar la recomendación	Implica contar con conocimientos o recursos no especializados por lo que la factibilidad es muy alta	La viabilidad de implementarlo en 2014 es muy alta

Con base en estos criterios y la escala empleada se generaron varias matrices de prioridades de corto, mediano y largo plazo con el fin de identificar y priorizar las recomendaciones generadas. En este sentido la matriz de prioridades se divide en 4 cuadrantes:

- **Cuadrante I.-** Este cuadrante agrupa los valores de 2.5 a 5 en productividad y en factibilidad conjunta. Las recomendaciones que se encuentren en este cuadrante son las que tienen un impacto importante en la productividad de la TESOFE y no implican mucho esfuerzo, por lo que se pueden considerar como recomendaciones de primera prioridad
- **Cuadrante II.-** Este cuadrante agrupa los valores de 0 a 2.5 en productividad y de 2.5 a 5 en factibilidad conjunta. Las recomendaciones que se encuentren en este cuadrante no tienen un alto impacto en la productividad de TESOFE, sin embargo, existe la factibilidad de implementarlas, por lo que se pueden considerar como recomendaciones de segunda prioridad
- **Cuadrante III.-** Este cuadrante agrupa los valores de 2.5 a 5 en productividad y de 0 a 2.5 en factibilidad conjunta. Las recomendaciones que se encuentren en este cuadrante tienen un impacto importante en la productividad de la TESOFE, sin embargo implican un esfuerzo importante para la implementación. Generalmente son recomendaciones de mediano plazo por lo que se pueden considerar como recomendaciones de tercera prioridad

- Cuadrante IV.-** Este cuadrante agrupa los valores de 0 a 2.5 en productividad y en factibilidad de implementación. No se recomienda la implementación de iniciativas que se encuentren en este cuadrante ya que la complejidad de implementación es alta y no tiene un impacto relevante en la productividad de la TESOFE

6.1 Análisis de recomendaciones específicas por plazos

Corto Plazo

Para definir el corto plazo se consideró la variable evaluada de factibilidad de implementación en 2014 con los valores de muy alta (5) y alta (4). En este sentido se identificaron **6 recomendaciones** que tienen la viabilidad de hacerse en 2014



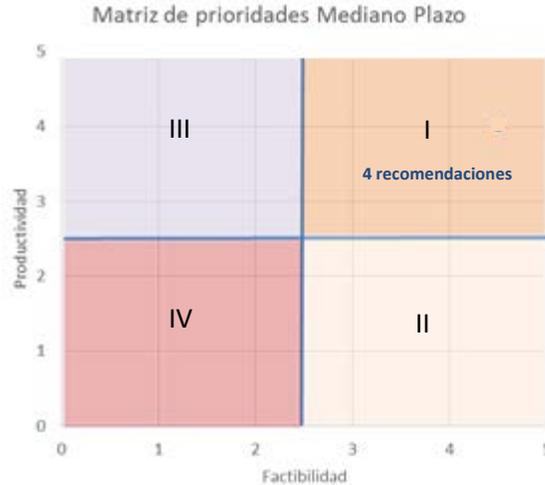
Con respecto al corto plazo, todas las recomendaciones identificadas tienen un nivel de factibilidad conjunta alta, por lo que la viabilidad de implementación no debería ser un obstáculo.

5 de las 6 recomendaciones tienen un impacto importante en la productividad de la TESOFE y 4 de las 6 de las recomendaciones están relacionadas a mejoras en los procesos y los sistemas.

Recomendación	Productividad o Beneficios Sustantivos	Factibilidad organizacional y/o normativa	Factibilidad Técnica	Factibilidad Conjunta
ME1. Revisar los indicadores actuales de la MIR, considerando las observaciones incluidas en el apartado "4.5 Medición de Atributos" y, de considerarlo necesario, reformularlos con base en la premisa de que el resultado de cada indicador mida exclusivamente el alcance y desempeño del Programa	5	5	5	5
NO1. Generar una propuesta de reforma del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el fin de dar facultades a los Directores de Garantías y de Asuntos Contenciosos para la firma de documentos	5	5	3	4
PR1. Actualizar la denominación de los procesos actuales de la Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias y su vinculación con los procedimientos relacionados	2	5	5	5
PR2. Revisar la forma en la que se lleva a cabo el proceso de Operaciones de Egresos de Tesorería y, en su caso, solicitar las adecuaciones necesarias para hacerlo más eficiente, en cuanto a la operación de: - El modelo operativo del SICOM - Los Ramos 24 y 28	5	4	3	3.5
SI2. Incluir y/o enfatizar en la priorización actual de necesidades de desarrollos tecnológicos la: -Conclusión del desarrollo de módulos de cuentadantes, administraciones locales y servicios al contribuyente y de TESOFE que están en proceso -Autorización y carga hacia el SICOFFE de IDPA's (PEC) y Depósitos de terceros	5	5	4	4.5
SI1. Robustecer e implementar una metodología de priorización de desarrollo de sistemas informáticos basada en un cálculo de su impacto y factibilidad, con la finalidad de establecer una línea de trabajo continua apegada a la generación de beneficios medidos para la operación del Programa	5	4	3	3.5

Mediano Plazo

Para el caso el mediano plazo se consideró la variable evaluada de factibilidad de implementación en 2014 con los valores de mediana (3) y baja (2). En este sentido se identificaron **4 recomendaciones** que tienen la viabilidad de realizarse en 2015.



Con respecto a estas recomendaciones de mediano plazo, se concluye que en su mayoría tienen un alto nivel de impacto en la productividad, sin embargo, en 2 de las 4 recomendaciones hay un nivel medio en la factibilidad conjunta, ya que tienen una capacidad media para su implementación en cuanto a su factibilidad organizacional.

Recomendación	Productividad o Beneficios Sustantivos	Productividad o Beneficios Sustantivos	Factibilidad organizacional y/o normativa	Factibilidad Técnica	Factibilidad Conjunta
Personal	PE1. Analizar las excepciones de contratación contempladas en la Ley de Servicio Profesional de Carrera y, en su caso, gestionar la contratación de personal bajo alguna de ellas, con la finalidad de reducir el riesgo en la operación por no contar con el personal suficiente en el momento adecuado	5	3	3	3
Personal	PE2. Solicitar a la Oficialía Mayor: - La ampliación de la plantilla de personal para las áreas que presentan saturación en sus cargas de trabajo - Cubrir los tramos de control entre los niveles operativo y superiores por falta de Jefaturas de Departamento	5	3	4	3.5
Procesos	PR3. Definir una estrategia para establecer mecanismos formales y sistemáticos de atención y soporte a usuarios (medios de contacto interactivo, centro de contacto especializado, o los que apliquen), para que se logre mantener un alto nivel de servicio de atención a las necesidades de los clientes y a su vez se libere a las áreas operativas de dicha función	5	4	5	4.5
Sistemas	SI3. Solicitar formalmente a la DGTSI un análisis para que evalúe el nivel de uso de los sistemas principalmente los relacionados al área operativa y, que en su caso, presente las alternativas correspondientes para asegurar los niveles de servicio adecuados	4	4	5	4.5

6.2 Análisis de recomendaciones específicas por categorías

A continuación se hace un análisis de como impactan las recomendaciones a nivel categoría:

Categoría	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados
Normativa	NO1. Generar una propuesta de reforma del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el fin de dar facultades a los Directores de Garantías y de Asuntos Contenciosos para la firma de documentos	DGAJ	Actualmente las facultades de firma de documentos se concentran en solamente 2 posiciones, la Dirección General de Asuntos Jurídicos y sus Direcciones Generales Adjuntas, por lo que no se cuenta con flexibilidad para que esa función la desempeñe otra persona aunque se cumpla siempre con los tiempos de respuesta estipulados <i>(ver el apartado 5.1.4 "Normatividad dificultando el desarrollo")</i>	Si la facultad de firma de documentos se amplía a otros Directores dentro de la DGAJ se logrará dar curso a los procesos y tiempos de respuesta de los asuntos jurídicos de una manera más ágil

El impacto de la recomendación en materia normativa ayudaría a que el proceso se agilice y se tenga un mejor tiempo de respuesta para los clientes finales de TESOFE.

Categoría	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados
Medición	ME1. Revisar los indicadores actuales de la MIR, considerando las observaciones incluidas en el apartado 4.5 "Medición de Atributos" y, de considerarlo necesario, reformularlos con base en la premisa de que el resultado de cada indicador mida exclusivamente el alcance y desempeño del Programa	Coordinación de Asesores	La TESOFE cuenta con indicadores referenciados en la MIR, los cuales tienen un enfoque predominantemente operativo, relacionado con el cumplimiento normativo. Es conveniente contar con mediciones de desempeño que sirvan a los responsables del Programa para asegurar su desarrollo continuo y su sustentabilidad, además de garantizar el cumplimiento normativo <i>(ver el apartado 4.5 "Medición de atributos")</i>	Medición más adecuada del Programa para la mejora de la operación de la TESOFE

Dentro del proceso de evaluación se generaron recomendaciones puntuales relacionadas a los indicadores actuales de la MIR, por lo que se sugiere revisar exhaustivamente el sistema de medición actual

Categoría	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados
Sistemas	<p>SI1. Robustecer e implementar una metodología de priorización de desarrollo de sistemas informáticos basada en un cálculo de su impacto y factibilidad, con la finalidad de establecer una línea de trabajo continua apegada a la generación de beneficios medidos para la operación del Programa</p>	Enlace de TESOFE con DGTSI	<p>Para el desarrollo, mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos, es necesario que la solicitud se haga llegar a la DGTSI a través del Enlace de la TESOFE. Las solicitudes se procesan en función del conjunto de requerimientos emitidos por todas las áreas de la SHCP sin que se refleje la naturaleza de la TESOFE como Programa Presupuestario, su volumen transaccional y el riesgo operativo para la APF derivado de cualquier eventual incumplimiento en la operación de la Tesorería</p> <p><i>(ver el apartado 5.2.1 "Cuellos de Botella")</i></p>	Oportunidad y eficacia de la atención a las necesidades de desarrollo de sistemas informáticos de la TESOFE, mayor alineación de los esfuerzos y recursos disponibles a desarrollos de alto impacto a la operación del Programa
Sistemas	<p>SI2. Incluir y/o enfatizar en la priorización actual de necesidades de desarrollos tecnológicos la:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conclusión del desarrollo de módulos de cuentadantes, administraciones locales y servicios al contribuyente y de TESOFE que están en proceso -Autorización y carga hacia el SICOFFE de IDPA's (PEC) y Depósitos de Terceros 	Enlace de TESOFE con DGTSI	<p>Hoy se tienen solicitudes relacionadas al desarrollo de sistemas, que requieren enfatizarse para que se atiendan con la prioridad que les corresponde de acuerdo a su nivel de impacto y factibilidad de implementación</p> <p><i>(ver el apartado 4.3.2 "Insumos y recursos")</i></p>	Mayor automatización de los procesos que permita aumentar la capacidad de respuesta de las áreas operativas de la TESOFE haciendo más eficientes los procesos correspondientes
Sistemas	<p>SI3. Solicitar formalmente a la DGTSI un análisis para que evalúe el nivel de uso de los sistemas principalmente los relacionados al área operativa y, que en su caso, presente las alternativas correspondientes para asegurar los niveles de servicio adecuados</p>	Enlace de la TESOFE con la DGTSI	<p>Existen sistemas que pueden llegar a presentar saturación en su capacidad y tiempo de respuesta, derivado de fluctuaciones relevantes en los volúmenes requeridos para el procesamiento, por lo que es necesario contar con un análisis que mida y atienda estas eventualidades, ya que si se presentan fallas en la operación, se impacta directamente funciones sustantivas de la TESOFE</p> <p><i>(ver el apartado 4.3.4 "Sistemas de información")</i></p>	Derivado del análisis efectuado se podrán diseñar e implementar acciones específicas para asegurar la continuidad operativa de las áreas sustantivas de la TESOFE ante el incremento continuo del volumen de transacciones a efectuar y las fluctuaciones significativas en éstas que se derivan de efectos del entorno. Se estará por tanto en posibilidades de garantizar sistemas operativos funcionando adecuadamente

Cabe señalar que para el desarrollo, mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos, la solicitud por parte de las áreas de la TESOFE se hace llegar a la DGTSI a través del enlace designado por la Tesorería; actualmente se cuenta con una metodología para la jerarquización de las necesidades de desarrollo de los sistemas; sin embargo, esta metodología requiere robustecerse para reflejar el impacto en la productividad y la relevancia de las solicitudes.

Por lo anterior, es fundamental que para la priorización de las solicitudes de desarrollo de sistemas se consideren las siguientes 3 características particulares de la operación de la TESOFE:

- El carácter eminentemente transaccional de las operaciones de la Tesorería
- El riesgo que representa un fallo en la Tesorería para la Administración Pública Federal
- La naturaleza específica de la Tesorería como Programa Presupuestario

Categoría	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados
Personal	<p>PE1. Analizar las excepciones de contratación contempladas en la Ley de Servicio Profesional de Carrera y, en su caso, gestionar la contratación de personal bajo alguna de ellas, con la finalidad de reducir el riesgo en la operación por no contar con el personal suficiente en el momento adecuado</p>	Coordinación Administrativa	<p>Debido al carácter transaccional de la TESOFE, las operaciones que realiza el personal de las áreas sustantivas tienen impacto en la APF y en el Sistema Financiero. En este sentido el personal operativo con el que cuentan algunas áreas tiene la experiencia y conocimientos necesarios para ocupar puestos de confianza, sin embargo las limitantes normativas (Ley de Servicio Profesional de Carrera) impiden la promoción y/o profesionalización de dicho personal</p> <p>(ver el apartado 4.3.2 "Insumos y recursos")</p>	<p>Contar con una estrategia que permita a la TESOFE gestionar ante las instancias competentes, el desarrollo de las condiciones óptimas para la gestión de sus recursos humanos de tal manera que le permitan como Programa Presupuestario, garantizar el cumplimiento de los servicios que la TESOFE presta a la APF y la capacidad para atender a los nuevos requerimientos que operará</p>
Personal	<p>PE2. Solicitar a la Oficialía Mayor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ampliación de la plantilla de personal para las áreas que presentan saturación en sus cargas de trabajo - Cubrir los tramos de control entre los niveles operativo y superiores por falta de Jefaturas de Departamento 	Coordinación Administrativa	<p>Entre otras cosas, en la Evaluación se identificó que:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El personal directamente encargado de la ejecución de los procesos se ha reducido, lo que genera que el personal actual realice múltiples actividades y por lo tanto exista un riesgo en la operación -Inexistencia de tramos de control entre el personal de nivel operativo y niveles superiores (falta de Jefaturas de Departamento), que presionan los niveles directivos para funciones de supervisión y soporte operativo en muchos casos, dejando con una holgura muy restringida a la operación -Por otro lado, el personal operativo con el que cuentan algunas áreas tiene la experiencia y conocimientos necesarios para ocupar puestos de confianza, sin embargo las limitantes normativas (Ley de Servicio Profesional de Carrera) impiden la promoción de dicho personal <p>(ver el apartado 4.3.2 "Insumos y recursos")</p>	<p>Contar con una estrategia que permita a la TESOFE gestionar ante las instancias competentes y el desarrollo de las condiciones óptimas para la gestión de sus recursos humanos de tal manera que le permitan como Programa Presupuestario, garantizar el cumplimiento de los servicios que la TESOFE presta a la APF y la capacidad para atender a los nuevos requerimientos que operará</p>

Para que las recomendaciones enfocadas al personal tengan el impacto esperado es necesario realizar un análisis institucional que permita evaluar el estado actual de la plantilla considerando los retos operativos que tiene la TESOFE, como es el caso de la incorporación gradual del pago directo a los beneficiarios de los programas de subsidios.

Categoría	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados
Procesos	PR1. Actualizar la denominación de los procesos actuales de la Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias y su vinculación con los procedimientos relacionados	Coordinación de Asesores/DGAOB	La DGAOB plantea una reclasificación de sus procedimientos dentro de la documentación actual de procesos, con el fin de que se logre una documentación más apegada a la forma de operar del área <i>(ver el apartado 4.6.1.3 “Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias”)</i>	Contar con la actualización del inventario de procesos de la TESOFE
Procesos	PR2. Revisar la forma en la que se lleva a cabo el proceso de Operaciones de Egresos de Tesorería y, en su caso, solicitar las adecuaciones necesarias para hacerlo más eficiente, en cuanto a la operación de: - El modelo operativo del SICOM - Los Ramos 24 y 28	DGAE	La comprobación de las operaciones del SICOM se realiza de forma manual, mediante tiras de comprobación cada 10 días (1 ciclo) y no a través del sistema. En la programación y ejecución de pagos de las operaciones del Ramo 24 y 28 no está automatizada la operación en dichos sectores <i>(ver el apartado 4.3.7 “Obstáculos operativos identificados”)</i>	Mayor automatización del proceso de Operaciones de Egresos de Tesorería que permita aumentar su capacidad de respuesta, haciéndolo más eficiente.
Procesos	PR3. Definir una estrategia para establecer mecanismos formales y sistemáticos de atención y soporte a usuarios (medios de contacto interactivo, centro de contacto especializado, o los que apliquen), para que se logre mantener un alto nivel de servicio de atención a las necesidades de los clientes y a su vez se libere a las áreas operativas de dicha función	Coordinación de Asesores en coordinación con las Áreas de la TESOFE y con las áreas correspondientes de la SHCP	Hoy en día los requerimientos de soporte y atención a dudas de los clientes son atendidos directamente por el personal responsable de la ejecución de los procesos, lo que implica que para mantener un alto nivel de servicio y satisfacción del cliente se tienen que destinar recursos con un alto grado de especialización que se distraen de sus tareas sustantivas. Se ha identificado que una cantidad considerable de estos eventos de atención se pueden sistematizar y el soporte al cliente puede entregarse sin que necesariamente los funcionarios responsables de los procesos se distraigan de la operación <i>(ver el apartado 5.2.1 “Cuellos de Botella”)</i>	Incremento en la eficiencia operativa y en el enfoque del uso de los recursos, lo que permitiría liberar de presiones y carga de trabajo adicional en cuanto a la atención personalizada de los clientes al personal responsable de la ejecución de los procesos operativos de la TESOFE

Adicionalmente, una vez terminado el ejercicio de evaluación y ponderación de las recomendaciones de carácter específico se construyó la matriz de recomendaciones la cual contiene la referencia de los procesos a los que impacta cada recomendación, la categoría a la que pertenece, un breve análisis de viabilidad, responsables de la implementación, situación actual, efectos potenciales que se esperan, medición/verificación y nivel de priorización. Esta matriz se detalla en el apartado 9.6 “Recomendaciones”.

6.3 Recomendaciones de carácter institucional

Durante la evaluación se identificaron 2 recomendaciones de carácter institucional, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

Categoría	Recomendación	Dependencia de impacto	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Personal	IPE1. Generar un plan de capacitación acorde a los requerimientos técnicos específicos de las áreas operativas de la TESOFE considerando las características transaccionales y específicas de la TESOFE	Oficialía Mayor	Entre otras cosas, en la evaluación se ha identificado que las acciones de capacitación que se llevan a cabo están enfocadas en temáticas de carácter general, que aportan poco valor a las necesidades técnicas específicas de las áreas operativas de la TESOFE <i>(ver el apartado 5.1.2 “Áreas de oportunidad de la coordinación interinstitucional”)</i>	Mejores condiciones de capacitación de los recursos humanos de la TESOFE, de tal manera que le permitan como Programa Presupuestario, contar con el personal adecuadamente capacitado y se garantice la prestación de los servicios que la TESOFE presta a la APF	Plan de Capacitación acorde a los requerimientos técnicos específicos de la TESOFE	Alto
Sistemas	ISI1. Incluir dentro de la metodología de asignación de recursos tecnológicos a las áreas de la SHCP, la prioridad para atender las necesidades de la Tesorería con respecto a las demás áreas, considerando la naturaleza de la TESOFE como Programa Presupuestario, su volumen transaccional y la importancia para la APF	DGTSI	Para el desarrollo, mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos, es necesario que la solicitud se haga llegar a la DGTSI a través del Enlace de la TESOFE. Las solicitudes se procesan en función del conjunto de requerimientos emitidos por todas las áreas de la SHCP, sin que se refleje la naturaleza de la TESOFE como Programa Presupuestario, su volumen transaccional, y la importancia para la APF derivado de cualquier eventual incumplimiento en la operación de la Tesorería <i>(ver el apartado 5.1.2 “Áreas de oportunidad de la coordinación interinstitucional”)</i>	Oportunidad y eficacia de la atención a las necesidades de desarrollo de sistemas informáticos de la TESOFE; mayor alineación de los esfuerzos y recursos disponibles a desarrollos de alto impacto a la operación del Programa	Metodología de asignación de recursos tecnológicos que incluya la priorización de las necesidades de la TESOFE	Alto

7 Conclusiones

Después de realizar una revisión documental exhaustiva, se aplicaron encuestas a los funcionarios responsables y ejecutores de los procesos y se llevaron a cabo juntas de validación con cada una de las áreas; se concluyó que **la TESOFE es una instancia gubernamental robusta, bien consolidada, con objetivos claros y con un funcionamiento eficaz.**

Se puede destacar que la TESOFE ha presentado resultados muy positivos en distintos rubros, tales como:

1. Impacto en la productividad:

- Eficiencia en la operación, incremento en el número de operaciones y disminución en el número de personas; el promedio operado por empleado se multiplica más de 40 veces
- Ahorros significativos derivados de la implementación de la CUT (ingresos y pagos)
- Mayor control del ejercicio del gasto para evitar mantener recursos ociosos en múltiples cuentas bancarias
- Reducción de costos financieros por el manejo de cuentas bancarias

2. Fortalecimiento de la imagen de la TESOFE:

- Ante organismos financieros internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) quienes reconocen como una mejor práctica, los cambios implementados en la TESOFE
- A nivel latinoamericano, la TESOFE es la tesorería nacional que mayor monto de recursos operó (monto de ingresos y pagos) como proporción del PIB (128% en 2012)

3. Transparencia en la administración de los recursos del Gobierno Federal y rendición de cuentas:

- Identificación oportuna de los ingresos del Gobierno Federal producto de la implementación de la CUT
- Realización de pagos de manera electrónica y directa a los beneficiarios finales evitando la discrecionalidad en el manejo de los recursos y haciendo más transparente el uso de los mismos
- Proveer certeza en la programación de los flujos de caja de la Tesorería
- Automatización de la contabilidad de los fondos federales a través del SICOFFE generando movimientos confiables, transparentes e información oportuna que facilitan la toma de decisiones

Los principales hallazgos relacionados al grado de consolidación de procesos de la TESOFE son los siguientes:

- Después de revisar los 81 procedimientos asociados a los 20 procesos de las 33 direcciones de área y 9 Direcciones Generales Adjuntas, se concluye que **la documentación normativa está completa a nivel proceso y procedimiento**
- **La comunicación entre las áreas es efectiva.** La TESOFE cuenta con una estrategia de comunicación interna a través de medios electrónicos (correo electrónico, plataforma de colaboración digital en la tecnología SharePoint[®], biblioteca de normas en plataforma

- web llamada Normateca Interna), materiales impresos, cursos, juntas y capacitaciones, por todo lo anterior se concluye que los procesos son **suficientemente conocidos por las áreas que los ejecutan**, ya que éstas participan activamente en su revisión y actualización
- Los 20 procesos analizados se encuentran **debidamente estandarizados y documentados de acuerdo a la normatividad aplicable** en el Manual de Procedimientos de la TESOFE, además de que **15** de ellos están **certificados** bajo la Norma ISO 9001:2008. Con la finalidad de estandarizar de manera homogénea la totalidad de los procesos de la TESOFE bajo los criterios de la Norma ISO 9001:2008, se sugiere considerar certificar los procesos faltantes o, en su caso, homologar dichos criterios en todos los procesos indistintamente si están certificados o no
 - La TESOFE cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión compuesto por la MIR y por los Indicadores del SGC, en donde se **identificaron áreas de oportunidad para su mejora**
 - **La TESOFE, a través de su SGC, cuenta con un mecanismo formal para la documentación y seguimiento de mejoras en los procesos certificados**, sin embargo esto no se lleva a cabo para los procesos no certificados. Actualmente, el inventario de mejoras consta de 87 mejoras registradas, 72 (83%) están concluidas y 15 (17%) aún se encuentran en proceso de implementación.

De los puntos anteriores, se concluye que el resultado global de la evaluación del grado de consolidación de procesos de la TESOFE, confirma una **capacidad sólida**, es decir cuenta en general con la **madurez y experiencia para el desarrollo de las actividades, existiendo áreas de oportunidad**.

Una vez identificada la documentación correspondiente de los procesos de la TESOFE se analizó la operatividad de los mismos buscando identificar las actividades, componentes y actores de los procesos, así como sus límites e interacción. La existencia de actividades adicionales, la suficiencia de los procesos con respecto a los insumos y recursos, la pertinencia de los productos resultantes, la operatividad de los sistemas de información, la identificación de la existencia de obstáculos generados por la normatividad vigente, la identificación de los principales cuellos de botella en la operación y las buenas prácticas implementadas como medio para la optimización de los procesos.

En este sentido se identificó lo siguiente:

- **Existe claridad sobre las actividades, componentes y actores de cada proceso por parte de las áreas de la TESOFE**; se tiene perfectamente identificado quienes son los proveedores, operadores y clientes de cada proceso. Asimismo, esta operación se encuentra documentada en los procedimientos de cada área.
- En el análisis relacionado a la identificación de los límites de cada proceso y su articulación con otros se identificaron 2 tipos de procesos:
 - **Procesos sustantivos del Programa**; los cuales atienden de forma directa el cumplimiento del objetivo rector del Programa. En esta categoría se concentran todos los procesos de la SO, los procesos de la SCCO y dos procesos de la DGAJ (Administración de Cartera y Activos no Monetarios y Prestación de Servicios en Materia de Garantías).
 - **Procesos de soporte del Programa**; los cuales sirven de apoyo para atender las funciones sustantivas de la TESOFE. En esta categoría se concentran los procesos de la UVFV, 3 procesos la DGAJ y el proceso de la CA.

- **En el análisis relacionado a la suficiencia de insumos y recursos se identificó que la coordinación entre las áreas es eficaz en todos los aspectos.** Únicamente se describe una falta de personal que aunque no es crítica en este momento, en un futuro podría representar amenazas para el funcionamiento de las áreas
- **Se identificó que los procesos operativos de la TESOFE se encuentran alineados con algún objetivo estratégico, lo que les brinda relevancia y pertinencia** haciéndolos imprescindibles para el adecuado funcionamiento de la TESOFE

Asimismo, cabe señalar que durante la presente evaluación:

- **No se detectaron problemas normativos que dificulten el desarrollo y funcionamiento de los procesos;** sin embargo, se detectó la oportunidad de mejorar los tiempos de respuesta de dos procesos de la DGAJ, ampliando la facultad de firma de documentos a los Directores encargados de dichos procesos
- En términos generales **el arreglo institucional en el que opera el Programa es funcional porque las tareas están bien definidas, cada quien conoce su rol y responsabilidad dentro del Programa** y los procesos son llevados a cabo en tiempo y forma de acuerdo a la normatividad vigente. Sin embargo existen factores externos relacionados al personal que limitan la ejecución de los procesos actuales y ponen en riesgo el funcionamiento de la TESOFE
- **No se detectaron actividades adicionales que no estén explícitas en la normatividad.** Por la naturaleza de las funciones de la TESOFE es de crucial importancia que todas las acciones realizadas estén explícitas en las leyes y/o normas correspondientes. Asimismo, no se detectaron externalidades normativas que representen un riesgo para la operación del Programa
- Un hallazgo importante de la evaluación es que **la plantilla y los sistemas informáticos se encuentran trabajando a su capacidad máxima lo cual ejerce presión sobre el Programa** para responder a los requerimientos del objetivo de *“Incorporar al esquema de pago directo a los beneficiarios de los subsidios a través de la TESOFE”*. Es evidente que si la presión operativa sobre la plantilla y los sistemas siga aumentando, se puede ver comprometida la capacidad del Programa de llegar a los niveles de cumplimiento requeridos
- Las **principales fortalezas** identificadas durante el proceso de evaluación se pueden agrupar en 3 categorías:
 - Profesionalismo del personal con el que cuenta la TESOFE
 - Cultura de Mejora Continua
 - La automatización de los procesos sustantivos de la TESOFE a través de sistemas tecnológicos
- La TESOFE ha implementado **buenas prácticas** que han tenido relevancia internacional; estas prácticas han llevado a la optimización y mejora del funcionamiento de los procesos del Programa. A continuación se enlistan a manera de resumen las más importantes:
 - Capacitación del personal en el uso de sistemas en la TESOFE
 - Mejora continua de la operación, la cual tiene como base la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 de los procesos sustantivos de la TESOFE
 - Modernización de TESOFE a través de la implementación de la CUT y el desarrollo, la integración y el robustecimiento de los sistemas

En cuanto al análisis de los indicadores se identificó que **la MIR está enfocada a objetivos operativos principalmente, dejando por fuera los objetivos relacionados a la innovación y el desarrollo de la TESOFE**, por lo que al respecto se concluye que es conveniente considerar indicadores adicionales que permitan completar las perspectivas de productividad y de cliente. Asimismo sería útil agregar indicadores para monitorear las actividades relacionadas con la innovación y desarrollo necesarias para asegurar el crecimiento de las capacidades organizacionales de la TESOFE.

Como resultado del análisis global y específico de la gestión operativa del Programa se realizan **10** recomendaciones de carácter específico y **2** recomendaciones de carácter institucional, cuyo objetivo es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Programa, dichas recomendaciones se agruparon en las siguientes *categorías*:

- **Sistemas:** 4 recomendaciones relacionadas a la optimización de los sistemas actuales
- **Personal:** 3 recomendaciones enfocadas a mejorar la estructura de la plantilla
- **Procesos:** 3 recomendaciones enfocadas a optimizar los tiempos de respuesta de los procesos
- **Normativa:** 1 recomendación enfocada a optimizar los tiempos legales
- **Medición:** 1 recomendación referente a diseñar una metodología de seguimiento y actualización de los indicadores

Las recomendaciones de carácter específico se evaluaron con respecto a 4 criterios para identificar el nivel de impacto y su factibilidad de implementación. *Para las recomendaciones de carácter institucional no fue posible realizar este tipo de evaluación, ya que al involucrar a otras dependencias o entidades, se dificulta contar con los elementos suficientes para evaluar la factibilidad de implementación de la recomendación.*

Con respecto al plazo de implementación de las recomendaciones específicas se identificó que el 60% de las recomendaciones pueden ejecutarse en el Corto Plazo (2014) y 40 % en el Mediano Plazo (2015).

Cabe señalar que, pese a los grandes avances que ha logrado la TESOFE, aún hay áreas de oportunidad en la automatización de algunos procesos y en la explotación de la información generada por las áreas de la TESOFE, asimismo, se necesita contar con una nueva Ley de la Tesorería de la Federación, ya que todo esto se vuelve un punto relevante pues el avance tecnológico se ha dado a mayor velocidad que los cambios estructurales, por lo que otorgar a la Tesorería un esquema que le permita funcionar en ésta realidad se vuelve prioritario.

Por todo lo anterior, **se concluye que el Programa cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos**, los cuales pueden ser optimizados a través de la implementación de las recomendaciones mencionadas en el corto y mediano plazo.

8 Instrumentos de Recolección de Información

Durante el proceso de evaluación exhaustiva al cual fue sometida la TESOFE, una de las etapas fundamentales fue el levantamiento y recopilación de información con la finalidad de conocer y evaluar la forma en que operan sus procesos cotidianamente. La evaluación consistió en realizar un análisis de todos y cada uno de los procesos implementados, los procedimientos implicados y los resultados obtenidos.

El análisis comprendió varias etapas, siendo la primera conocer de manera general la operación del Programa e identificar sus principales procesos establecidos en la normatividad vigente. La segunda fase consistió del levantamiento de información de campo, a través de los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de exploración y compilación de información aplicado a través de una plataforma en internet
- Entrevistas de profundización de los resultados obtenidos de los cuestionarios
- Entrevistas de validación de resultados

8.1 Cuestionario de exploración y compilación de información

El cuestionario tuvo como objetivo evaluar cada uno de los procesos de la manera más minuciosa posible con la finalidad de identificar cuáles de los procesos funcionan, cuáles podrían mejorar y cuáles son obsoletos.

El cuestionario estuvo conformado por 5 etapas; la primera es referente a la Descripción del Proceso, seguida por la evaluación de Insumos y Recursos, la tercera se refirió a la Normatividad con la cual está relacionada la operación del proceso, la cuarta midió la Efectividad del Proceso en su entorno y por último se identificaron las Oportunidades del Proceso.

A continuación se presenta el ejemplo de la estructura de dicho cuestionario:

1.-Descripción de procesos operativos

La finalidad de esta sección fue plasmar el panorama general del funcionamiento de los procesos, enlistar los colaboradores, los recursos empleados y los documentos relacionados.

Proceso	Procedimientos	Responsables	Actores principales			Indicadores relacionados	Documentos relacionados	Sistemas de soporte
			Entrada	Operación	Salidas			

2.- Insumos y recursos:

En la siguiente sección del cuestionario que consta de 4 partes relacionadas al empleo de insumos y recursos, se solicitó que se respondiera “sí”/”no” según fuera el caso aplicable a la situación de su proceso. En caso de que la respuesta sea “no” se solicitó una breve justificación de las razones por las cuáles fue negativa la respuesta así como la documentación que la sustente. De la misma manera se brinda un espacio para responder las preguntas de las acciones adicionales incluidas en el apartado anterior.

2.1 Tiempo

Nombre del Proceso	Procedimientos	Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado? Contestar SI/ No	En caso negativo desarrollar ¿porque considera que no es adecuado? (Anexar documentación de soporte)

2.2 Personal

Nombre del Proceso	Procedimientos	Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones? Contestar SI/ No	En caso negativo desarrollar ¿porque considera que no es adecuado? Anexar documentación de soporte)

2.3 Recursos Financieros

Nombre del Proceso	Procedimientos	Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso? Contestar SI/ No	En caso negativo desarrollar ¿porque considera que no es adecuado? Anexar documentación de soporte)

2.4 Infraestructura

Nombre del Proceso	Procedimientos	Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso? Contestar SI/ No	En caso negativo desarrollar ¿porque considera que no es adecuado? Anexar documentación de soporte)

3.- Normatividad

En la siguiente sección del cuestionario que consta de 4 partes relacionadas al empleo de insumos y recursos, se solicitó que se respondieran “sí”/”no” a cada una de las preguntas planteadas. En caso de que la respuesta sea “sí” se solicitó completar la información correspondiente. Sus respuestas permitirán identificar oportunidades de mejora que redundarán en una mejor alineación de la norma.

3.1 Normatividad relacionada

Nombre del Proceso	Procedimiento	Los procedimientos están relacionados a una normatividad específica, Contestar SI/NO	A que normatividad están relacionadas

3.2 Dificultad en la normatividad

Nombre del Proceso	Procedimiento	¿Existen situaciones en las que la normatividad dificulte el desarrollo de los procesos operativos del Programa?	
		Contestar Si/ No	En caso afirmativo definir ¿cuáles?

3.3 Objetivos rectores y planes programáticos

Nombre del Proceso	Procedimiento	¿Los procesos cubren los objetivos rectores y planes programáticos?	
		Contestar Si/ No	En caso afirmativo definir ¿cuáles?

3.4 Externalidades

Nombre del Proceso	Procedimiento	¿Existen externalidades que no se hayan contemplado en la normatividad que afectan la operación del Programa?	
		Contestar Si/ No	En caso afirmativo definir ¿cuáles?

4.- Efectividad del proceso y su entorno

En este apartado se evaluó el flujo entre un proceso y otro. El objetivo fue identificar si existe algún proceso predecesor o sucesor que limite o facilite la realización del proceso evaluado. También se indagó para saber si el mismo proceso evaluado es limitante o facilitador de sus procesos aledaños. Solicitamos asignar un valor (1-5) a cada apartado acorde a los criterios mencionados a continuación.

Escala	Criterio de asignación
5	El proceso es funcional en todos sus componentes y cumple las expectativas de los responsables funcionales y usuarios
4	El proceso funciona en general pero tiene algunas áreas de oportunidad en su operatividad
3	Se tienen pocos elementos para calificar su funcionalidad
2	El proceso presenta deficiencias en su operación en más de la mitad de sus componentes
1	El proceso pone en riesgo la operación de la TESOFE o se recomienda una reingeniería para que funcione completamente

	Proceso Predecesor	Proceso Evaluado	Proceso Sucesor
1. Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?			
2. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?			
3. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?			
4. Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.			
5. Identificar los obstáculos operativos que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso.			
6. Identificar las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en el proceso.			
7. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso.			

5.- Cuellos de Botella

Esta sección tuvo la finalidad de abordar de manera específica los cuellos de botella; ¿Cuáles son? ¿Por qué se dan? ¿Qué consecuencias tienen? Y si existe manera de prevenirlos o resolverlos. Por cuello de botella se entenderán aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para el alcance de sus objetivos. En el segundo apartado de esta sección se solicitó que las respuestas fueran lo más breve y concisas posibles.

Enlistar los procedimientos que representan un cuello de botella en la operación del proceso	¿Por qué se consideran Cuello de Botella? ¿Cuáles son sus causas?	¿En qué contexto se desarrollan estos procedimientos?	¿Cuáles son las consecuencias que pueden llegar a tener sobre los procesos subsecuentes y sobre el logro de los objetivos del Programa?	¿Qué se sugiere para resolver los cuellos de botella detectados?

6.- Oportunidades del proceso

Por fortaleza se entienden los factores positivos, favorables bajo el control del proceso que sirven para cumplir el objetivo.

Por debilidad se entiende como los problemas presentes en un proceso que al ser identificados. Se debe desarrollar e implementar una estrategia para eliminarlos y prevenirlos en un futuro.

Como buena práctica se entiende como aquellas iniciativas innovadoras que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa para cumplir con las metas y con el propósito planteado.

	Responder de la manera más concisa y breve a las siguientes preguntas
¿Cuáles considera que son las fortalezas más importantes en la operación del proceso?	
¿Cómo favorecen estas fortalezas la operación del Programa?	
¿Cuáles son las buenas prácticas más importantes en la operación del proceso?	
¿En qué contexto se han desarrollado las buenas prácticas?	
¿Cuáles son los beneficios para la operación del Programa que se han derivado de la implementación de estas buenas prácticas?	
¿Cuáles son las consecuencias de la implementación de las mismas en el logro de objetivos del Programa?	
¿Cómo era la situación antes de la implementación de la buena práctica y en qué cambió esta situación?	

8.2 Entrevistas de profundización y validación de resultados

En el siguiente apartado se expone la guía de tópicos utilizada para llevar a cabo las entrevistas con los funcionarios responsables de los procesos cuya finalidad fue profundizar y validar los resultados obtenidos en los cuestionarios.

- A. Descripción general del proceso.** Validar el alcance del proceso/procedimiento de Gestión de Recursos de acuerdo a la documentación solo está la descripción del procedimiento
1. Análisis descriptivo de las actividades, componentes y actores que integran el desarrollo de los procesos que forman parte del Programa
 2. Determinación de los límites de cada proceso, su articulación y su relación con los demás procesos
- B. Insumos y recursos.** Determinar ¿Cuánto personal adicional es necesario para que el proceso se cumpla eficientemente? ¿Cuáles son los componentes del proceso/procedimiento dónde se necesita personal?
- Componentes del proceso:
1. Gestión de Recursos Humanos, Materiales, Servicios o de Infraestructura
 2. Recursos Humanos, Generalidades
 3. Competencia, Formación
 4. Gestión de Sistemas
- C. Normatividad.** Identificar las actividades adicionales que no están explícitas en la normatividad y cómo afecta el cumplimiento de las metas de los procesos y el Programa.
1. ¿Es necesario/conveniente un cambio en la normatividad para tener una eficiente operación del Programa?
 2. ¿Es necesario hacer cambios a la normatividad?
- D. Insumos y recursos.** Analizar la disponibilidad de los insumos y recursos disponibles para el procedimiento:
1. ¿Cuánto personal adicional es necesario para que el proceso se cumpla eficientemente? ¿Cuáles son los componentes del proceso/procedimiento dónde se necesita personal?
 2. Identificación temporal del proceso ¿es el adecuado?
 3. Análisis de recursos humanos; capacitación, perfil y herramientas
 4. Análisis de presupuesto ¿es suficiente para la operación?
 5. Análisis de la infraestructura y/o capacidad

- E. Evaluación del entorno del proceso.** Analizar los sistemas de información en las distintas etapas del Programa ¿funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
 1. Analizar las salidas del proceso ¿son adecuados y suficientes?
 2. Analizar si la coordinación entre los diferentes actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación eficiente de los procedimientos con el fin de lograr el propósito del Programa.
 3. Identificar obstáculos operativos en los diferentes procesos.
 4. Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Programa.

- F. Actividades adicionales.** Identificar y priorizar las actividades adicionales que se realicen en el proceso

- G. Cuellos de Botella.** Identificar y detectar los cuellos de botella así como posibles soluciones

- H. Buenas prácticas.** Revisión de buenas prácticas y cómo se implementan en el Programa

8.3 Calendarización de Reuniones de Trabajo

El presente apartado muestra las agendas de las reuniones que se llevaron a cabo a lo largo de la evaluación. Se realizaron en dos fases: una de profundización y otra de validación de resultados.

8.3.1 Reuniones de profundización de resultados de las encuestas

Área	Proceso(s)	Participantes		Fecha y Hora
		Puesto	Nombre	
Subtesorería de Operación (Dirección General Adjunta de Ingresos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operación de Ingresos por concepto de Financiamiento y Recaudación ▪ Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias ▪ Operación de Ingresos IDPA's de PFyM ▪ Operación de Ingresos por Caja ▪ Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros ▪ Operación de Ingresos por Reintegros al PEF ▪ Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas ▪ Otros Servicios de Tesorería 	Subtesorero de Operación	Luis Ignacio Rayón	Día: Lunes 11 de noviembre Hora: de 17:00 a 19:00 hrs.
		Director General Adjunto de Ingresos	Manuel Sánchez	
		Director de Operación de Ingresos	Armando Arzac	
		Director de Operaciones de Fondos y Valores	Federico Rosas	
Subtesorería de Operación (Dirección General Adjunta de Egresos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones de Egresos de Tesorería 	Directora General Adjunta de Egresos	Norma Espinosa	Día: Miércoles 13 de noviembre Hora: de 17:00 a 19:00 hrs.
		Director de Administración de Egresos	Jorge Luis Rojas	
		Director de Operación de Egresos	Miguel Ángel Gamboa	
		Director del Sistema de Compensación	Raúl Cárdenas	
Subtesorería de Operación (Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de Fondos e Inversiones ▪ Gestión con las Instituciones de Crédito 	Director General Adjunto de Operaciones Bancarias	Emilio Ferrer	Día: Miércoles 13 de noviembre Hora: de 17:00 a 19:00 hrs.
		Directora de Inversión	María de Lourdes de Icaza	
		Director de Operaciones Bancarias	Gerardo Sánchez	
Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad de Fondos Federales ▪ Programación y Análisis Financiero 	Subtesorera de Contabilidad y Control Operativo	Araceli Yolanda Pitman	Día: Lunes 11 de noviembre Hora: de 12:30 a 14:30 hrs.
		Director General Adjunto de Contabilidad y Estados Financieros	Ignacio Ramírez	
		Directora de Control y Conciliación de Operaciones	Juana Esther Ibáñez	

		Director de Contabilidad	Samuel Juárez	
		Director General Adjunto de Programación y Análisis Financiero	Benjamín Detraux	
		Director de Análisis Financiero	Alfonso Rodríguez	
		Directora de Programación Financiera	Elsa Tejeda	
Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	Vigilancia de Fondos y Valores	Encargada de la UVFV	Guadalupe Araceli García	Día: Martes 12 de noviembre Hora: de 13:30 a 14:30 hrs.
		Director General Adjunto de Vigilancia de Procesos de Tesorería	Roberto Valdés	
		Director de Fiscalización de la Operación Recaudatoria	Fernando Hernández	
		Director de Fiscalización a Dependencias y Entidades	Miguel Ángel Macedo	
		Director de Inspección a la Operación Fiscal	Ruth Valdés	
		Director de Inspección y Supervisión de Procesos	Francisco Alonso Castillo	
		Director de Vigilancia de Fondos y Valores	José Eulalio Sánchez	
Dirección General de Asuntos Jurídicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia en Materia Jurídica ▪ Administración de Cartera y Activos no Monetarios ▪ Jurídico Consultivo ▪ Prestación de los Servicios en materia de Garantías ▪ Atención de Asuntos Contenciosos 	Directora General de Asuntos Jurídicos	Guadalupe Araceli García	Día: Martes 12 de noviembre Hora: de 12:30 a 13:30 hrs.
		Directora de Apoyo Jurídico	Carmen Alicia Ornelas	
		Directora General Adjunta de Asuntos Jurídicos y Derechos Patrimoniales	María Elena García	
		Directora de Activos no Monetarios	Elizabeth Ramírez	
		Directora Jurídico Consultivo	Matilde Rodríguez	
		Director General Adjunto de Garantías y Procedimientos Legales	Eligio Ramírez	
		Director de Garantías	Demetrio Becerril	
		Directora de Asuntos Contenciosos	María de las Nieves Mejía	

Coordinación Administrativa	■ Gestión de Recursos	Coordinador Administrativo	Enrique García	Día: Lunes 11 de noviembre Hora: de 10:00 a 12:00 hrs.
		Director de Recursos Financieros	Luis Enrique Ortiz	
		Subdirector de Recursos Humanos	Gustavo Arreola	
		Director de Evaluación y Seguimiento	Alejandro González	

8.3.2 Reuniones de validación de resultados

Área	Proceso(s)	Participantes		Día y Hora
		Puesto	Nombre	
Subtesorería de Operación (Dirección General Adjunta de Ingresos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operación de Ingresos por concepto de Financiamiento y Recaudación ▪ Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias ▪ Operación de Ingresos IDPA's de PFyM ▪ Operación de Ingresos por Caja ▪ Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros ▪ Operación de Ingresos por Reintegros al PEF ▪ Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas ▪ Otros Servicios de Tesorería 	Subtesorero de Operación	Luis Ignacio Rayón	Día: Miércoles 04 de diciembre Hora: de 17:00 a 18:00 hrs.
		Director General Adjunto de Ingresos	Manuel Sánchez	
		Director de Operación de Ingresos	Armando Arzac	
		Director de Operaciones de Fondos y Valores	Federico Rosas	
Subtesorería de Operación (Dirección General Adjunta de Egresos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones de Egresos de Tesorería 	Directora General Adjunta de Egresos	Norma Espinosa	Día: Miércoles 04 de diciembre Hora: de 17:00 a 18:00 hrs.
		Director de Administración de Egresos	Jorge Luis Rojas	
		Director de Operación de Egresos	Miguel Ángel Gamboa	
		Director del Sistema de Compensación	Raúl Cárdenas	
Subtesorería de Operación (Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de Fondos e Inversiones ▪ Gestión con las Instituciones de Crédito 	Director General Adjunto de Operaciones Bancarias	Emilio Ferrer	Día: Miércoles 04 de diciembre Hora: de 18:00 a 19:00 hrs.
		Directora de Inversión	María de Lourdes de Icaza	
		Director de Operaciones Bancarias	Gerardo Sánchez	
Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad de Fondos Federales ▪ Programación y Análisis Financiero 	Subtesorera de Contabilidad y Control Operativo	Araceli Yolanda Pitman	Día: Jueves 05 de diciembre Hora: de 13:00 a 14:00 hrs.
		Director General Adjunto de Contabilidad y Estados Financieros	Ignacio Ramírez	
		Directora de Control y Conciliación de Operaciones	Juana Esther Ibáñez	
		Director de Contabilidad	Samuel Juárez	
		Director General Adjunto de Programación y Análisis Financiero	Benjamín Detraux	
		Director de Análisis Financiero	Alfonso Rodríguez	
		Directora de Programación Financiera	Elsa Tejeda	

Área	Proceso(S)	Participantes		Día Y Hora
		Puesto	Nombre	
Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigilancia de Fondos y Valores 	Encargada de la UVFV	Guadalupe Araceli García	Día: Jueves 05 de diciembre Hora: de 12:00 a 13:00 hrs.
		Director General Adjunto de Vigilancia de Procesos de Tesorería	Roberto Valdés	
		Director de Fiscalización de la Operación Recaudatoria	Fernando Hernández	
		Director de Fiscalización a Dependencias y Entidades	Miguel Ángel Macedo	
		Director de Inspección a la Operación Fiscal	Ruth Valdés	
		Director de Inspección y Supervisión de Procesos	Francisco Alonso Castillo	
		Director de Vigilancia de Fondos y Valores	José Eulalio Sánchez	
Dirección General de Asuntos Jurídicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia en Materia Jurídica ▪ Administración de Cartera y Activos no Monetarios ▪ Jurídico Consultivo ▪ Prestación de los Servicios en materia de Garantías ▪ Atención de Asuntos Contenciosos 	Directora General de Asuntos Jurídicos	Guadalupe Araceli García	Día: Jueves 05 de diciembre Hora: de 11:00 a 12:00 hrs.
		Directora de Apoyo Jurídico	Carmen Alicia Ornelas	
		Directora General Adjunta de Asuntos Jurídicos y Derechos Patrimoniales	María Elena García	
		Directora de Activos no Monetarios	Elizabeth Ramírez	
		Directora Jurídico Consultivo	Matilde Rodríguez	
		Director General Adjunto de Garantías y Procedimientos Legales	Eligio Ramírez	
		Director de Garantías	Demetrio Becerril	
		Directora de Asuntos Contenciosos	María de las Nieves Mejía	
Coordinación Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de Recursos 	Coordinador Administrativo	Enrique García	Día: Miércoles 04 de diciembre Hora: de 11:00 a 12:00 hrs.
		Director de Recursos Financieros	Luis Enrique Ortiz	
		Subdirector de Recursos Humanos	Gustavo Arreola	
		Director de Evaluación y Seguimiento	Alejandro González	

9 Anexos

9.1 Ficha Técnica de Identificación del Programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Administrativo 06- Hacienda y Crédito Público
	Institución	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
	Entidad	Entidades 09 (D.F.), 04 (Campeche), 05 (Coahuila), 11 (Guanajuato), 14 (Jalisco), 17 (Morelos), 19 (Nuevo León), 21 (Puebla), 26 (Sonora) y 30 (Veracruz)
	Unidad Responsable	Tesorería de la Federación
	Clave Presupuestal	20136600150200006E0032110111
	Nombre del Programa	003 - Administración de los fondos federales y valores en propiedad y/o custodia del Gobierno Federal
	Año de Inicio	2013
	Responsable titular del Programa	Irene Espinosa Cantellano
	Teléfono de contacto	36885198
	Correo electrónico de contacto	irene_espinosa@hacienda.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa	Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica a través de administrar con eficiencia, eficacia y transparencia los fondos federales
	Principal Normatividad	Plan Nacional de Desarrollo, Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos de la Federación, Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Ley del Servicio de Tesorería de la Federación y su Reglamento, Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Lineamientos de la Cuenta Única de la Tesorería y Manuales de Organización y de Procedimientos de la Tesorería de la Federación.
	Meta del PND con el que está alineado	Meta 4. "México Prospero"
	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo 4.1. "Mantener la estabilidad macroeconómica del país" Estrategia transversal 2 Gobierno Cercano y Moderno
	Tema del PND con la que está alineado	Estrategia 4.1.1. "Proteger las finanzas públicas ante riesgos del entorno macroeconómico"
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	<i>No Aplica</i>
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	<i>No Aplica</i>
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Tasa de incremento de la eficiencia operativa de la TESOFE
Propósito del Programa	Los fondos federales centralizados son administrados eficazmente	
Población objetivo	Definición	Mide el número de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y las entidades federativas y municipios que reciben los servicios de la TESOFE
	Unidad de medida	Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y las entidades federativas y municipios, que reciben los servicios de la TESOFE
	Cuantificación	100% de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y las entidades federativas y municipios que reciben los servicios de la TESOFE

Tema	Variable	Datos
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	396.3
	Presupuesto modificado (MDP)	378.0
	Presupuesto ejercido (MDP)	263.9
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa	Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y las entidades federativas y municipios.

9.2 Modelo General del Proceso

En este apartado se muestra la vinculación de los procesos de la TESOFE con el Modelo General de Procesos establecido en los Términos de Referencia, que engloba las fases generales a las que debe apearse todo Programa Presupuestario social.

Cabe aclarar que el Programa E003 “Administración de los Fondos Federales y Valores en propiedad y/o custodia del Gobierno Federal” es un Programa Presupuestario de carácter no social por lo cual se asociaron los procesos de la TESOFE equivalentes con cada una de las fases del Modelo General de Procesos.

En particular, en las fases de “Planeación” y “Difusión” del Modelo General de Procesos, se identificaron los elementos con los que la TESOFE da cumplimiento a éstas.

Cabe precisar que para el número de secuencia se consideró el asignado a cada proceso en el anexo 5 del Manual de Calidad de la TESOFE denominado “Secuencia e Interacción de los Procesos”.

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa	N/A	<p>Durante la realización de la evaluación se identificó que la TESOFE cuenta con los siguientes elementos a través de los cuales soporta su planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Manual de Organización, donde se encuentran establecidos la misión, la visión, el objetivo y el fin del Programa • El Manual de Procedimientos, donde se definen las actividades y métodos para llevar a cabo la operación de la TESOFE • La MIR, a través de la cual se da seguimiento al cumplimiento del objetivo del Programa mediante sus indicadores • El procedimiento “PC-05 Gestión de Recursos” documentado dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la TESOFE, a través del cual se gestionan los recursos financieros y humanos necesarios
Difusión del Programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus servicios y los requerimientos para recibirlos, dirigido hacia un público determinado de usuarios	N/A	<p>Durante la realización de la evaluación se identificó que la difusión de los servicios del Programa se realiza a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La normatividad aplicable (principalmente la Ley de Servicio de Tesorería y su Reglamento) • La página web de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dentro del apartado de la TESOFE • Sistemas informáticos • Comunicados, lineamientos de operación y oficios, entre otros

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Solicitud de servicios: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del Programa con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de servicios de usuarios		<p>Con fundamento en la Ley del Servicio de Tesorería y su Reglamento, los servicios de tesorería son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudación, Concentración, Manejo, Administración, Inversión y Custodia de los fondos y valores de la propiedad o al cuidado de la Federación • Ejecución de los pagos • Ministración de recursos financieros <p>La solicitud de servicios se realiza a través de los sistemas informáticos operados por la TESOFE en los cuales se registran y se da seguimiento a dichas solicitudes</p>
	1.A	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena, a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.B	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal, a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.C	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.D	Operación de Ingresos por Caja: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.E	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.F	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas: Recibir, almacenar, custodiar, distribuir y en su caso destruir las formas oficiales numeradas y/o valoradas con el propósito de cumplir con las disposiciones vigentes en términos de la normatividad aplicable
	1.G	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.H	Otros Servicios de tesorería: Emitir y controlar los certificados especiales de Tesorería en efectivo, así como recibir para guarda y custodia valores propiedad o al cuidado del Gobierno Federal. Adicionalmente administrar el servicio de cajas de seguridad
	2	Operaciones de Egresos de Tesorería: Distribuir los fondos federales con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación y otros que legalmente le compete realizar al Gobierno Federal en función de sus disponibilidades en el marco de la Cuenta Única de Tesorería, así como compensar créditos y adeudos recíprocos entre Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y aquéllas que se adhieran a fin de cumplir con las disposiciones normativas y legales aplicables

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
	3.A	Administración de la Liquidez: Establecer los mecanismos de seguimiento y control de las disponibilidades financieras del Gobierno Federal para que la Tesorería de la Federación las invierta obteniendo rendimientos competitivos
	3.B	Servicios Bancarios: Obtener los movimientos y saldos de las cuentas bancarias de la Tesorería de la Federación para su distribución a todas aquellas instancias ya sean internas o externas que requieran la información
	4.A	Contabilidad de Fondos Federales: registro contable de fondos federales
	4.B	Programación y Análisis Financiero: Definir y analizar la posición de efectivo en bancos
	5	Vigilancia de Fondos y Valores: Vigilar y comprobar el funcionamiento adecuado de las oficinas que recauden, manejen, administren o custodien fondos o valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal y el cumplimiento de las obligaciones que a este respecto incumben a los auxiliares de la Tesorería y a los servidores públicos, a efecto de que se ajusten a las disposiciones legales relativas
	6.A	Administración de Cartera y Activos no Monetarios: Recepción, Integración y Transferencia al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes
	6.B	Jurídico Consultivo: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.C	Prestación de los Servicios en materia de Garantías: Hacer efectivas las garantías no fiscales otorgadas a favor del gobierno federal en términos de las disposiciones aplicables, una vez que se cuente con el expediente debidamente integrado por parte de las dependencias o autoridades judiciales
	6.D	Atención de Asuntos Contenciosos: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.E	Asistencia en Materia Jurídica: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	7	Gestión de Recursos: establecer los criterios a seguir para proporcionar los recursos financieros, humanos, materiales, de infraestructura y de sistemas que son requeridos por los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la TESOFE
Selección de solicitudes de servicios: Proceso realizado por los operadores del Programa en la realización del trámite	N/A	<p>De acuerdo a las atribuciones establecidas en la Ley del Servicio de Tesorería y su Reglamento, la TESOFE es responsable de prestar en su totalidad todos los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudación, Concentración, Manejo, Administración, Inversión y Custodia de los fondos y valores de la propiedad o al cuidado de la Federación • Ejecución de los pagos • Ministración de recursos financieros <p>A continuación se describen los procesos que consideran la selección de solicitudes de servicios</p>

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
	1.A	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.B	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.C	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.D	Operación de Ingresos por Caja: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.E	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.F	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas: Recibir, almacenar, custodiar, distribuir y en su caso destruir las formas oficiales numeradas y/o valoradas, con el propósito de cumplir con las disposiciones vigentes en términos de la normatividad aplicable
	1.G	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.H	Otros Servicios de tesorería: Emitir y controlar los certificados especiales de Tesorería en efectivo, así como recibir para guarda y custodia valores propiedad o al cuidado del Gobierno Federal. Adicionalmente administrar el servicio de cajas de seguridad
	2	Operaciones de Egresos de Tesorería: Distribuir los fondos federales con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación y otros que legalmente le competa realizar al Gobierno Federal en función de sus disponibilidades en el marco de la Cuenta Única de Tesorería; así como compensar créditos y adeudos recíprocos entre Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y aquellas que se adhieran a fin de cumplir con las disposiciones normativas y legales aplicables.
	3.A	Administración de la Liquidez: Establecer los mecanismos de seguimiento y control de las disponibilidades financieras del Gobierno Federal, para que la Tesorería de la Federación las invierta obteniendo rendimientos competitivos
	3.B	Servicios Bancarios: Obtener los movimientos y saldos de las cuentas bancarias de la Tesorería de la Federación para su distribución a todas aquellas instancias ya sean internas o externas que requieran la información
	4.A	Contabilidad de Fondos Federales: registro contable de fondos federales
	4.B	Programación y Análisis Financiero: Definir y analizar la posición de efectivo en bancos

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
	5	Vigilancia de Fondos y Valores: Vigilar y comprobar el funcionamiento adecuado de las oficinas que recauden, manejen, administren o custodien fondos o valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal, y el cumplimiento de las obligaciones que a este respecto incumben a los auxiliares de la Tesorería y a los servidores públicos a efecto de que se ajusten a las disposiciones legales relativas
	6.A	Administración de Cartera y Activos no Monetarios: Recepción, Integración y Transferencia al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes
	6.B	Jurídico Consultivo: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.C	Prestación de los Servicios en materia de Garantías: Hacer efectivas las garantías no fiscales otorgadas a favor del gobierno federal en términos de las disposiciones aplicables, una vez que se cuente con el expediente debidamente integrado por parte de las dependencias o autoridades judiciales
	6.D	Atención de Asuntos Contenciosos: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.E	Asistencia en Materia Jurídica: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	7	Gestión de Recursos: establecer los criterios a seguir para proporcionar los recursos financieros, humanos, materiales, de infraestructura y de sistemas que son requeridos por los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la TESOFE
Producción o compra de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los servicios que serán entregados a los usuarios del Programa	N/A	En virtud de la naturaleza de los servicios del Programa, para la operación del mismo no se requieren bienes o servicios diversos a los que utiliza cualquier dependencia o entidad de la Administración Pública Federal para su operación normal, por lo que las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los recursos materiales necesarios para la operación del Programa están previstos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y demás disposiciones aplicables y se realizan a través de la Oficialía Mayor de la SHCP. En cuanto la producción de servicios se describen los procesos relacionados:
	1.A	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.B	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
	1.C	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.D	Operación de Ingresos por Caja: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.E	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.F	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas: Recibir, almacenar, custodiar, distribuir y en su caso destruir las formas oficiales numeradas y/o valoradas con el propósito de cumplir con las disposiciones vigentes en términos de la normatividad aplicable
	1.G	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.H	Otros Servicios de tesorería: Emitir y controlar los certificados especiales de Tesorería en efectivo, así como recibir para guarda y custodia valores propiedad o al cuidado del Gobierno Federal. Adicionalmente administrar el servicio de cajas de seguridad
	2	Operaciones de Egresos de Tesorería: Distribuir los fondos federales con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación y otros que legalmente le compete realizar al Gobierno Federal en función de sus disponibilidades en el marco de la Cuenta Única de Tesorería; así como compensar créditos y adeudos recíprocos entre Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y aquéllas que se adhieran a fin de cumplir con las disposiciones normativas y legales aplicables
	3.A	Administración de la Liquidez: Establecer los mecanismos de seguimiento y control de las disponibilidades financieras del Gobierno Federal para que la Tesorería de la Federación las invierta obteniendo rendimientos competitivos
	3.B	Servicios Bancarios: Obtener los movimientos y saldos de las cuentas bancarias de la Tesorería de la Federación para su distribución a todas aquellas instancias ya sean internas o externas que requieran la información
	4.A	Contabilidad de Fondos Federales: registro contable de fondos federales
	4.B	Programación y Análisis Financiero: Definir y analizar la posición de efectivo en bancos
	5	Vigilancia de Fondos y Valores: Vigilar y comprobar el funcionamiento adecuado de las oficinas que recauden, manejen, administren o custodien fondos o valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal, y el cumplimiento de las obligaciones que a este respecto incumben a los auxiliares de la Tesorería y a los servidores públicos a efecto de que se ajusten a las disposiciones legales relativas

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
	6.A	Administración de Cartera y Activos no Monetarios: Recepción, Integración y Transferencia al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes
	6.B	Jurídico Consultivo: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.C	Prestación de los Servicios en materia de Garantías: Hacer efectivas las garantías no fiscales otorgadas a favor del gobierno federal en términos de las disposiciones aplicables, una vez que se cuente con el expediente debidamente integrado por parte de las dependencias o autoridades judiciales
	6.D	Atención de Asuntos Contenciosos: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.E	Asistencia en Materia Jurídica: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	7	Gestión de Recursos: establecer los criterios a seguir para proporcionar los recursos financieros, humanos, materiales, de infraestructura y de sistemas que son requeridos por los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la TESOFE
Medios de distribución: Proceso a través del cual se entrega el servicio desde el punto de origen al punto de destino final (en dónde se encuentra el usuario del Programa)	N/A	La distribución y entrega de los servicios que presta la Tesorería, se realiza a través de los sistemas informáticos que soportan los procesos del Programa y de la documentación resultante de los mismos, asimismo, a través de los medios electrónicos de sus auxiliares (Banca Comercial, Banca de Desarrollo y Banco de México).
	1.A	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables.
	1.B	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.C	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.D	Operación de Ingresos por Caja: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.E	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
	1.F	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas: Recibir, almacenar, custodiar, distribuir y en su caso destruir las formas oficiales numeradas y/o valoradas con el propósito de cumplir con las disposiciones vigentes en términos de la normatividad aplicable
	1.G	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.H	Otros Servicios de tesorería: Emitir y controlar los certificados especiales de Tesorería en efectivo, así como recibir para guarda y custodia valores propiedad o al cuidado del Gobierno Federal. Adicionalmente administrar el servicio de cajas de seguridad
	2	Operaciones de Egresos de Tesorería: Distribuir los fondos federales con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación y otros que legalmente le compete realizar al Gobierno Federal en función de sus disponibilidades en el marco de la Cuenta Única de Tesorería; así como compensar créditos y adeudos recíprocos entre Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y aquellas que se adhieran a fin de cumplir con las disposiciones normativas y legales aplicables
	3.A	Administración de la Liquidez: Establecer los mecanismos de seguimiento y control de las disponibilidades financieras del Gobierno Federal para que la Tesorería de la Federación las invierta obteniendo rendimientos competitivos
	3.B	Servicios Bancarios: Obtener los movimientos y saldos de las cuentas bancarias de la Tesorería de la Federación para su distribución a todas aquellas instancias ya sean internas o externas que requieran la información
	4.A	Contabilidad de Fondos Federales: registro contable de fondos federales
	4.B	Programación y Análisis Financiero: Definir y analizar la posición de efectivo en bancos
	5	Vigilancia de Fondos y Valores: Vigilar y comprobar el funcionamiento adecuado de las oficinas que recauden, manejen, administren o custodien fondos o valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal, y el cumplimiento de las obligaciones que a este respecto incumben a los auxiliares de la Tesorería y a los servidores públicos a efecto de que se ajusten a las disposiciones legales relativas
	6.A	Administración de Cartera y Activos no Monetarios: Recepción, Integración y Transferencia al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes
	6.B	Jurídico Consultivo: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.C	Prestación de los Servicios en materia de Garantías: Hacer efectivas las garantías no fiscales otorgadas a favor del gobierno federal en términos de las disposiciones aplicables, una vez que se cuente con el expediente debidamente integrado por parte de las dependencias o autoridades judiciales

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
	6.D	Atención de Asuntos Contenciosos: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.E	Asistencia en Materia Jurídica: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	7	Gestión de Recursos: establecer los criterios a seguir para proporcionar los recursos financieros, humanos, materiales, de infraestructura y de sistemas que son requeridos por los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la TESOFE
Entrega de servicios: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los usuarios reciben los diferentes servicios.	N/A	La distribución y entrega de los servicios que presta la Tesorería, se realiza a través de los sistemas informáticos que soportan los procesos del Programa y de la documentación resultante de los mismos, asimismo, a través de los medios electrónicos de sus auxiliares (Banca Comercial, Banca de Desarrollo y Banco de México)
	1.A	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.B	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.C	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.D	Operación de Ingresos por Caja: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.E	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.F	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas: Recibir, almacenar, custodiar, distribuir y en su caso destruir las formas oficiales numeradas y/o valoradas con el propósito de cumplir con las disposiciones vigentes en términos de la normatividad aplicable
	1.G	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.H	Otros Servicios de tesorería: Emitir y controlar los certificados especiales de Tesorería en efectivo, así como recibir para guarda y custodia valores propiedad o al cuidado del Gobierno Federal. Adicionalmente administrar el servicio de cajas de seguridad

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
	2	Operaciones de Egresos de Tesorería: Distribuir los fondos federales con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación y otros que legalmente le compete realizar al Gobierno Federal en función de sus disponibilidades en el marco de la Cuenta Única de Tesorería; así como compensar créditos y adeudos recíprocos entre Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y aquellas que se adhieran a fin de cumplir con las disposiciones normativas y legales aplicables
	3.A	Administración de la Liquidez: Establecer los mecanismos de seguimiento y control de las disponibilidades financieras del Gobierno Federal, para que la Tesorería de la Federación las invierta obteniendo rendimientos competitivos
	3.B	Servicios Bancarios: Obtener los movimientos y saldos de las cuentas bancarias de la Tesorería de la Federación para su distribución a todas aquellas instancias ya sean internas o externas que requieran la información
	4.A	Contabilidad de Fondos Federales: registro contable de fondos federales
	4.B	Programación y Análisis Financiero: Definir y analizar la posición de efectivo en bancos
	5	Vigilancia de Fondos y Valores: Vigilar y comprobar el funcionamiento adecuado de las oficinas que recauden, manejen, administren o custodien fondos o valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal, y el cumplimiento de las obligaciones que a este respecto incumben a los auxiliares de la Tesorería y a los servidores públicos a efecto de que se ajusten a las disposiciones legales relativas
	6.A	Administración de Cartera y Activos no Monetarios: Recepción, Integración y Transferencia al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes
	6.B	Jurídico Consultivo: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.C	Prestación de los Servicios en materia de Garantías: Hacer efectivas las garantías no fiscales otorgadas a favor del gobierno federal en términos de las disposiciones aplicables, una vez que se cuente con el expediente debidamente integrado por parte de las dependencias o autoridades judiciales
	6.D	Atención de Asuntos Contenciosos: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.E	Asistencia en Materia Jurídica: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	7	Gestión de Recursos: establecer los criterios a seguir para proporcionar los recursos financieros, humanos, materiales, de infraestructura y de sistemas que son requeridos por los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la TESOFE

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Seguimiento a usuarios y monitoreo de servicios: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los servicios y bienes entregados cumplen con los criterios establecidos y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	N/A	La TESOFE dentro de su Sistema de Gestión Calidad efectúa encuestas de satisfacción a los usuarios de los procesos certificados bajo la norma ISO 9001:2008, con la finalidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que los servicios cumplen con los criterios establecidos y funcionan de acuerdo al objetivo planteado • Obtener retroalimentación de los usuarios que permita mejorar los servicios prestados
	1.A	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.B	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.C	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.D	Operación de Ingresos por Caja: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.E	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.F	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas: Recibir, almacenar, custodiar, distribuir y en su caso destruir las formas oficiales numeradas y/o valoradas con el propósito de cumplir con las disposiciones vigentes en términos de la normatividad aplicable
	1.G	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	2	Operaciones de Egresos de Tesorería: Distribuir los fondos federales con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación y otros que legalmente le competa realizar al Gobierno Federal en función de sus disponibilidades en el marco de la Cuenta Única de Tesorería; así como compensar créditos y adeudos recíprocos entre Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y aquéllas que se adhieran a fin de cumplir con las disposiciones normativas y legales aplicables
	3.A	Administración de la Liquidez: Establecer los mecanismos de seguimiento y control de las disponibilidades financieras del Gobierno Federal para que la Tesorería de la Federación las invierta obteniendo rendimientos competitivos
4.A	Contabilidad de Fondos Federales: registro contable de fondos federales	

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
	5	Vigilancia de Fondos y Valores: Vigilar y comprobar el funcionamiento adecuado de las oficinas que recauden, manejen, administren o custodien fondos o valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal, y el cumplimiento de las obligaciones que a este respecto incumben a los auxiliares de la Tesorería y a los servidores públicos a efecto de que se ajusten a las disposiciones legales relativas
	6.A	Administración de Cartera y Activos no Monetarios: Recepción, Integración y Transferencia al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes
	6.B	Jurídico Consultivo: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.C	Prestación de los Servicios en materia de Garantías: Hacer efectivas las garantías no fiscales otorgadas a favor del gobierno federal en términos de las disposiciones aplicables, una vez que se cuente con el expediente debidamente integrado por parte de las dependencias o autoridades judiciales
	7	Gestión de Recursos: establecer los criterios a seguir para proporcionar los recursos financieros, humanos, materiales, de infraestructura y de sistemas que son requeridos por los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la TESOFE
Satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del Programa	N/A	La TESOFE dentro de su Sistema de Gestión Calidad efectúa encuestas de satisfacción a los usuarios de los procesos certificados bajo la norma ISO 9001:2008, con la finalidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que los servicios cumplen con los criterios establecidos y funcionan de acuerdo al objetivo planteado • Obtener retroalimentación de los usuarios que permita mejorar los servicios prestados
	1.A	Operación de Ingresos por concepto Financiamiento y Recaudación: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.B	Operación de Ingresos por Reintegros al PEF: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	1.C	Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.D	Operación de Ingresos por Caja: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación y otros conceptos que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley y demás disposiciones legales aplicables
	1.E	Operación de Ingresos IDPA's de PFyM: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal a fin de dar cumplimiento a lo señalado en dicha Ley
	1.F	Administración de Formas Oficiales Numeradas y/o Valoradas: Recibir, almacenar, custodiar, distribuir y en su caso destruir las formas oficiales numeradas y/o valoradas con el propósito de cumplir con las disposiciones vigentes en términos de la normatividad aplicable

Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
	1.G	Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros: Identificar y aplicar los ingresos federales provenientes de conceptos ajenos a la Ley de Ingresos de la Federación que deba recibir el Gobierno Federal por cuenta propia o ajena a fin de dar cumplimiento a lo señalado en las disposiciones legales aplicables
	2	Operaciones de Egresos de Tesorería: Distribuir los fondos federales con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación y otros que legalmente le compete realizar al Gobierno Federal en función de sus disponibilidades en el marco de la Cuenta Única de Tesorería; así como compensar créditos y adeudos recíprocos entre Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y aquéllas que se adhieran a fin de cumplir con las disposiciones normativas y legales aplicables
	3.A	Administración de la Liquidez: Establecer los mecanismos de seguimiento y control de las disponibilidades financieras del Gobierno Federal para que la Tesorería de la Federación las invierta obteniendo rendimientos competitivos
	4.A	Contabilidad de Fondos Federales: registro contable de fondos federales
	5	Vigilancia de Fondos y Valores: Vigilar y comprobar el funcionamiento adecuado de las oficinas que recauden, manejen, administren o custodien fondos o valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal, y el cumplimiento de las obligaciones que a este respecto incumben a los auxiliares de la Tesorería y a los servidores públicos, a efecto de que se ajusten a las disposiciones legales relativas
	6.A	Administración de Cartera y Activos no Monetarios: Recepción, Integración y Transferencia al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes
	6.B	Jurídico Consultivo: Atender oportunamente las consultas jurídicas que formulen las Unidades Administrativas de la Tesorería de la Federación, así como las Dependencias de la Administración Pública Federal en el ámbito de competencia de la propia Tesorería
	6.C	Prestación de los Servicios en materia de Garantías: Hacer efectivas las garantías no fiscales otorgadas a favor del gobierno federal en términos de las disposiciones aplicables, una vez que se cuente con el expediente debidamente integrado por parte de las dependencias o autoridades judiciales
	7	Gestión de Recursos: establecer los criterios a seguir para proporcionar los recursos financieros, humanos, materiales, de infraestructura y de sistemas que son requeridos por los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la TESOFE

9.3 Procesos identificados que no coinciden con el Modelo general de procesos

La finalidad de este anexo es enlistar todos aquellos procesos que no forman parte de alguna de las etapas del “Modelo General de Procesos” (en el apartado 9.2).

Este formato no fue utilizado dado que todos los procesos están vinculados y no se encontraron procesos que no coincidieran con el MGP.

Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Describe brevemente
No se identificaron procesos	N/A	N/A

9.4 Propuesta de Modificación a la Normatividad

Esta propuesta hace alusión específicamente al procedimiento “Traslado de Multas Distintas de las Fiscales para su Cobro” del proceso “Atención de Asuntos Contenciosos” perteneciente al área Dirección General de Asuntos Jurídicos.

PROGRAMA: E003 “Administración de los Fondos Federales y Valores en Propiedad y/o Custodia del Gobierno Federal” (2013)					
Tipo de normatividad	Dice	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglamento Interior	Actualmente no se estipula	Falta de competencia para actos de autoridad	Incluir facultades de los Directores de Garantías y Asuntos Contenciosos	Agilizar los trámites propios de las áreas	Ninguna

9.6 Recomendaciones

Proceso	Categoría	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Programa Presupuestario E003	Medición	ME1. Revisar los indicadores actuales de la MIR, considerando las observaciones incluidas en el apartado "4.5 Medición de Atributos" y, de considerarlo necesario, reformularlos con base en la premisa de que el resultado de cada indicador mida exclusivamente el alcance y desempeño del Programa	La recomendación es viable. La Coordinación de Asesores de la TESOFE cuenta con los elementos teóricos y técnicos suficientes para dirigir la revisión y reformulación de indicadores	Coordinación de Asesores	La TESOFE cuenta con indicadores referenciados en la MIR, los cuales tienen un enfoque predominantemente operativo, relacionado con el cumplimiento normativo. Algunos indicadores en la MIR miden la evolución del contexto y no el resultado de la gestión del Programa. Es conveniente contar con mediciones de desempeño que sirvan a los responsables del Programa para asegurar su desarrollo continuo y su sustentabilidad, además de garantizar el cumplimiento normativo <i>(ver el apartado 4.5 "Medición de atributos")</i>	Medición más adecuada del Programa para la mejora de la operación de la TESOFE	Resultados del análisis de los Indicadores	Medio
Atención de Asuntos Contenciosos, Prestación de los Servicios en materia de Garantías	Normativa	NO1. Generar una propuesta de reforma del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el fin de dar facultades a los Directores de Garantías y de Asuntos Contenciosos para la firma de documentos	La recomendación es viable. El área Jurídica tiene la capacidad de generar una propuesta de modificación al reglamento	DGAJ	Actualmente las facultades de firma de documentos se concentran en solamente 2 posiciones, la Dirección General de Asuntos Jurídicos y sus Direcciones Generales Adjuntas, por lo que no se cuenta con flexibilidad para que esa función la desempeñe otra persona, aunque se cumpla siempre con los tiempos de respuesta estipulados <i>(ver el apartado 5.1.4 "Normatividad dificultando el desarrollo")</i>	Si la facultad de firma de documentos se amplía a otros Directores dentro de la DGAJ, se logrará dar curso a los procesos y tiempos de respuesta de los asuntos jurídicos de una manera más ágil	Propuesta de modificación al Reglamento elaborada por la DGAJ	Medio

Proceso	Categoría	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Programa Presupuestario E003	Personal	PE1. Analizar las excepciones de contratación contempladas en la Ley de Servicio Profesional de Carrera y, en su caso, gestionar la contratación de personal bajo alguna de ellas, con la finalidad de reducir el riesgo en la operación por no contar con el personal suficiente en el momento adecuado	La recomendación es viable. Se cuenta con una identificación adecuada de: (1) las áreas de oportunidad para la mejora integral de la gestión de los recursos humanos de la TESOFE (2) los procesos operativos adecuadamente documentados (3) los sistemas de soporte a la operación (4) los cambios en el entorno normativo que generarán una demanda adicional de servicios a realizar por la TESOFE Todos estos elementos constituyen la base para el análisis de las excepciones de la Ley del Servicio Profesional de Carrera	Coordinación Administrativa	Debido al carácter transaccional de la TESOFE, las operaciones que realiza el personal de las áreas sustantivas tienen impacto en la APF y en el Sistema Financiero. En este sentido el personal operativo con el que cuentan algunas áreas tiene la experiencia y conocimientos necesarios para ocupar puestos de confianza, sin embargo las limitantes normativas (Ley de Servicio Profesional de Carrera) impiden la promoción y/o profesionalización de dicho personal <i>(ver el apartado 4.3.2 "Insumos y recursos")</i>	Contar con una estrategia que permita a la TESOFE gestionar ante las instancias competentes, el desarrollo de las condiciones óptimas para la gestión de sus recursos humanos, de tal manera que le permitan como Programa Presupuestario, garantizar el cumplimiento de los servicios que la TESOFE presta a la APF y la capacidad para atender a los nuevos requerimientos que operará	Resultados del análisis de las excepciones de la Ley de Servicio Profesional de Carrera y, en su caso, la gestión de contratación de personal bajo alguna de ellas	Alto

Proceso	Categoría	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Programa Presupuestario E003	Personal	<p>PE2. Solicitar a la Oficialía Mayor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ampliación de la plantilla de personal para las áreas que presentan saturación en sus cargas de trabajo - Cubrir los tramos de control entre los niveles operativo y superiores por falta de Jefaturas de Departamento 	<p>La recomendación es viable. Se cuenta con una identificación adecuada de:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) las áreas de oportunidad para la mejora integral de la gestión de los recursos humanos de la TESOFE (2) los procesos operativos adecuadamente documentados (3) los sistemas de soporte a la operación (4) los cambios en el entorno normativo que generarán una demanda adicional de servicios a realizar por la TESOFE <p>Todos estos elementos constituyen la base para la solicitud de los recursos humanos</p>	Coordinación Administrativa	<p>Entre otras cosas, en la Evaluación se identificó que:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El personal directamente encargado de la ejecución de los procesos se ha reducido, lo que genera que el personal actual realice múltiples actividades y por lo tanto exista un riesgo en la operación -Inexistencia de tramos de control entre el personal de nivel operativo y niveles superiores (falta de Jefaturas de Departamento), que presionan los niveles directivos para funciones de supervisión y soporte operativo en muchos casos, dejando con una holgura muy restringida a la operación -Por otro lado, el personal operativo con el que cuentan algunas áreas tiene la experiencia y conocimientos necesarios para ocupar puestos de confianza, sin embargo las limitantes normativas (Ley de Servicio Profesional de Carrera) impiden la promoción de dicho personal <p><i>(ver el apartado 4.3.2 "Insumos y recursos")</i></p>	<p>Contar con una estrategia que permita a la TESOFE gestionar ante las instancias competentes, el desarrollo de las condiciones óptimas para la gestión de sus recursos humanos, de tal manera que le permitan como Programa Presupuestario, garantizar el cumplimiento de los servicios que la TESOFE presta a la APF y la capacidad para atender a los nuevos requerimientos que operará</p>	Oficio de solicitud formal a la Oficialía Mayor	Alto
Administración de Liquidez, Servicios Bancarios	Procesos	<p>PR1. Actualizar la denominación de los procesos actuales de la Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias y su vinculación con los procedimientos relacionados</p>	<p>La recomendación es viable. Actualmente el área responsable cuenta con un mapa de las modificaciones necesarias a la documentación de sus procesos y procedimientos</p>	Coordinación de Asesores/DGAOB	<p>La DGAOB plantea una reclasificación de sus procedimientos dentro de la documentación actual de procesos, con el fin de que se logre una documentación más apegada a la forma de operar del área</p> <p><i>(ver el apartado 4.6.1.3 "Dirección General Adjunta de Operaciones Bancarias")</i></p>	<p>Contar con la actualización del inventario de procesos de la TESOFE</p>	Inventario de procesos actualizado	Medio

Proceso	Categoría	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Operaciones de Egresos de Tesorería	Procesos	PR2. Revisar la forma en la que se lleva a cabo el proceso de Operaciones de Egresos de Tesorería y, en su caso, solicitar las adecuaciones necesarias para hacerlo más eficiente, en cuanto a la operación de: - El modelo operativo del SICOM - Los Ramos 24 y 28	La recomendación es viable. Se cuenta ya con un análisis de las necesidades y el impacto de estos cambios, por lo que sólo hace falta definir el plan de trabajo para su atención	DGAE	La comprobación de las operaciones del SICOM se realiza de forma manual, mediante tiras de comprobación cada 10 días (1 ciclo) y no a través del sistema. En la programación y ejecución de pagos de las operaciones del Ramo 24 y 28 no está automatizada la operación <i>(ver el apartado 4.3.7 "Obstáculos operativos identificados")</i>	Mayor automatización del proceso de Operaciones de Egresos de Tesorería que permita aumentar su capacidad de respuesta, haciéndolo más eficiente.	Resultados del análisis y, en su caso la solicitud de las adecuaciones a implementar	Medio
Programa Presupuestario E003	Procesos	PR3. Definir una estrategia para establecer mecanismos formales y sistemáticos de atención y soporte a usuarios (medios de contacto interactivo, centro de contacto especializado, o los que apliquen), para que se logre mantener un alto nivel de servicio de atención a las necesidades de los clientes y a su vez se libere a las áreas operativas de dicha función	La recomendación es viable. En la SHCP se cuenta con los medios y recursos para la atención sistemática de solicitudes de servicio de una amplia gama de actores, y se comparte entre todas las áreas de la TESOFE la intención de mantener altos niveles de servicio a los distintos clientes. En la TESOFE se cuenta además con el conocimiento suficiente para documentar las características específicas de las distintas interacciones de atención y soporte a los clientes, por lo que incorporar dicho conocimiento en sistemas y medios electrónicos es factible	Coordinación de Asesores en coordinación con las Áreas de la TESOFE y con las áreas correspondientes de la SHCP	Hoy en día los requerimientos de soporte y atención a dudas de los clientes, son atendidos directamente por el personal responsable de la ejecución de los procesos, lo que implica que para mantener un alto nivel de servicio y satisfacción del cliente, se tienen que destinar recursos con un alto grado de especialización que se distraen de sus tareas sustantivas. Se ha identificado que una cantidad considerable de estos eventos de atención se pueden sistematizar y el soporte al cliente puede entregarse sin que necesariamente los funcionarios responsables de los procesos se distraigan de la operación. <i>(ver el apartado 5.2.1 "Cuellos de Botella")</i>	Incremento en la eficiencia operativa y en el enfoque del uso de los recursos, lo que permitiría liberar de presiones y carga de trabajo adicional en cuanto a la atención personalizada de los clientes al personal responsable de la ejecución de los procesos operativos de la TESOFE	Estrategia de mecanismos sistemáticos de atención y soporte a usuarios	Medio

Proceso	Categoría	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Programa Presupuestario E003	Sistemas	SI1. Robustecer e implementar una metodología de priorización de desarrollo de sistemas informáticos basada en un cálculo de su impacto y factibilidad, con la finalidad de establecer una línea de trabajo continua apegada a la generación de beneficios medidos para la operación del Programa	La recomendación es viable. Actualmente se cuenta con una metodología para la jerarquización de las necesidades de desarrollo de los sistemas; sin embargo, esta metodología no considera una priorización basada en el impacto y factibilidad de las necesidades, que permita a actores externos valorar adecuadamente el efecto de las necesidades de desarrollo de sistemas informáticos de un área como la TESOFE, con las siguientes características: -Operación típicamente transaccional; -Responsabilidad operativa sobre todas las operaciones monetarias de la APF; -Naturaleza propia como Programa Presupuestario	Enlace de TESOFE con DGTSI	Para el desarrollo, mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos, es necesario que la solicitud se haga llegar a la DGTSI a través del Enlace de la TESOFE. Las solicitudes se procesan en función del conjunto de requerimientos emitidos por todas las áreas de la SHCP, sin que se refleje la naturaleza de la TESOFE como Programa Presupuestario, su volumen transaccional y el riesgo operativo para la APF derivado de cualquier eventual incumplimiento en la operación de la Tesorería <i>(ver el apartado 5.2.1 "Cuellos de Botella")</i>	Oportunidad y eficacia de la atención a las necesidades de desarrollo de sistemas informáticos de la TESOFE, mayor alineación de los esfuerzos y recursos disponibles a desarrollos de alto impacto a la operación del Programa	Metodología de priorización, y necesidades actuales priorizadas	Alto

Proceso	Categoría	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Operación de Ingresos por Financiamiento y Recaudación, Operación de Ingresos por IDPA's de Dependencias, Operación de Ingresos por Caja, Operación de Ingresos por Depósitos de Terceros, Gestión de Recursos	Sistemas	SI2. Incluir y/o enfatizar en la priorización actual de necesidades de desarrollos tecnológicos la: -Conclusión del desarrollo de módulos de cuentadantes, administraciones locales y servicios al contribuyente y de TESOFE que están en proceso -Autorización y carga hacia el SICOFFE de IDPA's (PEC) y Depósitos de Terceros	La recomendación es viable. Se cuenta ya con la lista de necesidades y el análisis del impacto de estos cambios, por lo que hace falta solamente definir el plan de trabajo para su atención	Enlace de TESOFE con DGTSI	Hoy se tienen solicitudes relacionadas al desarrollo de sistemas que requieren enfatizarse para que se atiendan con la prioridad que les corresponde de acuerdo a su nivel de impacto y factibilidad de implementación <i>(ver el apartado 4.3.2 "Insumos y recursos")</i>	Mayor automatización de los procesos que permita aumentar la capacidad de respuesta de las áreas operativas de la TESOFE, haciendo más eficientes los procesos correspondientes	Cartera de proyectos priorizados	Alto
Programa Presupuestario E003	Sistemas	SI3. Solicitar formalmente a la DGTSI un análisis para que evalúe el nivel de uso de los sistemas principalmente los relacionados al área operativa y, que en su caso, presente las alternativas correspondientes para asegurar los niveles de servicio adecuados	La recomendación es viable. El Enlace de la TESOFE con la DGTSI cuenta con las atribuciones necesarias para solicitar y verificar la realización del análisis referido	Enlace de la TESOFE con la DGTSI	Existen sistemas que pueden llegar a presentar saturación en su capacidad y tiempo de respuesta, derivado de fluctuaciones relevantes en los volúmenes requeridos para el procesamiento, por lo que es necesario contar con un análisis que mida y atienda estas eventualidades, ya que si se presentan fallas en la operación, se impacta directamente funciones sustantivas de la TESOFE <i>(ver el apartado 4.3.4 "Sistemas de información")</i>	Derivado del análisis efectuado se podrán diseñar e implementar acciones específicas para asegurar la continuidad operativa de las áreas sustantivas de la TESOFE ante el incremento continuo del volumen de transacciones a efectuar y las fluctuaciones significativas en éstas que se derivan de efectos del entorno. Se estará por tanto en posibilidades de garantizar sistemas operativos funcionando adecuadamente	Oficio de solicitud formal a la DGTSI	Alto

9.7 Renovación del Marco Legal

- **Reformas Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)**
En octubre de 2007 se emitió el Decreto por el que se reformó el artículo 51 de la LFPRH para regular el sistema de CUT y derogándose el artículo 41 de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación
- **Reglas 2007 (Tarifas para la recaudación de ingresos federales)**
En octubre de 2007, se emitió la “Resolución por las que se expiden las Reglas de carácter general para la prestación de los servicios de recepción de información de declaraciones fiscales y de recaudación de ingresos federales por parte de las instituciones de crédito”, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 26 de octubre de 2007, estableciéndose la forma de pago de la retribución a las instituciones de crédito mediante tarifas por cada modalidad de prestación de los servicios
- **Autorizaciones y Contratos de Adhesión Recaudación Ingresos Federales**
Con la expedición de las Reglas de carácter general para la prestación de los servicios de recepción de información de declaraciones fiscales y de recaudación de ingresos federales por parte de las instituciones de crédito, publicadas en el DOF el 26 de octubre de 2007, las instituciones de crédito interesadas que cumplieran con los requisitos legales aplicables podrán contar con autorización de la TESOFE para prestar dichos servicios. En consecuencia fueron autorizadas 18 instituciones de crédito y celebrados los contratos de adhesión respectivos
- **Reglas IDE**
En abril de 2008, se emitió la “Resolución por la que se expiden las Reglas de carácter general para la prestación de los servicios de recaudación y concentración del entero del Impuesto a los Depósitos en Efectivo por parte de las instituciones del sistema financiero”, misma que fue abrogada por la resolución publicada en el DOF el 31 de mayo de 2012, la cual establece los nuevos términos a los que deberán sujetarse las instituciones del sistema financiero para la concentración del entero del impuesto a los depósitos en efectivo, así como las mejoras en los procedimientos para dicha concentración y las bases para otorgar una retribución equitativa por los servicios prestados a las instituciones de crédito autorizadas y demás entidades del sistema financiero mexicano recaudadoras del referido impuesto
- **Circular BANXICO Cuentas Básicas de Nómina**
El 26 de septiembre de 2008 se publicó en el DOF la Circular 46/2008 que contiene las modificaciones a las Reglas a las que deberán sujetarse las instituciones de crédito respecto de las cuentas básicas de nómina y para el público en general que permite que los servidores públicos de la Administración Pública Federal tengan la oportunidad de contratar directamente su cuenta básica de nómina con la institución de crédito de su preferencia, con los mismos beneficios de no cobro de comisiones por retiros o consulta de saldos

- **Lineamientos CUT**
El 24 de diciembre de 2009 se publicaron en el DOF los “Lineamientos que tienen por objeto regular el Sistema de Cuenta Única de Tesorería así como establecer las excepciones procedentes”, que establecen los requisitos que deben cumplir las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para abrir cuentas bancarias
- **Circular Única de Bancos CNBV (DOF del 17 de mayo de 2010)**
Con los “Lineamientos que tienen por objeto regular el Sistema de Cuenta de Tesorería, así como establecer las excepciones procedentes” surgió la necesidad de reformar la Circular Única de Bancos para que las instituciones de crédito al abrir cuentas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, cumplieran lo dispuesto por los Lineamientos mencionados y con ello evitar la apertura de cuentas, sin la correspondiente autorización de la TESOFE
- **Acuerdo de Bancarización**
Con el “Acuerdo que tiene por objeto establecer los términos para la promoción de las acciones conducentes para la implementación del pago electrónico de servicios personales en la Administración Pública Federal” publicado en el DOF el 23 de julio de 2010, así como con la publicación de su “Instructivo Técnico Operativo”, se establecen las acciones para promover la implementación mediante abono que realice la TESOFE a las cuentas bancarias de los beneficiarios, correspondiente al concepto de servicios personales de la Administración Pública Federal en el marco del Sistema de Cuenta Única de Tesorería
- **PEF-Pago electrónico**
En el Presupuesto de Egresos de la Federación para los ejercicios 2010, 2011 y 2012 se incorporó un artículo para que las Dependencias y Entidades avancen en la implementación del pago de forma electrónica mediante abono que realice la TESOFE a las cuentas bancarias de los beneficiarios de subsidios, nómina, bienes y servicios
- **Bases y convenios pago centralizado nómina y pensiones**
De 2008 a 2010 se suscribieron 16 Bases de colaboración para establecer los mecanismos de pago centralizado de nómina, con diversas Dependencias y sus Órganos Desconcentrados de la Administración Pública Federal Centralizada, mismas que dejaron de suscribirse con motivo de la publicación del Acuerdo de Bancarización que resulta obligatorio para las dependencias. De 2010 a 2012 se suscribieron 3 convenios de colaboración para establecer los mecanismos de pago centralizado de nómina y pensiones, con diversas Entidades de la Administración Pública Federal (CONACYT, IMSS, ISSSTE)
- **Reformas Reglamento de la LFPRH**
En septiembre de 2007 se emitió el Decreto por el que se reformó el artículo 241 del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (y posteriormente el artículo 10A), que permite el registro contable de la TESOFE con soporte de documentos digitales.

9.8 Ficha del Evaluador

Variable	Datos
Instancia Evaluadora	Instituto Sonorense de Administración Pública A.C.
Coordinador de la Evaluación	Dr. Juan Pablo Llamas Galaz
Forma de Contratación	Adjudicación directa
Costo de la Evaluación	\$ 1'890,800 M.N.
Forma de Financiamiento	Presupuestal