

**Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura**

**Tecnificación e Innovación de las Actividades Pesqueras**

Auditoría de Desempeño: 16-1-08RJL-07-0302

302-DE

***Criterios de Selección***

Esta auditoría se seleccionó con base en los criterios cuantitativos y cualitativos establecidos por la Auditoría Superior de la Federación para la integración del Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2016 considerando lo dispuesto en el Plan Estratégico de la ASF 2011-2017.

***Objetivo***

Fiscalizar la contribución del instituto a la productividad y sustentabilidad del sector pesquero y acuícola mediante la generación de proyectos de investigación científica, desarrollo, innovación o transferencia tecnológica y el otorgamiento de apoyos para mejorar la calidad de las líneas genéticas acuícolas.

***Alcance***

La auditoría se enfocó en el ejercicio fiscal 2016 y se complementó con el análisis del periodo 2012-2015. Con la fiscalización se analizó la contribución del INAPESCA en la productividad y sustentabilidad del sector pesquero y acuícola; la evaluación de la emisión de opiniones y dictámenes técnicos; el ordenamiento pesquero y acuícola; la investigación científica y desarrollo e innovación tecnológica; la transferencia de tecnología mediante la capacitación a los productores del sector pesquero; la capacidad operativa del instituto; el ejercicio y la gestión de los recursos asignados a los Programas presupuestarios (Pp) E006 “Generación de Proyectos de Investigación” y S261 “Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola, específicamente mediante el Componente de Innovación y Tecnología Pesquera, y la prestación de servicios y generación de ingresos propios en 2016.

En cuanto a la productividad de las actividades pesqueras y acuícolas se verificó la incidencia de los proyectos de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica y las opiniones técnicas en la misma.

Respecto de la sustentabilidad se revisaron los productos y servicios que otorga el instituto y su contribución al fortalecimiento de la misma.

En materia de investigación pesquera, se fiscalizó el establecimiento de metas y la implementación de los programas de investigación científica, desarrollo, innovación y transferencia tecnológica, y que esta última sea accesible a los productores del sector pesquero. En la transferencia de tecnología, se verificó la accesibilidad del sector productivo, mediante la capacitación.

Se revisó la actualización de la normativa del instituto en términos de la Ley General de Acuicultura y Pesca (LGPAS) publicada el 7 de junio de 2012.

Se analizó la suficiencia y competencia de los recursos humanos para realizar investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica en materia pesquera y acuícola.

En cuanto a la gestión de apoyos, se examinó el diseño de las reglas de operación del Pp S261, en específico del Componente de Innovación y Tecnología Pesquera; se analizó la población potencial, objetivo y atendida, a fin de determinar la cobertura de atención del programa; el otorgamiento de apoyos, el ejercicio de los recursos financieros del Pp S261, y el resultado de los mecanismos de seguimiento, evaluación y control.

Respecto del otorgamiento de apoyos, se constató la integración de 33 expedientes con la información de las solicitudes recibidas, la selección y evaluación de las mismas; los montos del apoyo otorgado, y el seguimiento y supervisión.

Se revisó el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), por medio de la identificación del problema público, la congruencia de la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Pp E006 y lo correspondiente al Componente de Innovación y Tecnología Pesquera del Pp S261.

Se evaluó el Sistema de Control Interno, de las áreas responsables, de la tecnificación e innovación de las actividades pesqueras y acuícolas mediante la implementación de 20 elementos que se corresponden con las cinco normas de control interno.

En cuanto a la rendición de cuentas, se verificó la publicación de los resultados de la tecnificación e innovación de las actividades pesqueras en la Cuenta Pública 2016, así como del cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario (PSDAPA) 2013-2018, el Programa Institucional del INAPESCA 2014-2018, la Exposición de Motivos del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2016, y el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2016.

La auditoría se realizó de conformidad con la normativa aplicable a la fiscalización superior de la Cuenta Pública para asegurar el logro del objetivo y el alcance establecidos. En el desarrollo de esta auditoría, no en todos los casos, los datos proporcionados por el ente fiscalizado fueron suficientes, de calidad, confiables y consistentes, lo cual se expresa en la opinión de la Auditoría Superior de la federación, respecto del cumplimiento de objetivos y metas de la tecnificación e innovación de las actividades pesqueras y acuícolas.

### **Antecedentes**

La pesca <sup>1/</sup> es uno de los sectores más importantes en México debido a su capacidad para generar alimentos, capital y divisas; por su contribución al empleo; su capacidad para promover el desarrollo, y por su influencia para mejorar los niveles de vida de la población.

A fin de atender el problema de la modernización y tecnificación del sector, el 25 de diciembre de 1958, con la reestructura de la administración pública, se creó la Secretaría de Industria y Comercio, a la cual se le confirió la atribución de asesorar técnicamente a las

---

<sup>1/</sup> En el Reglamento de la Ley de Pesca, publicado el 21 de julio de 1992, se define a la pesca como el acto de extraer, cultivar o capturar por cualquier procedimiento autorizado, especies biológicas cuyo medio de vida total, parcial o temporal sea el agua, así como los actos previos o posteriores relacionados con ella.

asociaciones de pescadores; intervenir en la formación y la organización pesquera; realizar exploraciones y recolecciones científicas de la flora y fauna acuáticas, así como los recursos del mar y establecer estaciones experimentales y laboratorios de pesca; asimismo, la Dirección General de Pesca e Industrias Conexas, que hasta entonces formaba parte de la Secretaría de Marina, se integró a la Secretaría de Industria y Comercio.

El 7 de diciembre de 1961, se creó la Comisión Nacional Consultiva de Pesca, como un órgano de asesoramiento y consulta de la Secretaría de Industria y Comercio, cuyas actividades incluían la elaboración de estudios y promoción del sector pesquero mediante el análisis, la estimación y la clasificación de los hechos correspondientes al campo.

En 1962, producto de la necesidad de generar una institución pública en materia pesquera que aportara los conocimientos básicos biológicos; la distribución y abundancia de los recursos marinos y acuícolas de la nación, se creó el Instituto Nacional de Investigaciones Biológico Pesqueras (INIBP).

Por Acuerdo Presidencial del 15 de enero de 1971, la Dirección General de Pesca e Industrias Conexas de la Secretaría de Industria y Comercio se convirtió en Subsecretaría de Pesca.

Durante el periodo de 1970 a 1976, se modificó la denominación del INIBP por el de Instituto Nacional de Pesca (INP) y se constituyó como una dependencia de la Subsecretaría de Pesca. Las Estaciones de Biología Pesquera se transformaron en Centros de Promoción Pesquera; los Centros Acuícolas integraron el Fideicomiso para el Desarrollo y Fomento de la Acuicultura (FIDEFA) y poco tiempo después se transfirieron a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), donde sirvieron de base para la creación de la Dirección General de Acuicultura en 1972. Además, se mejoró la obtención de datos oceanográficos mediante la infraestructura donada por gobiernos extranjeros.

Entre 1976 y 1982, la Subsecretaría de Pesca se convirtió en Departamento de Pesca y, en 1981, se reorganizó como Secretaría de Pesca (SEPESCA). En tanto que, el INP se transformó en un órgano desconcentrado, lo que le permitió ampliar considerablemente su infraestructura física (se incrementaron a 14 los Centros de Promoción Pesquera), su equipamiento (laboratorios de oceanografía, química, microbiología); sus recursos humanos (aproximadamente 450 investigadores y técnicos); 11 unidades denominadas Barcos de Investigación Pesquera (BIP) con las cuales se pudieron realizar cruceros tanto oceanográficos como pesqueros. Los Centros de Promoción Pesquera cambiaron su denominación por Centros Regionales de Investigación Pesquera (CRIP).

En 1996, se decretó la extinción de la SEPESCA y el INP formó parte de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP). Asimismo, en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000, se señaló la necesidad de promover el desarrollo y la diversificación de las pesquerías no aprovechadas, así como la generación de acuicultura rural e industrial, con una visión basada en el aprovechamiento sustentable. El 17 de agosto del 2000, se publicó la primera Carta Pesquera Nacional, lo que significó la utilidad de la investigación científica en materia pesquera. En ésta, se presentaron los indicadores sobre la disponibilidad y conservación de los recursos pesqueros y acuícolas en aguas de jurisdicción federal, que sirvió de base para la toma de decisiones en la administración de dichos recursos.

En el PND 2007-2012, se señaló la riqueza marítima de México, la biodiversidad del mismo y la necesidad de llevar al sector pesquero a una etapa de modernización, con la finalidad de lograr un aprovechamiento sustentable; además, de crear una política general y no sectorizada que permita el desarrollo económico de las áreas costeras.

En la Carta Nacional Pesquera 2012,<sup>2/</sup> se señaló que los recursos pesqueros son fuentes de consumo -renovables, pero no inagotables; asimismo, se reconoció que, la capacidad excesiva de pesca y la creciente sobre-capitalización mundial, han propiciado que se modifique la visión del sector con base en el consumo sustentable.

La evaluación e investigación de las especies para determinar su cuantía, conservación y definir técnicas de extracción más eficientes, que tengan como base el máximo rendimiento sostenible son aspectos necesarios para lograr la seguridad alimentaria y el desarrollo integral del sector. Por tanto, las distintas tareas de diseño, construcción y mantenimiento de embarcaciones, procesos tecnológicos y métodos de captura; la cría y reproducción de especies deben estar fundamentadas en investigaciones científicas especializadas, que generen conocimiento y que la aplicación de sus resultados pueda utilizarse como instrumento para el desarrollo integral de sector.

El 24 de julio de 2007, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables (LGPAS), en la cual se señala al Instituto Nacional de Pesca como el órgano administrativo con personalidad jurídica y patrimonio propio, el cual tiene por objeto coordinar y orientar la investigación científica y tecnológica en materia de pesca y acuicultura, así como el desarrollo, innovación y la transferencia tecnológica que requiera el sector pesquero y acuícola, así como proporcionar servicios profesionales de investigación científica, tecnológica y consultoría en las áreas de su competencia.

El 7 de junio de 2012, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto por el que se reformaron los artículos 4 (Fracción XI), 8 (Fracción XXIX) y 29 de la LGPAS, y se modificó la naturaleza jurídica del Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA), como un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, sectorizado a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

En el diagnóstico del PND 2013-2018, se indica que se requiere un incremento de la inversión pública y privada a fin de fortalecer los mecanismos de vinculación y, con ello, incrementar la productividad. En este sentido, es necesario coordinar a los actores en la materia para potenciar las capacidades de las instituciones de educación superior y de los centros públicos de investigación, así como apoyar a los investigadores para que puedan abordar problemas científicos y tecnológicos relevantes y hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación, pilares para el desarrollo sostenible.

En el Programa Institucional del Instituto Nacional de Pesca (PI-INAPESCA) 2013-2018, se sostiene que es indispensable implementar una coordinación y vinculación entre institutos y universidades, desde la perspectiva de la investigación científica y tecnológica, para mitigar las afectaciones al medio ambiente en la actividad pesquera, así como para desarrollar y

---

<sup>2/</sup> Es presentación cartográfica y escrita que contiene la información de la actividad pesquera y acuícola, así como de los indicadores sobre la disponibilidad y conservación de los recursos pesqueros y acuícolas, en aguas de jurisdicción federal.

fomentar la innovación; promover la transferencia de tecnologías al sector productivo que impulsen la actividad pesquera y acuícola con criterios de sustentabilidad y pesca responsable.

Para atender el problema, en 2016, el INAPESCA operó el Programa presupuestario (Pp) E006 “Generación de Proyectos de Investigación” que tiene como objetivo que los “usuarios de los sectores [...], pesquero y acuícola desarrollen y adopten tecnologías e instrumentos regulatorios” al cual se le asignaron 373,296.2 miles de pesos en ese año y el Componente de Innovación y Tecnología Pesquera del Pp S261 “Programa de fomento a la productividad pesquera y acuícola” para el cual, definió el objetivo de que las “Unidades Económicas Pesqueras y Acuícolas incentivadas incrementen la producción pesquera y acuícola” al cual se le asignaron 90,000.0 miles de pesos. El Pp S261 está a cargo de la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA); sin embargo, ésta designó al INAPESCA como instancia ejecutora del Componente de Innovación y Tecnología Pesquera.

## **Resultados**

### **1. Productividad pesquera y acuícola**

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. La productividad está relacionada con estándares de producción, si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.<sup>3/</sup>

En 2016, el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INAPESCA) realizó 154 proyectos, de los cuales 104 (67.5%) fueron de investigación científica, 42 (27.3%) de desarrollo tecnológico y 8 (5.2%) de innovación tecnológica. De éstos, 144 (93.5%) se clasificaron como soluciones y 10 (6.5%) como innovaciones.

Sin embargo, el INAPESCA no acreditó que los 154 proyectos se orientaron a dar soluciones e innovación que incidieran a elevar e impulsar la productividad del sector.

#### **16-1-08RJL-07-0302-07-001 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las cuales no acreditó que con los proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, elaborados en 2016, se ofrecieran soluciones e innovaciones que eleven e impulsen la productividad del sector pesquero y acuícola y, con base en los resultados, incluya en la información de los proyectos de investigación científica, desarrollo, innovación y transferencia tecnológica, la información cualitativa y cuantitativa que permita verificar la incidencia en el objetivo de elevar e impulsar la productividad del sector; asimismo, diseñe e implemente los mecanismos de evaluación y seguimiento, a fin de medir el desempeño de sus acciones y su incidencia en la productividad, de conformidad con el objetivo 1, la estrategia 1.1. del Programa Institucional del INAPESCA 2013-2018 y con la normativa vigente en materia de control interno, e informe a la Auditoría Superior de la

---

<sup>3/</sup> Definición proporcionada por el INAPESCA.

Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

## **2. Sustentabilidad de las actividades pesqueras y acuícolas**

La sustentabilidad enmarca el equilibrio del ambiente, sociedad y economía para cualquier actividad humana desarrollada.<sup>4/</sup>

En 2016, el INAPESCA desarrolló 154 proyectos de investigación de los cuales 147 (95.5%) proyectos se orientaron al aprovechamiento sustentable; 5 (3.3%) a la conservación; 1 (0.6%) a la protección y 1 (0.6%) a la restauración; asimismo, de conformidad con los registros, 135 (87.7%) proyectos se clasificaron en el criterio económico de la sustentabilidad; 10 (6.5%) en el social y 9 (5.8%) en el ambiental.

Respecto de los productos y servicios que ofreció el instituto, se impartieron 58 asesorías; 36 cursos de capacitación al sector; 11 publicaciones; 4 informes, 1,380 opiniones técnicas y 361 dictámenes técnicos, y un servicio a empresas. El instituto señaló que las opiniones técnicas, se dirigen principalmente a la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA) y a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

No obstante, la información no permitió verificar en qué medida se fortaleció la sustentabilidad de las actividades acuícolas y pesqueras, ya que no acreditó que los proyectos fueran utilizados para orientar las decisiones de las autoridades competentes en materia de pesca y acuicultura.

### **16-1-08RJL-07-0302-07-002 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las cuales no acreditó que los proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica fueran un insumo utilizado para orientar las decisiones de las autoridades competentes en materia de sustentabilidad pesquera y acuícola en 2016 y, con base en los resultados, defina un mecanismo de seguimiento acerca de la utilidad de la información referente a la conservación, protección, restauración y aprovechamiento sustentables de los proyectos de investigación científica, desarrollo e innovación como insumo para orientar las decisiones de las autoridades competentes en materia de la sustentabilidad de la pesca y la acuicultura, de conformidad con el artículo 28, fracción I, de la Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables y con la normativa vigente en materia de control interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

---

<sup>4/</sup> Definición proporcionada por el INAPESCA.

**16-1-08RJL-07-0302-07-003 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que los productos y servicios no fortalecieron la sustentabilidad de las actividades pesqueras y acuícolas en 2016 y, con base en el resultado, implemente mecanismos adecuados para el registro y generación de información clara, confiable, oportuna, suficiente, con acceso ágil y sencillo de las asesorías, publicaciones (revistas, libros, artículos científicos y boletines); informes; proyectos, servicios a empresas, entre otros, a fin de constatar su incidencia en el fortalecimiento de la sustentabilidad de las actividades pesqueras y acuícolas, de conformidad con el objetivo 4 del Programa Institucional del INAPESCA 2013-2018 y con la normativa vigente en materia de control interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

**3. Emisión de opiniones y dictámenes técnicos**

La opinión técnica es el documento oficial generado por el INAPESCA, el cual tiene el propósito de emitir una opinión de carácter técnico y científico para la administración y conservación de los recursos pesqueros y acuícolas.<sup>5/</sup>

Para el indicador "Porcentaje de opiniones técnicas emitidas", la información proporcionada no acreditó el establecimiento de metas para 2016. Respecto de su cálculo, el instituto informó que, estos conceptos no se separaron debido a que la emisión de dichos documentos se basa en la información científica del conocimiento biológico de la pesquería o especie en cuestión; así como de la información técnica disponible de los cultivos o de la información que se colecta en campo sobre la parte extractiva (esfuerzo de pesca). Asimismo, señaló que el registro los dictámenes técnicos se incluyó en la contabilización de las opiniones técnicas, sólo que no estaban etiquetados para su identificación.

En 2016, el instituto emitió 1,380 opiniones de carácter técnico y científico para la administración y conservación de los recursos pesqueros y acuícolas, de las cuales 1,162 (84.2%) fueron del área de pesca y 218 (15.8%) de acuicultura, asimismo formuló 361 dictámenes técnicos, de los cuales 358 (99.2%) fueron de pesca y 3 (0.8%) de acuicultura.

**16-1-08RJL-07-0302-07-004 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las cuales, para 2016, no definió una meta relacionada con la emisión de opiniones de carácter técnico y científico y de dictámenes técnicos del indicador "Porcentaje de opiniones técnicas emitidas" y, con base en los resultados, para ejercicios subsecuentes, defina metas anuales que le permitan evaluar el cumplimiento del objetivo y el desempeño de sus acciones, de conformidad con el artículo 27, párrafo segundo, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, e informe a la Auditoría Superior de la Federación

---

<sup>5/</sup> Definición proporcionada por el INAPESCA.

de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

#### 16-1-08RJL-07-0302-07-005 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las cuales no contó con información que acreditara la confiabilidad de la información del resultado del indicador "Porcentaje de opiniones técnicas emitidas", así como de los registros de las opiniones técnicas de carácter técnico y científico y dictámenes técnicos de 2016 y, con base en los resultados, implemente mecanismos adecuados para el registro y generación de información clara, confiable, oportuna, suficiente, con acceso ágil y sencillo de las opiniones técnicas que emita, de conformidad con la normativa vigente en materia de control interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

#### **4. Ordenamiento pesquero y acuícola**

El ordenamiento pesquero es el conjunto de instrumentos cuyo objeto es regular y administrar las actividades pesqueras, induciendo el aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros y acuícolas, basado en la disponibilidad de éstos, con información histórica de niveles de extracción, usos y potencialidades de desarrollo de actividades, capacidad pesquera o acuícola, puntos de referencia para el manejo de las pesquerías y en forma congruente con el ordenamiento ecológico del territorio.<sup>6/</sup>

El INAPESCA es responsable de elaborar y, en su caso, actualizar, la Carta Nacional Pesquera (CNP);<sup>7/</sup> la Carta Nacional Acuícola (CNA)<sup>8/</sup> y los Planes de Manejo<sup>9/</sup> para el ordenamiento de las actividades pesqueras y acuícolas.

Al respecto, se verificó que el INAPESCA elaboró, aprobó y expidió la Carta Nacional Pesquera y la Carta Nacional Acuícola en 2012 y 2013, respectivamente; sin embargo, se constató que, en 2016, no se publicaron en el Diario Oficial de la Federación (DOF) las actualizaciones de las

---

<sup>6/</sup> Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables, artículo 4, fracción XXV.

<sup>7/</sup> La Carta Nacional Pesquera (CNP) es la presentación cartográfica y escrita que contiene la información de la actividad pesquera y acuícola, así como de los indicadores sobre la disponibilidad y conservación de los recursos pesqueros y acuícolas, en aguas de jurisdicción federal. La actualización de la CNP se realiza por medio de fichas pesqueras.

<sup>8/</sup> La Carta Nacional Acuícola es la presentación cartográfica y escrita de los indicadores de la actividad, de las especies destinadas a la acuicultura, del desarrollo de la biotecnología y de las zonas por su vocación de cultivo.

<sup>9/</sup> Planes de Manejo es el documento que integra el conjunto de acciones encaminadas al desarrollo de la actividad pesquera de forma equilibrada, integral y sustentable; basadas en el conocimiento actualizado de los aspectos biológicos, ecológicos, pesqueros, ambientales, económicos, culturales y sociales que se tengan de ella; de uno o más productos pesqueros o acuícolas.



fichas técnicas que el instituto realizó a 26 (65.0%) de los 40 productos pesqueros de la CNP y a 4 (25.0%) de los 16 productos acuícolas de la CNA.

Respecto de los 10 planes de manejo pesquero proporcionados por el INAPESCA, se verificó que seis se elaboraron y actualizaron en 2016; dos se elaboraron en 2012; uno en 2011 y en otro no se especificó la fecha de elaboración y actualización. Además, se verificó en la página electrónica del instituto que 21 planes de manejo pesquero se actualizaron y publicaron en el DOF en el periodo 2011-2015, pero en 2016 no se publicó ninguna actualización, por lo que no se logró determinar su universo, ni cuáles fueron los criterios para la actualización de los seis planes de manejo en 2016.

La investigación científica y tecnológica que se realiza para la actualización de las fichas técnicas de los productos pesqueros y acuícolas, así como los planes de manejo pesquero, no aportó elementos para establecer medidas encaminadas a la protección de las especies pesqueras sobreexplotadas, debido a que no se publicaron en el DOF.

La falta de actualización y publicación de los instrumentos regulatorios limitó la accesibilidad a la información de los sectores productivos para la consulta y orientación de las actividades pesqueras y acuícolas.

El instituto señaló con fundamento en el artículo 8, fracción XVIII de la Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables que le corresponde a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) el ejercicio de las siguientes facultades: aprobar, expedir y publicar la Carta Nacional Pesquera y la Carta Nacional Acuícola, y sus actualizaciones; sin embargo, en el artículo 32, párrafo segundo, del mismo ordenamiento se establece que “la elaboración y actualización de la Carta Nacional Pesquera estará a cargo del INAPESCA, con la participación que le corresponda a las demás unidades administrativas de la SAGARPA y las contribuciones del sector académico y productivo, [...] y deberá publicarse en el Diario Oficial de la Federación anualmente y podrán publicarse actualizaciones de las fichas individuales, sin que el total de la Carta pierda su validez”, la normativa incluye una conjunción copulativa, por lo que la publicación se debe realizar en coordinación con la SAGARPA.

#### 16-1-08RJL-07-0302-07-006 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que no publicó la actualización de las fichas técnicas de los productos pesqueros y acuícolas en el Diario Oficial de la Federación y, con base en los resultados, implemente las gestiones necesarias, en coordinación con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), que le permitan publicar anualmente las actualizaciones de la Carta Nacional Pesquera y la Carta Nacional Acuícola, y publicar la primera en el Diario Oficial de la Federación, en la que se incluya la actualización de las fichas técnicas de los productos pesqueros y acuícolas, mediante la investigación científica y tecnológica, a fin de proporcionar elementos que permitan establecer medidas encaminadas a la protección de las especies sobreexplotadas, de conformidad con la fracción VII, artículos 28, y 32 y 83 de la Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

#### **5. Vinculación de la investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica con los problemas y necesidades del sector**

El INAPESCA señaló que la investigación y el desarrollo tecnológico son el uso sistemático del conocimiento y la investigación que van dirigidos hacia la producción de materiales, dispositivos, sistemas o métodos incluyendo el diseño, desarrollo, mejora de prototipos, procesos, productos, servicios o modelos organizativos.<sup>10/</sup>

La innovación la definió como el cambio sustantivo que incluye la introducción de nuevos productos y procesos productivos, la apertura de nuevos mercados, el desarrollo de nuevas fuentes de oferta y la conformación de nuevas formas de organización, entre otros.<sup>11/</sup>

El INAPESCA realizó 154 proyectos en 2016, de los cuales 104 (67.5%) fueron de investigación científica, 42 (27.3%) de desarrollo tecnológico y 8 (5.2%) innovaciones tecnológicas; sin embargo, no acreditó que éstos se orientaron a identificar y solucionar los problemas del sector pesquero y acuícola, ya que careció de un diagnóstico, y tampoco sustentó de qué manera se generaron soluciones e innovaciones que eleven la productividad del sector acuícola.

De los 154 proyectos, 17 (11.0%) promovieron el desarrollo y la investigación tecnológica, que comparados con la meta 2018, en la cual se establece que el 30.0% de la investigación promoverá el desarrollo y la innovación, representa una brecha de 19.0 puntos porcentuales para su cumplimiento y, en comparación con la línea base de 2012, el resultado del indicador fue mayor en 1.0 punto porcentual; no obstante, no definió una meta anual para el indicador “Porcentaje de investigaciones que promueven el desarrollo y la innovación tecnológica”, ni acreditó de qué manera generaron soluciones e innovaciones que eleven la productividad del sector acuícola.

En 2016, el INAPESCA definió 33 programas de investigación, de los cuales en 12 (36.4%) el instituto generó 60 proyectos y 21 (63.6%) programas de investigación no se atendieron.

Respecto de los 60 proyectos, 4 (6.7%) fueron de desarrollo tecnológico, 1 (1.6%) de innovación tecnológica y 55 (91.7%) de investigación científica y se determinó, que 5 proyectos fueron clasificados de alto impacto.

Adicionalmente, de los 94 (61.9%) proyectos que atendieron los 15 programas de investigación que no se incluyeron en el Programa Institucional (PI), 15 (41.5%) proyectos fueron de desarrollo tecnológico; 6 (6.4%) de innovación tecnológica y 49 (52.1%) a la investigación científica. Con la información proporcionada, no fue posible determinar cuáles de los 15 programas de investigación fueron de mayor impacto para la administración sustentable de los recursos.

---

<sup>10/</sup> Definición proporcionada por el INAPESCA.

<sup>11/</sup> Ibidem.

**16-1-08RJL-07-0302-07-007 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuacultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que, para el indicador "Porcentaje de investigaciones que promueven el desarrollo y la innovación tecnológica", no definió una meta para 2016 y, con base en los resultados, implemente instrumentos de control y evaluación que le permitan identificar y cuantificar las investigaciones que requiera el sector pesquero y acuícola, así como aquéllas que generen soluciones e innovaciones que eleven la productividad del sector, de conformidad con los artículos 27, párrafo segundo, y 45 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH); el artículo 29 de la Ley General de Pesca y Acuacultura Sustentables y en el objetivo 1 del Programa Institucional del INAPESCA 2013-2018, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

**16-1-08RJL-07-0302-07-008 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuacultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que el 61.9% de los proyectos de investigación no se vinculó a los 33 programas de investigación establecidos, y desconoce si fueron de alto impacto para la administración sustentable de los recursos y, con base en los resultados, implemente los mecanismos de control, evaluación y seguimiento que le permitan realizar proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica con base en el desarrollo de programas de investigación de mayor impacto para la administración sustentable de los recursos pesqueros y acuícolas, de conformidad con la línea de acción 4.1.2. de la estrategia 4.1. del objetivo 4 del Programa Institucional del INAPESCA 2013-2018, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

**16-1-08RJL-07-0302-07-009 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuacultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que no acreditó que los proyectos de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica, elaborados en 2016, se orientaron preferentemente a la identificación y solución de los problemas del sector pesquero y acuícola y, con base en los resultados, elabore un diagnóstico que le permita identificar los problemas del sector pesquero y acuícola, a fin de priorizar los proyectos de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica, de conformidad con el artículo 12, fracción XIII de la Ley de Ciencia y Tecnología, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

## **6. Transferencia de Tecnología**

El INAPESCA señaló que la transferencia tecnológica se refiere a proporcionar a terceros el resultado de teorías o técnicas que permitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, así como los instrumentos o procedimientos generados para la pesca o la acuicultura mediante los proyectos y los documentos siguientes: artículos científicos, revistas ciencia pesquera, libros o capítulos de libros, boletines, manuales, normas oficiales y capacitación y asesoramiento al sector.

El INAPESCA acreditó que, en 2016, realizó cinco proyectos de transferencia tecnológica, de los cuales indicó que tres se correspondieron con el programa de langosta, uno con el de invertebrados marinos y otro con el de peces dulceacuícolas; sin que contara con una programación para llevar a cabo la transferencia tecnológica.

En cuanto al cumplimiento de las metas de los indicadores “Capacitaciones otorgadas al sector pesquera y acuícola” y “Atención de Capacitaciones”, con la información reportada en la Cuenta Pública 2016, así como en las fichas de los indicadores proporcionadas por el INAPESCA, se determinó que éste fue del 100.0%. Sin embargo, el instituto no remitió las memorias de cálculo que permitieran constatar el número de capacitaciones calificadas de manera aprobatoria, atendidas y solicitadas, por lo que la meta no pudo comprobarse.

En 2016, se emitieron 11 publicaciones; se otorgaron 36 capacitaciones al sector y 58 asesorías; se elaboraron 4 informes, y se otorgó 1 servicio a empresas. Aun cuando el instituto realizó dichas actividades, no fue posible identificar quiénes fueron los beneficiarios directos de la tecnología transferida, se desconoció su accesibilidad para los productores del sector la aplicación y su contribución al aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

### **16-1-08RJL-07-0302-07-010 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que, para 2016, no contó con información que permitiera constatar el cumplimiento de las metas de capacitación y, con base en los resultados, registre las solicitudes, así como los resultados de la impartición, a fin de contar con datos confiables para verificar la operación del INAPESCA en cuanto a la capacitación, de conformidad con la normativa vigente en materia de control interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

### **16-1-08RJL-07-0302-07-011 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que, en 2016, no estableció metas y objetivos de transferencia tecnológica y, con base en los resultados, elabore un programa de trabajo para la elaboración de dichos programas, de conformidad con el artículo 27, párrafo segundo, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

16-1-08RJL-07-0302-07-012 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que no contó con información para identificar quiénes fueron los beneficiarios directos de la tecnología transferida en 2016 y, con base en los resultados, implemente los mecanismos de control, seguimiento y evaluación que le permitan apoyar, desarrollar y promover la transferencia de tecnología del instituto accesible a los productores, de conformidad con el artículo 24, fracción VIII del Estatuto Orgánico del INAPESCA, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

16-1-08RJL-07-0302-07-013 **Recomendación**

Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que, para 2016 desconoció, si con la transferencia de tecnología se atendieron las necesidades del sector pesquero y acuícola y, con base en los resultados, implemente los mecanismos de control, seguimiento y evaluación que le permitan encargarse de la transferencia de tecnología que requiera el sector pesquero y acuícola, de conformidad con el artículo 29 de la Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

**7. Actualización de la normativa**

En 2016, el instituto contó con el Manual de Organización del INAPESCA actualizado con base en la estructura orgánica que fue autorizada por la Secretaría de la Función Pública, mediante los oficios núms. SSFP/408/0453/2016 y SSFP/408/DGOR/0702/2016 de fecha 6 de junio de 2016, y proporcionó el Acta de la Tercera Sesión Ordinaria del Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI) del Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura 2017, en donde se aprobó la modificación de dicho manual.

A 2016, el Manual de Procedimientos y el Estatuto Académico del Personal Investigador y Técnico de Investigación, que forman parte del marco normativo del Instituto Nacional de Pesca, no se actualizaron en términos de la Ley General de Pesca y Acuicultura y su reforma del 7 de junio de 2012, y de su Estatuto Orgánico, publicado el 18 de octubre de 2013, por lo que los documentos normativos con los que el Instituto opera actualmente atienden a una figura de órgano desconcentrado y no de un organismo descentralizado, situación que no garantiza la certeza jurídica en cuanto su competencia normativa.

16-1-08RJL-07-0302-07-014 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que, en 2016, no se actualizó el Manual de Procedimientos y el Estatuto

Académico del Personal Investigador y Técnico de Investigación del Instituto Nacional de Pesca, en términos de sus atribuciones y funciones conferidas como Organismo Descentralizado y, con base en los resultados, defina un programa de trabajo en el que se establezcan objetivos, responsables y plazos para la actualización de la normativa interna de conformidad con el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

## **8. Capacidad Operativa**

Para 2016, el INAPESCA no contó con un perfil de puestos para identificar el quehacer de los investigadores, así como sus atribuciones y deberes.

En ese año, el INAPESCA registró 188 plazas en la base de datos, de las cuales 30 (16.0%) se correspondieron con el personal administrativo y 158 (84.0%) con personal investigador. Sin embargo, con la revisión de los expedientes, el instituto sólo acreditó la ocupación de 184 plazas, cuatro menos que la base de datos, 5 administrativas y 179 de investigadores. Con el análisis comparativo, se determinó que 38 expedientes no se vincularon con la base de datos y de 27 registros no se acreditó el expediente.

Se identificó que, en 2016, el personal investigador ocupó 179 plazas, de las cuales 97 (54.2%) fueron de nivel licenciatura; 48 (26.8%) de maestría; 15 (8.4%) contaron con doctorado; 11 (6.1%) fueron pasantes de licenciatura, 4 (2.2%) de bachillerato, 1 de nivel secundaria (0.6%) y en 3 (1.7%) casos no se registraron datos académicos.

### **16-1-08RJL-07-0302-07-015 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuacultura considere la pertinencia de analizar las causas por las cuales, para 2016, no contó con un perfil de puestos actualizado y alineado con las funciones del instituto y, con base en los resultados, elabore el perfil de puestos alineado con las funciones del instituto a efecto de que el personal cuente con las competencias para el desempeño de sus funciones, de conformidad con el artículo 65, fracción XI, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y con la normativa vigente en materia de control interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

### **16-1-08RJL-07-0302-07-016 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuacultura considere la pertinencia de analizar las causas por las cuales, para 2016, presentó diferencias en sus registros internos de la plantilla de personal y en los soportes documentales de los expedientes de los servidores públicos y, con base en los resultados, implemente mecanismos de control que le permitan contar con información clara y confiable, de conformidad con la normativa vigente en materia de control interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

## **9. Diseño de las reglas de operación**

Con la revisión de las reglas de operación del Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola correspondientes al ejercicio fiscal 2016 y, de manera específica, del Componente de Innovación y Tecnología Pesquera, se determinó que el INAPESCA cumplió 3 de los 10 criterios a los que deben sujetarse los programas de subsidios establecidos en el artículo 75 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, relativos a prever los montos máximos por beneficiario y por porcentaje del costo total del programa; a procurar que el mecanismo de distribución, operación y administración otorgue acceso equitativo a todos los grupos sociales y géneros, y a incorporar mecanismos para el seguimiento, supervisión y evaluación, para buscar fuentes alternativas de ingresos

Los siete criterios con los que no se ajustó el INAPESCA fueron los siguientes: definir con precisión a la población objetivo; garantizar que los recursos se canalicen exclusivamente a la población objetivo; buscar fuentes alternativas de ingresos; asegurar la coordinación de acciones entre dependencias y entidades, a fin de evitar duplicación en el ejercicio de los recursos y reducir gastos administrativos; no se previó la temporalidad del otorgamiento de los apoyos; ni se analizó que fuera el medio más eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos y metas, y no estableció reportar el ejercicio de recursos y de gestión en informes trimestrales.

### **16-1-08RJL-07-0302-07-017 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las cuales, en las reglas de operación 2016 del Pp S261 "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola", para el Componente de Innovación y Tecnología Pesquera, se definió la población objetivo del programa, pero no se identificó con precisión, la específica al Componente de Innovación y Tecnología Pesquera tanto por grupo específico, región del país, entidad federativa y municipio; garantizar que los recursos se canalicen exclusivamente a la población objetivo; buscar fuentes alternativas de ingresos; no se establecieron disposiciones para asegurar la coordinación de acciones entre dependencias y entidades, a fin de evitar duplicación en el ejercicio de los recursos y reducir gastos administrativos; no se previó la temporalidad del otorgamiento de los apoyos; ni se analizó que fuera el medio más eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos y metas y no se estableció reportar el ejercicio de recursos y de gestión en informes trimestrales y, con base en los resultados, implemente mecanismos, a fin de identificar con precisión a la población objetivo; incorporar mecanismos para el seguimiento, supervisión y evaluación; buscar fuentes alternativas de ingresos; asegurar la coordinación de acciones entre dependencias y entidades; prever la temporalidad del otorgamiento de los apoyos; analizar que fuera el medio más eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos y metas y para reportar el ejercicio de recursos y de gestión en informes trimestrales, de conformidad con las fracciones I, IV, VI, VII, VIII, IX y X del artículo 75 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

#### **10. Cobertura de atención de la población objetivo**

La revisión de la cobertura de atención de la población objetivo se desarrolló en los apartados siguientes:

##### *a) Definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida*

La definición de la población potencial que proporcionó el INAPESCA se correspondió con la de la población objetivo que se estableció en las Reglas de Operación del Pp S261 "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola", ya que ambos conceptos se refieren al total de Unidades Económicas Pesqueras y Acuícolas (UEPA) inscritas y activas en el en el Registro Nacional de Pesca y Acuicultura (RNPA), integrado por 24,364 UEPA.

En cuanto a la operacionalización de las definiciones de la población, se identificó que, en los registros del instituto, se consignó como población objetivo el número de solicitudes recibidas y como población atendida al número de apoyos otorgados en 2016, por lo que en ambos casos no se cuantificaron las UEPA que recibieron los recursos, lo que limitó identificar a la población objetivo por región del país, entidad federativa y municipio, ni por grupo específico.

##### *b) Cobertura de atención de la población objetivo, los cuales se presentan a continuación:*

En 2016, el INAPESCA cuantificó a la población objetivo y atendida con base en el número de solicitudes recibidas y no con base en el total de UEPA susceptibles de recibir apoyos; al respecto, en ese año recibió 65 solicitudes de las cuales apoyó 33, por lo que determinó una cobertura de atención del 50.8%.

Con la revisión de la base de datos de la población objetivo, se determinó que las 65 solicitudes recibidas se correspondieron con 57 UEPA y las 33 solicitudes apoyadas con 28 UEPA, 5 menos que las identificadas por la entidad fiscalizada; con una cobertura del 49.1%.

De las 28 UEPA apoyadas, 5 (17.9%) fueron personas físicas y 23 (82.1%) personas morales. A estas 28 UEPA se les otorgaron 33 apoyos, 5 (15.2%) a las personas físicas y 28 (84.8%) a las morales.

De los 33 apoyos otorgados, 6 (18.2%) se entregaron en Baja California y Sinaloa, respectivamente; 5 (15.2%) en Baja California Sur; 3 (9.1%) en Tabasco; 2 (6.1%) en Michoacán y Veracruz, respectivamente, y 1 (3.0%) en Campeche, Chihuahua, Guerrero, Hidalgo, Puebla, San Luis Potosí, Sonora, Tamaulipas y Yucatán. La ASF determinó que aun cuando la cobertura del programa fue nacional, en 2016, se otorgaron apoyos en 15 de las 32 entidades federativas, por lo que se tuvo una cobertura de 46.9% del territorio nacional.

#### **16-1-08RJL-07-0302-07-018 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de elaborar una metodología para definir y cuantificar a la población potencial, objetivo y atendida del Componente de Innovación y Tecnología Pesquera del Pp S261 "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola" y, con base en los resultados, considere la factibilidad de homologar la definición de cada población en todos los documentos normativos, con base en los artículos 201 y 227 del Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación de los



Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio fiscal 2016 y con la normativa vigente en materia de control interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

#### 16-1-08RJL-07-0302-07-019 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que no cuantificó ni identificó la población objetivo por región del país, entidad federativa y municipio, ni por grupo específico del Componente de Innovación y Tecnología Pesquera del Pp S261 "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola" y, con base en los resultados, considere la factibilidad de cuantificarla e identificarla por región del país, entidad federativa y municipio, con base en artículo 75, fracción I, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

### **11. Gestión de los apoyos**

El resultado se desarrolló en los seis apartados siguientes:

#### *a) Solicitudes recibidas, aprobadas y rechazadas*

En 2016, el INAPESCA recibió 65 solicitudes de apoyo para el mejoramiento de la calidad de las líneas genéticas acuícolas mediante la ejecución de proyectos, de los cuales 33 (50.8%) fueron aprobadas y 32 (49.2%) rechazadas, sin que acreditara el proceso de aprobación de las solicitudes.

#### *b) Apoyos entregados*

Los 33 apoyos otorgados beneficiaron a 28 Unidades Económicas Pesqueras y Acuícolas (UEPA); 26 UEPAS recibieron un apoyo cada una, y las 2 UEPA restantes recibieron más de un apoyo: el Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, Baja California recibió cinco apoyos, y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco dos apoyos.

#### *c) Conceptos apoyados*

En las reglas de operación se establecieron cuatro conceptos de apoyo; de los 33 proyectos apoyados, 17 (51.5%) se orientaron a la construcción y adecuación de infraestructura, instalaciones y equipamiento de laboratorios de producción de larvas, post-larvas, semillas, crías o juveniles de organismos acuáticos; 8 (24.2%) a la adquisición de líneas genéticas de interés comercial; 6 (18.2%) a la caracterización de líneas genéticas, y 2 (6.1%) al manejo y preservación de productos sexuales de especies de importancia comercial, con fines de mantener bancos de genoma.

*d) Cumplimiento de los requisitos*

En las reglas de operación se establecieron seis requisitos generales aplicables por tipo de apoyo.

Se constató que de los 33 proyectos apoyados se cumplieron al 100.0% tres de los cuatro requisitos obligatorios: 1) Solicitud Única de Apoyo (SUA); 2) Guión para la elaboración de proyectos de inversión (GUPI), y 3) Carta de capacidades técnicas (CCT); respecto del requisito 4) Inscripción al RNPA (I-RNPA) 32 (97.0%) proyectos lo cumplieron y 1 (3.0%) no.

Respecto del requisito 5) Título para uso y aprovechamiento de agua vigente (TUAA), en el concepto de apoyo I. Adquisición de líneas genéticas de interés comercial, de los ocho proyectos apoyados siete (87.5%) lo cumplieron y un (12.5%) proyecto no; y en el concepto de apoyo II. Construcción y/o adecuación de infraestructura, instalaciones y equipamiento de laboratorios de producción de larvas, post-larvas, semillas, crías o juveniles de organismos acuáticos, los 17 (100.0%) proyectos apoyados lo cumplieron.

En cuanto al requisito 6) Resolutivo en materia de impacto ambiental (RIA), en el concepto de apoyo I. Adquisición de líneas genéticas de interés comercial, los ocho (100.0%) proyectos apoyados lo cumplieron; y en el concepto de apoyo II. Construcción y/o adecuación de infraestructura, instalaciones y equipamiento de laboratorios de producción de larvas, post-larvas, semillas, crías o juveniles de organismos acuáticos, los 17 (100.0%) proyectos apoyados lo cumplieron.

*e) Montos máximos*

El instituto proporcionó 17 actas finiquito, de los 33 apoyos entregados en 2016, en las cuales se verificó que cumplieron con los montos máximos establecidos en las reglas de operación del Pp S261 por un monto de 38,033.3 miles de pesos, sin embargo, no acreditó las actas de los 16 apoyos restantes otorgados mediante el Componente de Innovación y Tecnología Pesquera. Cabe señalar, que la entidad fiscalizada no contó con las actas finiquito en la ejecución de la auditoría, la integración de éstas se está realizando a partir de que se les notificaron los resultados mediante el oficio de presentación de resultados finales y observaciones preliminares.

*f) Seguimiento y supervisión*

Con base en el registro del estatus de general de los 33 proyectos apoyados en 2016, se determinó que:

DOCUMENTOS DE SEGUIMIENTO ENTREGADOS POR LAS UEPA APOYADAS, 2016  
(Documentos)

| Núm. | Documento                                  | Proyectos apoyados | Entregado | Part. (%) | Pendiente | Part. (%) |
|------|--|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1.   | Informes bimestrales                       | 33                 | 23        | 69.7      | 10        | 30.3      |
| 2.   | Informe financiero final                   | 33                 | 1         | 3.0       | 32        | 97.0      |
| 3.   | Informe final de resultados del proyecto   | 33                 | 0         | 0.0       | 33        | 100.0     |
| 4.   | Validación financiera                      | 33                 | 0         | 0.0       | 33        | 100.0     |
| 5.   | Validación jurídica                        | 33                 | 0         | 0.0       | 33        | 100.0     |
| 6.   | Cierre total del proyecto (acta finiquito) | 17                 | 16        | 94.1      | 1         | 5.9       |

FUENTE: Elaborado por la ASF con la base de datos proporcionada por el INAPESCA mediante el oficio núm. RJI/INAPESCA/DG/SI/183/2017 del 18 de julio de 2017.

Part. Participación.

En 2016, el INAPESCA no contó con mecanismos para garantizar la supervisión y el seguimiento de los recursos otorgados mediante los apoyos del Componente de Innovación y Tecnología Pesquera. De los 33 beneficiarios contabilizados por el instituto, 23 (69.7%) entregaron informes bimestrales y 1 (3.0%), el informe financiero final, sin que el instituto contara con la evidencia documental de ninguno de estos documentos. El INAPESCA no registró la recepción de ningún informe final de resultados del proyecto ni de validaciones financieras y jurídicas. Respecto de las actas finiquito, el instituto acreditó contar con 17 (51.5%) del total de 33. Por lo anterior, el INAPESCA no dispuso de información para llevar a cabo la supervisión y el seguimiento de los recursos otorgados a las UEPA mediante los apoyos del Componente de Innovación y Tecnología Pesquera.

#### 16-1-08RJI-07-0302-07-020 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que, en 2016, mediante el Componente de Innovación y Tecnología Pesquera del Pp S261 "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuicola", otorgó dos apoyos a proyectos que no cumplieron con los requisitos específicos de inscripción al RNPA y el título para el uso o aprovechamiento de agua vigente y, con base en los resultados, considere la factibilidad de revisar los mecanismos de selección de solicitudes, a fin de garantizar que los recursos sean entregados a quienes cumplan con el total de requisitos, de conformidad con el artículo 228 del Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

#### 16-1-08RJI-07-0302-07-021 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que no contó con el total de informes financieros finales, y tampoco con las actas finiquito de los apoyos entregados y, con base en los resultados, considere la factibilidad de diseñar y establecer procesos internos para registrar y generar información, de conformidad con la normativa vigente en materia de control interno, e informe a la Auditoría

Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

#### 16-1-08RJL-07-0302-07-022 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que no llevó a cabo la supervisión y el seguimiento de los recursos otorgados, en 2016, mediante los apoyos del Componente de Innovación y Tecnología Pesquera y, con base en los resultados, implemente un programa de supervisión y seguimiento, con el propósito de constatar la correcta aplicación de los recursos canalizados al sujeto de apoyo, de conformidad con la cláusula sexta, numeral II.5 de los convenios de colaboración y de concertación, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

## **12. Ejercicio del presupuesto**

El resultado se desarrolló en los tres apartados que se presentan a continuación:

### *a) Integración de los recursos del INAPESCA para la tecnificación e innovación de las actividades pesqueras en 2016.*

En 2016, el INAPESCA ejerció 377,714.7 miles de pesos para la tecnificación de las actividades pesqueras y acuícolas, de los cuales 292,303.6 (77.4%) miles de pesos se ejercieron en el Programa presupuestario (Pp) E006 “Generación de Proyectos de Investigación” y 85,411.1 (22.3%) miles de pesos en el “Componente Innovación y Tecnología Pesquera”, del Pp S261 “Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola”.

### *b) Ejercicio de los recursos mediante el Pp E006*

En 2016, se aprobaron 378,296.2 miles de pesos al Pp E006 “Generación de Proyectos de Investigación”, de los cuales se ejercieron 292,303.6 (77.3%) miles de pesos, 85,992.6 (22.7%) miles de pesos menos. Al respecto, el instituto proporcionó 16 adecuaciones presupuestarias que acreditaron 80,992.3 miles de pesos, quedó pendiente una diferencia de 5,000.0 miles de pesos.

La ASF constató en la Cuenta Pública 2016 que los 5,000.0 miles de pesos de la diferencia no acreditada se correspondieron con la estimación de recaudación por venta de bienes, cuyo monto no fue recaudado.

### *c) Ejercicio de recursos mediante los apoyos para el mejoramiento de la calidad de las líneas genéticas acuícolas del “Componente Innovación y Tecnología Pesquera”, del Pp S261*

En 2016, de los 90,000.0 miles de pesos (mdp) asignados al “Componente Innovación y Tecnología Pesquera”, del Pp S261, se ejercieron 85,411.1 (94.9%) miles de pesos, con una diferencia de 4,588.9 miles de pesos. Al respecto, el INAPESCA proporcionó 15 adecuaciones presupuestarias que acreditaron la diferencia.

De los 85,411.1 miles de pesos ejercidos mediante el Componente Innovación y Tecnología Pesquera, 385.9 (0.5%) miles de pesos fueron para otras asesorías para la operación de programas, y de éstos 299.4 (0.4%) miles de pesos fueron para tres personas físicas y 86.5 (0.1%) miles de pesos transferidos a la Tesorería de la Federación (TESOFE).

Al respecto, se verificó que los 299.4 miles de pesos fueron para el pago de contratación de servicios profesionales para el diagnóstico, logística, integración de los proyectos del componente de innovación y tecnología pesquera en 2016, lo cual se comprobó en los Anexos Técnicos de los contratos de cada uno de los tres prestadores de servicios.

Los 86.5 (0.1%) miles de pesos que se transfirieron a la Tesorería de la Federación, por la retención del Impuesto Sobre la Renta (ISR) e Impuesto al Valor Agregado (IVA), de los prestadores de servicios profesionales, lo cual acreditó con los registros internos y el Reporte de la Cuenta por Liquidar Certificada (CLC).

Por lo anterior, el INAPESCA acreditó que no excedió el 0.35% para la ejecución de los gastos de operación de programas, ya que los 86.5 (0.1%) miles de pesos, se correspondieron con el pago de impuestos retenidos (ISR e IVA) a los prestadores de servicios profesionales enterados a la TESOFE, por lo que la recomendación se solventa.

Además, proporcionó 17 actas finiquito, de los 33 apoyos entregados en 2016, en las cuales se identificó que una fue de un apoyo cancelado y las 16 restantes comprobaron un monto de 38,033.3 miles de pesos, lo cual representó el 44.7% respecto de los 85,025.2 miles de pesos erogados mediante el Componente de Innovación y Tecnología Pesquera. Cabe señalar, que la entidad fiscalizada no contó con las actas finiquito en la ejecución de la auditoría, dado que se están llevando las gestiones para elaborar las actas finiquito de los proyectos otorgados, como resultado de la auditoría.

#### 16-1-08RJL-07-0302-07-023 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca considere la pertinencia de analizar las causas por las cuales no contó con información que permitiera verificar el ejercicio del gasto, de 2016, en cumplimiento de sus objetivos y, con base en los resultados, implemente los mecanismos de control presupuestal y genere la información que permita determinar el ejercicio del gasto en cumplimiento de objetivos, de conformidad con lo establecido en el artículo 58 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

### **13. Prestación de servicios y generación de ingresos propios**

En 2016, el instituto no prestó servicios profesionales de investigación científica, tecnológica y consultoría, lo cual limitó la generación de ingresos propios y la comercialización de sus productos.

Se determinó que el instituto elaboró en 2017 el “Catálogo de Productos y Servicios del Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INAPESCA)”, a fin de proporcionar servicios profesionales de investigación científica, tecnológica y consultoría en las áreas de su

competencia y prestar servicios que tengan relación con sus funciones, así como la comercialización de sus productos; sin embargo, éste no está formalizado para su implementación.

#### 16-1-08RJL-07-0302-07-024 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que, en 2016, no prestó servicios de investigación científica, tecnológica y consultoría en materia de pesca y acuicultura que le permitieran generar ingresos propios y, con base en los resultados, realice las gestiones y mecanismos necesarios para la aprobación e implementación del "Catálogo de Productos y Servicios del Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INAPESCA)" que le permitan prestar servicios profesionales de investigación científica, tecnológica y consultoría en materia de pesca y acuicultura, así como la comercialización de productos, a fin de generar ingresos suficientes para cubrir sus costos de operación, sus obligaciones legales y fiscales, así como manejar y erogar sus recursos propios, de conformidad con las fracciones II y VIII del artículo 5 del Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de Pesca; los artículos 26, cuarto párrafo, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y 52 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

#### **14. Sistema de Evaluación al Desempeño**

El resultado se desarrolló en los apartados siguientes:

##### *a) Definición y análisis del problema público*

Se determinó que los Pp E006 "Generación de proyectos de investigación" y S261 "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola" se orientaron a la atención del problema relativo a la "insuficiente transferencia e innovación de tecnologías y deficientes ordenamientos legales afectan la productividad y ponen en riesgo la sustentabilidad del sector pesquero".

El Pp E006 se enfocó en la elaboración de instrumentos regulatorios y su transferencia, mediante capacitación, al sector pesquero y acuícola, mediante investigación científica y tecnológica, a fin de contribuir a garantizar el aprovechamiento sustentable de los recursos; en tanto que el Pp S261 se orientó al otorgamiento de recursos para que las UEPA incrementaran su producción.

##### *b) Alineación a los objetivos de la planeación de mediano plazo*

La alineación de los objetivos de nivel Fin de los Programas presupuestarios E006 "Generación de Proyectos de Investigación" y el S261 "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola", con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 y el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario Pesquero y Alimentario (PSDAPA) 2013-2018, se consideró adecuada ya que ambos se orientan a impulsar la productividad; el Pp E006 mediante la elaboración de instrumentos para el manejo productivo y sustentable y el Pp S261 mediante la inversión en capital físico, humano y tecnológico.

*c) Análisis de la lógica vertical y horizontal del Pp E006 "Generación de proyectos de investigación"*

Respecto de la lógica vertical del Pp E006, se determinó que el objetivo de nivel Fin permite verificar la contribución del programa al logro del objetivo estratégico del PND 2013-2018 al que se encuentra alineado; sin embargo, en términos generales, no permite verificar la relación causa-efecto que existe entre los diferentes niveles de objetivos, debido a que los conceptos, así como los verbos utilizados en éstos, no se corresponden uno a uno. El objetivo de nivel Propósito no se corresponde con la operación del programa, en tanto que establece que el área enfoque definida, es la que desarrollará los instrumentos normativos.

En lo referente a la lógica horizontal del Pp E006, se determinó que el indicador de nivel Fin no fue útil porque midió la variación anual del valor de la producción y no la productividad, y el de Propósito se consideró inadecuado para medir su objetivo, debido a que el método de cálculo se refiere a la elaboración de los documentos normativos, lo cual no garantiza su adopción por parte de los usuarios del sector.

En cuanto a los de Componente, el indicador "Porcentaje de capacitaciones calificadas de manera aprobatoria", del nivel Componente, es útil para medir las capacitaciones otorgadas al sector y el de "Porcentaje de opiniones y dictámenes técnicos que promuevan el ordenamiento, la conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros y acuícolas", de nivel Componente no permitió determinar el cumplimiento del objetivo debido a que en la denominación y en las variables del método de cálculo, no se estableció el producto o servicio que realiza en congruencia con su objetivo. Además, se determinó que los indicadores de nivel componente que integraron la MIR del E006, no son los únicos productos y servicios que otorga el programa, ya que no incluyeron la evaluación de los proyectos que realiza, las publicaciones y los servicios.

Los indicadores de Actividad son útiles para medir sus objetivos respectivos, así como para evaluar el cumplimiento del objetivo del programa, en términos de la elaboración de los documentos normativos y de la transferencia del conocimiento.

*d) Análisis de la lógica vertical y horizontal del Pp S261 "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola"*

En cuanto a la lógica vertical del Pp S261, se determinó que el objetivo de nivel Fin permite verificar la contribución del programa al logro del objetivo estratégico del PND 2013-2018 al que se encuentra alineado y que existe relación causa-efecto en los objetivos establecidos en el nivel Propósito, Componente y Actividad debido que permiten, en términos generales, analizar la gestión del programa para el otorgamiento de apoyos.

En cuanto a la lógica horizontal del Pp S261, los dos indicadores de nivel Componente y Actividad son adecuados, ya que se consideran las variables de los proyectos que solicitaron apoyo, los dictaminados positivamente y los recursos entregados efectivamente; sin embargo, se determinó que diseño del indicador de Fin no lo es, porque aun cuando el nombre, la definición y el método de cálculo son consistentes entre sí y muestran con claridad lo que se esperó medir el valor de la producción, no se identificó la vinculación con su objetivo, ya que no se cuenta entre sus variables de cálculo la inversión en capital físico, humano y tecnológico y tampoco se puede verificar la incidencia de la mejora de la calidad

de las líneas genéticas acuícolas. El indicador de nivel Propósito no es útil para conocer en qué medida se mejoró la calidad de las líneas genéticas acuícolas mediante los apoyos otorgados por el componente de Innovación y Tecnología Pesquera, incide en el crecimiento o decremento de la producción de las unidades pesqueras y acuícolas.

#### 16-1-08RJL-07-0302-07-025 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura analice la pertinencia de evaluar la construcción de sus indicadores en materia de generación de proyectos de investigación y mejoramiento de la calidad de las líneas genéticas acuícolas y, con base en los resultados, implemente las medidas necesarias para que elabore la Matriz de Indicadores para Resultados, de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), a fin de que cuente con las herramientas necesarias para determinar la incidencia y la atención del problema público, de la investigación científica y el otorgamiento de subsidios en materia de pesca y acuicultura, de conformidad con el artículo 107 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y los numerales 2 y 3 del capítulo IV.2.2. de la Guía para el Diseño de la MIR, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

### **15. Evaluación del Control Interno**

En la evaluación de las 5 normas de control sobre la implementación de los 20 elementos de control, se verificó que 12 (60.0%) elementos de control se cumplieron en su totalidad, 3 (15.0%) no se cumplieron, y 5 (25.0%) se cumplieron parcialmente.

En cuanto a la primera norma: Ambiente de Control Interno, de los 10 elementos evaluados, el INAPESCA atendió el 60.0%, no atendió el 10.0% y el 30.0% lo cumplió parcialmente. El instituto estableció la misión, visión, objetivos y metas institucionales y la difusión se realizó por medio de correos electrónicos al personal adscrito y protectores de pantalla instalados por la subdirección de informática; contó y difundió el Código de Conducta; midió el grado de cumplimiento del Código de Ética; utilizó TIC para simplificar los procesos y contó con un sistema de información integral. Sin embargo, no fue posible identificar cómo se realiza la sensibilización y capacitación en materia de cultura de autocontrol y administración de riesgos, el grado de compromiso institucional. Además, se identificó que no se lleva a cabo una planeación estratégica institucional como un proceso sistemático con mecanismos de control y seguimiento, que proporcionen periódicamente información relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones, y no se presentó evidencia documental que compruebe que el personal del INAPESCA aplicó las disposiciones en materia de Control Interno y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

Respecto de la segunda norma: Administración de Riesgos, de los 2 elementos de control de la norma Administración de Riesgos se tuvo un avance del 100.0%, debido a que en el COCODI se dio seguimiento a los temas relevantes relacionados con el logro de objetivos y metas institucionales, el Sistema de Control Interno Institucional, la administración de riesgos, la auditoría interna y externa, lo que se acreditó con las actas trimestrales de 2016. El INAPESCA no implementó acciones para reducir los riesgos de corrupción, abusos y fraudes potenciales



que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales, ya que no se identificaron estos tipos de riesgos en 2016; sin embargo, en 2017 se identificaron riesgos de corrupción, abusos y fraudes en el Matriz y Mapa de Riesgos 2017, se proporcionó el Reporte de Avance Trimestral del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos 2017, en el cual se identificó el avance de las acciones implementadas para prevenir el riesgo de corrupción, por lo que se da por atendida la segunda norma de control interno.

En la tercera norma: Actividades de Control Interno, en la implementación de los 4 elementos de control de la norma Actividades de control interno se tiene un avance de 25.0%, debido a que el COCODI funciona de acuerdo con la normativa, además, se identificó la emisión de actas de las reuniones que se llevaron a cabo el primer, segundo y tercer trimestre de 2016; sin embargo, no proporcionó el acta de la reunión del COCODI del cuarto trimestre de 2016; el INAPESCA estableció en la Matriz de Indicadores del Programa Institucional, un indicador que mide el avance, a largo plazo, de la generación de proyectos de investigación; no obstante, no se logró identificar el referente que definió la meta del indicador para 2018, ni comprobar el avance de la misma en 2016. Asimismo, el instituto no acreditó de qué manera la Dirección General Adjunta de Administración (DGAA) identifica y atiende la causa raíz de las observaciones determinadas por las diversas instancias de fiscalización, a efecto de abatir su recurrencia.

Sobre la cuarta norma: Información y Comunicación se tiene un avance del 100.0%, ya que la generación de la información periódica y oportuna se realizó con el seguimiento de los acuerdos del COCODI y de la Junta Gobierno, lo cual se verificó en las fichas de seguimiento y en los avances de los acuerdos en materia de proyectos de investigación.

La quinta norma: Supervisión y Mejora Continua se tiene un avance del 66.6%, ya que no se remitió la documentación para verificar la evaluación periódica del Sistema de Control Interno Institucional de los servidores públicos responsables de cada nivel de Control Interno y por los diversos órganos de fiscalización y evaluación.

El INAPESCA no contó con una evaluación del cumplimiento de los códigos de ética, ni con mecanismos que aseguren que el personal adscrito conoce y comprende la misión, visión y objetivo; asimismo, no fue posible verificar cómo se realiza la sensibilización y capacitación en materia de autocontrol y administración de riesgos, ni la planeación estratégica como un proceso sistemático; tampoco se actualizó el PNICTPA, ni se identificó su difusión orientada a los procesos y el logro de resultados; no se incluyeron riesgos de corrupción, abusos y fraudes, ya que no se identificaron para 2016 y no se verificó la realización periódica de la evaluación del Sistema de Control Interno Institucional de los servidores públicos responsables de cada nivel y por los diversos órganos de fiscalización y evaluación.

#### 16-1-08RJL-07-0302-07-026 **Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas de las deficiencias, en 2016, en el diseño de su sistema de control interno, respecto de los mecanismos vinculados con las normas de ambiente de control interno, actividades de control interno, y supervisión y mejora continua; en materia de tecnificación e innovación de las actividades pesqueras y, con base en los resultados, establezca las medidas y mecanismos necesarios que le permitan fortalecer el control interno para proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos y metas, de conformidad con la normativa vigente en

materia de control interno, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

## **16. Rendición de Cuentas**

Se verificó que la información presupuestaria y programática, establecida en el PEF 2016, cuyos resultados se presentaron en la Cuenta Pública 2016, se relacionó con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo e incluyó los resultados de la evaluación del desempeño.

Se identificó que, en 2016, el INAPESCA reportó resultados de la gestión en materia de tecnificación e innovación de las actividades pesqueras en el Cuarto Informe de Ejecución del PND 2013-2018 y en el Informe de Logros del Programa Institucional del INAPESCA; sin embargo, se verificó que no existió vinculación entre los objetivos establecidos en los documentos de planeación y la información reportada en los documentos de rendición de cuentas.

En el Cuarto Informe de Gobierno 2015-2016 y el informe del Programa Sectorial del Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario (PSDAPA) no se presentó información relacionada con el tema de tecnificación e innovación de las actividades pesqueras.

No se llevó a cabo la administración de los recursos públicos federales con base en criterios de rendición de cuentas, ya que el INAPESCA no presentó información relacionada con la tecnificación e innovación de las actividades pesqueras en el Informe de Gobierno 2015-2016 y el Programa Sectorial del Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario (PSDAPA).

### **16-1-08RJL-07-0302-07-027 Recomendación**

Para que el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura considere la pertinencia de analizar las causas por las que no incluyó en la Cuenta Pública 2016, información respecto de la tecnificación e innovación de las actividades pesqueras realizadas mediante los Programas presupuestarios E006 "Generación de Proyectos de Investigación" y S261 "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola" y, con base en los resultados, considere realizar las gestiones necesarias a fin de que en la Cuenta Pública se incluya la información presupuestaria y programática relacionada con el cumplimiento de objetivos y metas del instituto, así como los resultados del desempeño de los programas presupuestarios E006 y S261, en los respectivos informes de gobierno y de logros, relacionados con la tecnificación e innovación de las actividades pesqueras, de conformidad con los artículos 54 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, 24, fracción I, de la LFPRH, y primero, párrafo segundo, de la LFPRH, e informe a la Auditoría Superior de la Federación de los resultados del análisis y de las medidas emprendidas para corregir la deficiencia detectada.

Los términos de esta recomendación y los mecanismos para su atención fueron acordados con la entidad fiscalizada.

**Consecuencias Sociales**

La investigación científica y tecnológica que realiza el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura permite generar conocimiento para la elaboración de instrumentos regulatorios del sector pesquero y acuícola con un enfoque de sustentabilidad de los recursos pesqueros, en beneficio de las 24,364 Unidades Económicas de Producción Pesquera y Acuícola (UEPA); sin embargo, la insuficiente transferencia e innovación tecnológica, los deficientes ordenamientos legales y la carencia de un diagnóstico sobre las necesidades y problemas del sector pesquero y acuícola limitó conocer la incidencia de los resultados de la investigación en la productividad y la seguridad alimentaria del país.

**Resumen de Observaciones y Acciones**

Se determinó (aron) 16 observación (es) la (s) cual (es) generó (aron): 27 Recomendación (es) al Desempeño.

**Dictamen**

El presente se emite el 6 de octubre de 2017, fecha de conclusión de los trabajos de auditoría. Ésta se practicó sobre la información proporcionada por la entidad fiscalizada de cuya veracidad es responsable; fue planeada y desarrollada con el fin de fiscalizar la contribución del instituto a la productividad y sustentabilidad del sector pesquero y acuícola mediante la generación de proyectos de investigación científica, desarrollo, innovación o transferencia tecnológica y el otorgamiento de apoyos para mejorar la calidad de las líneas genéticas acuícolas. Se aplicaron los procedimientos y las pruebas selectivas que se estimaron necesarios para verificar el cumplimiento de objetivos y metas; en consecuencia, existe una base razonable para sustentar este dictamen.

En la planeación nacional y sectorial se indica que la pesca y la acuicultura son actividades fundamentales en la generación de alimentos, y que su contribución a la microeconomía es muy relevante. En 2012, la producción nacional pesquera y acuícola fue de 1.7 millones de toneladas, de las que el 85.0% se obtuvieron mediante la captura y el resto por acuicultura. Para 2016, la producción disminuyó a 1.2 millones de toneladas. El problema público que se pretende atender es la insuficiente transferencia e innovación de tecnologías y deficientes ordenamientos legales que afectan la productividad y ponen en riesgo la sustentabilidad del sector pesquero.

El INAPESCA es el responsable de coordinar y orientar la investigación científica y tecnológica en materia de pesca y acuicultura, así como el desarrollo, innovación y la transferencia de tecnología que requiera el sector pesquero y acuícola y proporcionar servicios profesionales de investigación científica, tecnológica y consultoría en las áreas de su competencia; emite opiniones y dictámenes técnicos para el ordenamiento pesquero y acuícola, y otorga subsidios para que las Unidades Económicas Pesqueras y Acuícolas (UEPA) mejoren la calidad de las líneas genéticas acuícolas; a fin de contribuir al fortalecimiento de la sustentabilidad y el incremento de la productividad.

La auditoría mostró que, en 2016, el INAPESCA no dispuso de información para determinar en qué medida contribuyó al incremento de la productividad del sector pesquero con base en las soluciones e innovaciones de los proyectos de investigación desarrollados y al fortalecimiento de la sustentabilidad mediante la investigación y los productos y servicios que ofreció.

En ese año, el instituto no publicó, en coordinación con la SAGARPA, la actualización de los instrumentos del ordenamiento pesquero y acuícola. Respecto de la Carta Nacional Pesquera (CNP) actualizó 26 (65.0%) de los 40 productos pesqueros; de la Carta Nacional Acuícola (CNA) 4 (25.0%) de los 16 productos acuícolas, y de los Planes de Manejo Pesquero (PMP) 6 de los 10 establecidos.

El instituto emitió 1,380 opiniones de carácter técnico y científico para la administración y conservación de los recursos pesqueros y acuícolas, de las cuales 1,162 (84.2%) fueron del área de pesca y 218 (15.8%) de acuicultura, asimismo formuló 361 dictámenes técnicos, de los cuales 358 (99.2%) fueron de pesca y 3 (0.8%) de acuicultura.

Se realizaron 154 proyectos de investigación, de los cuales 104 (67.5%) fueron de investigación científica, 42 (27.3%) de desarrollo tecnológico y 8 (5.2%) de innovaciones tecnológicas. De éstos, 144 (93.5%) se clasificaron como soluciones y 10 (6.5%) como innovaciones; no obstante, la información no permitió verificar en qué medida los proyectos que se orientaron a soluciones e innovaciones, incidieron a elevar e impulsar la productividad del sector.

El INAPESCA definió 33 Programas de Investigación (PI), de los cuales 12 se vincularon con 60 (38.1%) de los 154 proyectos de investigación, en tanto que los 94 (61.9%) proyectos restantes se vincularon con 15 programas distintos a los del PI, sin que se acreditara su calidad de “mayor impacto para la administración sustentable de los recursos”.

La transferencia tecnológica se llevó a cabo mediante cinco proyectos, tres se transfirieron a un beneficiario específico y dos al público en general y la transferencia de conocimiento se efectuó por medio de 11 publicaciones, 36 capacitaciones al sector, 58 asesorías, 4 informes y la prestación de 1 servicio. Respecto de las asesorías, la información disponible no permitió identificar el número de las que fueron calificadas de manera aprobatoria, atendidas y solicitadas.

El instituto operó sin que los manuales de Organización y Procedimientos, y el Estatuto Académico del Personal Investigador y Técnico de Investigación se actualizaran para corresponderse con el marco normativo de un Organismo Descentralizado, situación que no garantizó certeza jurídica en cuanto a su competencia normativa.

Tampoco dispuso del perfil de puestos en el que se establecieran los requisitos y características de los puestos administrativos y de investigador, el instituto opera con el “Estatuto Académico del Personal Investigador y Técnico de Investigación” aprobado en 1987.

En 2016, 179 (97.3%) de las 184 plazas se correspondieron con personal investigador. Del total de plazas de investigadores, 97 (54.2%) fueron de nivel licenciatura; 48 (26.8%) de Maestría; 15 (8.4%) contó con doctorado; 11 (6.1%) fueron pasantes de licenciatura, 4 (2.2%) de bachillerato, 1 de nivel secundaria (0.6%) y en 3 (1.7%) casos no se registraron datos académicos.

En cuanto al otorgamiento de subsidios, mediante el componente “Innovación y Tecnología Pesquera”, el INAPESCA apoyó 33 (50.8%) de las 65 solicitudes de apoyo para el mejoramiento de la calidad de las líneas genéticas acuícolas mediante la ejecución de proyectos, pero no acreditó el proceso de revisión de las solicitudes de apoyo de los proyectos; tampoco definió con precisión a la población objetivo, ni la identificó por región del país, entidad federativa y municipio, ni por grupo específico. Además, no dispuso del total de informes financieros finales, ni de las actas finiquito de 2016, por lo que no fue posible comprobar que los beneficiarios recibieron los recursos, que se cumplió el monto máximo de los apoyos, tanto para la ejecución del proyecto, como para asistencia técnica, y no se establecieron mecanismos para garantizar la supervisión y el seguimiento de los recursos otorgados. De los 33 beneficiarios, 23 (69.7%) entregaron informes bimestrales y 1 (3.0%) el informe financiero final.

El INAPESCA no dispuso de una programación adecuada de metas para evaluar la contribución al incremento de la productividad y al fortalecimiento de la sustentabilidad de manera anual.

En ese año, el Gobierno Federal mediante el INAPESCA, destinó 377,714.7 miles de pesos, que representan el 0.4% del sector agroalimentario, para la tecnificación de las actividades pesqueras y acuícolas, de los cuales 292,303.6 (77.4%) miles de pesos se ejercieron en el Programa presupuestario (Pp) E006 “Generación de Proyectos de Investigación” y 85,411.1 (22.3%) miles de pesos en el Componente Innovación y Tecnología pesquera del Pp S261 “Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola”.

En opinión de la ASF, en 2016, el INAPESCA realizó 154 proyectos de investigación, de los cuales 104 (67.5%) fueron de investigación científica, 42 (27.3%) de desarrollo tecnológico y 8 (5.2%) innovaciones tecnológicas; emitió 1,380 opiniones de carácter técnico y científico; así como, 361 dictámenes técnicos, de los cuales 358 (99.2%) fueron de pesca y 3 (0.8%) de acuicultura; actualizó 26 (65.0%) de las 40 fichas técnicas de productos de la Carta Nacional Pesquera; 4 (25.0%) de las 16 fichas técnicas de productos de la Carta Nacional Acuícola (CNA), y 6 de los 10 Planes de Manejo Pesquero (PMP) establecidos. Sin embargo, no se contó con un diagnóstico para realizar la investigación, el desarrollo tecnológico y las innovaciones tecnológicas, así como la transferencia de tecnología; se careció de planeación estratégica y metas anuales; la desactualización del marco normativo del instituto y la falta de publicación de los instrumentos normativos en la materia evidenciaron que persisten las deficiencias en los ordenamientos legales del sector; la falta de registro de la información limitó verificar el avance en la solución de la insuficiente transferencia de tecnología y determinar la incidencia de las actividades en el fortalecimiento de la sustentabilidad y el incremento de la productividad.

La atención de las recomendaciones de la auditoría coadyuvaría a que el INAPESCA disponga de instrumentos normativos y regulatorios actualizados, de conformidad con su marco jurídico; que disponga de una programación adecuada que permita evaluar su contribución en la sustentabilidad y la productividad del sector; y se cuente con información clara y confiable de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica y transferencia tecnológica, y de los productos y servicios que ofrece.

***Servidores públicos que intervinieron en la auditoría:***

Director de Área

Director General

Lic. Gabriel Linares Trujillo

C.P. Jorge Pedro Castolo Domínguez

***Apéndices***

*Procedimientos de Auditoría Aplicados*

1. Constatar que la investigación científica, el desarrollo e innovación tecnológica realizados por el INAPESCA en 2016 y la emisión de opiniones y dictámenes técnicos incidieron en la productividad del sector pesquero y acuícola.
2. Determinar que los productos y servicios proporcionados, en 2016, por el INAPESCA incidieron en el fortalecimiento de la sustentabilidad de las actividades pesqueras y acuícolas.
3. Verificar que la emisión de opiniones y dictámenes técnicos realizada por el INAPESCA en 2016, se orientó a las áreas su competencia.
4. Verificar la contribución del INAPESCA al ordenamiento pesquero y acuícola mediante la actualización de los instrumentos regulatorios de las actividades pesqueras y acuícolas en 2016.
5. Verificar el cumplimiento de las metas de 2016 en materia de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica que se vincularon con la conservación e incremento y con el manejo y administración de los recursos pesqueros y acuícolas.
6. Verificar el cumplimiento de las metas de transferencia de tecnología que llevó a cabo el INAPESCA en 2016, y si ésta fue accesible a los productores del sector pesquero.
7. Constatar que la normativa institucional del INAPESCA se actualizó, en 2016, en los términos de la Ley General de Acuicultura y Pesca (LGPAS) publicada el 7 de junio de 2012.
8. Verificar la suficiencia y competencia de los recursos humanos para realizar investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica en materia pesquera y acuícola, en 2016.
9. Verificar que el diseño de las reglas de operación del Programa presupuestario (Pp) S261, para el ejercicio fiscal de 2016 cumplió con lo dispuesto en el artículo 75 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH).
10. Determinar la cobertura de atención de la población objetivo del Componente Innovación y Tecnología Pesquera del "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola", en 2016.

11. Verificar la gestión, el seguimiento y la supervisión de los apoyos otorgados, en 2016, mediante el Componente de Innovación y Tecnología Pesquera del "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola".
12. Comprobar que el ejercicio de recursos de 2016, destinados a la generación de proyectos de investigación científica y tecnológica, desarrollo e innovación y transferencia tecnológica, así como en los apoyos otorgados para el Componente de Innovación y Tecnología Pesquera en 2016 cumplieron con las metas establecidas.
13. Evaluar la proporción de los ingresos obtenidos, en 2016, por la prestación de servicios profesionales de investigación científica, tecnológica, y consultoría en materia de pesca y acuicultura del instituto, respecto del gasto total ejercido.
14. Determinar que la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2016 de los Programas presupuestarios (Pp) E006 "Generación de Proyectos de Investigación" y del Pp S261 "Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola" en lo referente al Componente "innovación y Tecnología Pesquera" permitió la evaluación del cumplimiento de objetivos estratégicos, la gestión, y la atención del problema público mediante el análisis de la alineación de la lógica vertical y horizontal.
15. Verificar si las direcciones adjuntas de Investigación en Acuicultura, Investigación Pesquera en el Pacífico y en el Atlántico del INAPESCA contaron con el control interno adecuado para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos en materia de tecnificación e innovación de las actividades pesqueras y acuícolas, en 2016.
16. Comprobar que la rendición de cuentas realizada por el INAPESCA, en 2016, permitió conocer los efectos de la generación de proyectos de investigación y las repercusiones de los apoyos para el mejoramiento de las líneas genéticas acuícolas, del nivel del logro de objetivos establecidos en los documentos de planeación, programación y presupuestación relacionados con la tecnificación e innovación de las actividades pesqueras, el avance en la atención del problema que busca atender, el registro y la distribución de los recursos presupuestarios en los procesos señalados.

#### *Áreas Revisadas*

Las direcciones generales adjuntas de Acuicultura, de Investigación Pesquera en el Pacífico y de Investigación Pesquera en el Atlántico.

#### *Disposiciones Jurídicas y Normativas Incumplidas*

Durante el desarrollo de la auditoría practicada, se determinaron incumplimientos de las leyes, reglamentos y disposiciones normativas que a continuación se mencionan:

1. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal: Art. 19.
2. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria: Art. 27 Par. segundo; Art. 58; Art. 45; Art. 65 Frac. XI; Art. 75 Frac. I, IV, VI, VII, VIII, IX y X; Art. 26, Part. cuarto; Art. 107; Art. 1, Part. segundo, Art. 24 Frac. I.
3. Ley General de Contabilidad Gubernamental: Art. 42 Par. primero; Art. 52; Art. 54.
4. Ley Federal de las Entidades Paraestatales: Art. 52.

5. Otras disposiciones de carácter general, específico, estatal o municipal: Programa Institucional del INAPESCA 2013-2018, objetivo 1 y estrategia 1.1, objetivo 4, estrategia 4.1, línea de acción 4.1.2; Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, numeral 13; numeral 14, fracción II, inciso a, Frac. I, norma cuarta; Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables, Art. 28, Frac. I y VII; Art. 29; Art. 32; Art. 83 Objetivo 4 del Programa Institucional del INAPESCA 2013-2018; Ley General de Pesca y Acuicultura Sustentables, Art. 28, Frac. VII; Art. 29; Art. 32; Art. 83; Ley de Ciencia y Tecnología, Art. 12, Frac XIII; Estatuto Orgánico del INAPESCA Art. 24 Frac. VIII, artículo 5, fracciones II y VIII; Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, artículos 201 y 227; Convenios de colaboración y de concertación, numeral II.5, cláusula sexta; Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, numerales 2 y 3 del capítulo IV.2.2.

#### *Fundamento Jurídico de la ASF para Promover Acciones*

Las facultades de la Auditoría Superior de la Federación para promover o emitir las acciones derivadas de la auditoría practicada encuentran su sustento jurídico en las disposiciones siguientes:

Artículo 79, fracciones II, párrafo tercero, y IV, párrafo primero, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículos 9, 10, 11, 14, fracción III, 15, 17, fracciones XV, XVI y XVII, 34, fracción V, 36, fracción V, 37, 39, 40, 49 y 67, fracciones I, II, III y IV, de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

#### *Comentarios de la Entidad Fiscalizada*

Es importante señalar que la documentación proporcionada por la entidad fiscalizada para aclarar o justificar los resultados y las observaciones presentadas en las reuniones fue analizada con el fin de determinar la procedencia de eliminar, rectificar o ratificar los resultados y las observaciones preliminares determinados por la Auditoría Superior de la Federación y que se presentó a esta entidad fiscalizadora para efectos de la elaboración definitiva del Informe General Ejecutivo del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública.

Como resultado de la reunión de presentación de resultados finales y observaciones preliminares, el INAPESCA remitió los siguientes comentarios:

“Derivado de la revisión de las Cédulas de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, correspondientes a la Auditoría de Desempeño 302-DE, se desprende la necesidad de redefinir y realinear la Planeación Estratégica la cual tendrá por objetivo diseñar mecanismos de control de avances y resultados que permitan no solo cuantificar los avances en las líneas estratégicas y objetivos, sino también identificar desviaciones y riesgos en el cumplimiento de dicha Planeación, mediante un seguimiento detallado de los resultados de las metas.

Para este caso, la metodología empleada para el seguimiento de la Planeación comprende seis etapas:



1. Establecimiento de tablero de control para seguimiento
2. Medición de avances, tiempos y riesgos
3. Análisis de variaciones en el desempeño
4. Administración de riesgos operativos y/o financieros
5. Reportar interna y externamente el desempeño
6. Re-alineación de elementos de la estrategia

En función a la disponibilidad y oportunidad de la información del INAPESCA, así como a la disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos y/o humanos, la metodología para el seguimiento se está ajustando a las necesidades precisas del Instituto.

El objeto de la etapa 1, fue diseñar la herramienta que permitiera monitorear el avance en la ejecución estratégica de manera periódica, y facilitará la toma de decisiones estratégicas en la organización, el tablero de control que se implementará es una herramienta dinámica que facilita el seguimiento detallado del proceso estratégico a través de los indicadores, así como el avance en la ejecución de iniciativas de forma periódica, de esta manera el tablero de control contribuye a facilitar la toma de decisiones en la organización consolida la información relevante de manera concisa.

El tablero contiene los indicadores estratégicos y las iniciativas asociadas a cada objetivo o línea estratégica, es de fácil actualización y administración, los indicadores han sido diseñados con el objetivo de facilitar la visualización de tendencias, comentar que la información que ingresa y egresa de los indicadores sea congruente y correcta, especificar fórmulas para su cálculo, las fuentes de donde se obtiene la información, los responsables de indicadores y las frecuencias de reporte; permitir el análisis de los resultados por variable; obtener un histórico donde se registra el avance periódico de los indicadores, así como su punto de partida; en la medida del nivel de madurez del proceso de la institución facilitar y reflejar el análisis de los avances por iniciativa y actividad.

Por lo que hace a la etapa 2, el objetivo es monitorear la ejecución de las iniciativas estratégicas e indicadores para determinar el estado en el que se encuentran en cuanto a alcance, tiempos, riesgos y costos, en caso de aplicar, a lo largo de su ciclo de vida o temporalidad de medición.

Con relación al análisis de variaciones en el desempeño de la estrategia el objetivo es determinar las variaciones de los resultados obtenido como avance de la estrategia con las metas definidas, mediante el desarrollo de esta actividad el Instituto estará en posibilidad de identificar con mayor claridad el impacto de las actividades desarrolladas y la contribución que estas tienen a la misión y visión.

En la etapa de administrar riesgos operativos y/o financieros, el objeto de esta etapa es determinar controles, planes de acción y/o acuerdos para mitigar los riesgos asociados al no cumplimiento de las metas definidas para los diferentes indicadores estratégicos o iniciativas.

En la etapa 5 correspondiente a reportar interna y externamente el desempeño, el objetivo de la etapa es comunicar a todos los involucrados del proceso de Planeación Estratégica los

resultados obtenidos a lo largo del proceso, así como involucrarlos en las acciones preventivas y/o correctivas cuando así se requiera.

Por último, con relación a la etapa de realineación de elementos de la estrategia el objetivo de esta etapa es validar, o en su caso ajustar, los elementos estratégicos de la organización (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, indicadores estratégicos e iniciativas correspondientes a partir de resultados obtenidos". (sic)