



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
A C A T L Á N**

TRABAJO PROFESIONAL

**"MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA."**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN MATEMÁTICAS
APLICADAS Y COMPUTACIÓN

P R E S E N T A :

RICARDO MERCADO SANDOVAL

ASESOR:

M. EN C. SARA CAMACHO CANCINO

NAUCALPAN, EDO DE MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

CAPÍTULO		PÁGINA
	INTRODUCCIÓN	3
	ANTECEDENTES	6
I	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO	
	1.1 Administración estratégica	10
	1.2 Planeación estratégica	14
	1.3 Planeación estratégica en el sector público	21
	1.4 Concepto de toma de decisiones	23
	1.5 Factores influyentes en la toma de decisiones	33
II	SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	
	2.1 Plan Nacional de Desarrollo	37
	2.2 Antecedentes de la institución	42
	2.3 Rendición de cuentas	46
	2.4 Desarrollo administrativo	50
	2.5 Del control a la medición del desempeño	53
III	MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL DESEMPEÑO	
	3.1 Requerimientos	58
	3.2 Criterios de control	62
	3.3 Programación de necesidades	68
	3.4 Modelo de medición cuantitativa	75
IV	EVALUACIÓN CUANTITATIVA DEL DESEMPEÑO	
	4.1 Modelo INTRAGOB 2005	82
	4.2 Evaluación de la aplicación	87
	4.3 Puesta en marcha	92
	4.4 Resultados esperados y alcanzados	105
	CONCLUSIONES	110
	BIBLIOGRAFÍA	115
	ANEXO	117

INTRODUCCIÓN

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las instituciones. A través de ella, se ordena el funcionamiento de los recursos materiales y humanos imprescindibles para lograr los objetivos propuestos. Como parte de las metas de la administración, el proceso administrativo, tal como la planeación, organización, dirección y control, busca sistematizar los medios disponibles para cumplir un requerimiento.

En la actualidad existe la necesidad, tanto en el sector público como en el privado, de medir toda la cadena de procesos en vez de dedicarse exclusivamente a contar. En general, ahora es necesario medir al cliente, su satisfacción, la lealtad y su percepción sobre la realidad, hechos que se traducen en mejor asignación de recursos, establecimiento de prioridades, estrategias coordinadas y continuidad en las acciones.

En cuanto al sector público en México, lo que fue la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo con funciones de control y auditoría, ha cambiado su nombre a Secretaría de la Función Pública. Aunado a ello, en busca de implementar acciones para la modernización e incremento en la efectividad del sector público federal, la dependencia ha venido renovando su forma de medir cuantitativamente, actuar, pensar y decidir en

términos de procesos que tengan soporte en una planeación estratégica de largo plazo.

Ante ello, el marco teórico para el desarrollo de este estudio parte de los conceptos de planeación estratégica, toma de decisiones y sistemas computacionales basados en indicadores de desempeño. Dada la importancia de la toma de decisiones en el sector público es necesario que los agentes que deciden agilicen sus respuestas, sin demeritar la efectividad de sus acciones basándose en parámetros cuantificables.

Como un factor relevante en el marco teórico, el enfoque de este trabajo profesional será la cuantificación de metas y resultados, de manera que se tengan elementos objetivos para evaluar, comparar, controlar, ajustar y emprender acciones con relevancia social, económica y política.

Cabe indicar que el estudio de la medición del desempeño en el sector público ha sido una prioridad del gobierno federal en este último sexenio. Ante ello, el objeto del presente trabajo profesional es presentar los avances en el desarrollo de un modelo utilizado en la Secretaría de la Función Pública como una herramienta para medir el desempeño administrativo.

Paralelamente, los objetivos específicos que se pretenden lograr son:

- Establecer el marco teórico que da sustento a la necesidad de medir adecuadamente el alcance de los objetivos y

acciones establecidas en la planeación estratégica del sector público.

- Estudiar el proceso de toma de decisiones en una organización para incrementar la calidad de ésta;
- Señalar el trabajo actual que se está gestando en la Secretaría de la Función Pública, como un laboratorio que servirá de prueba para reproducirlo en el sector público.
- Recopilar información que sustente teóricamente el desarrollo del estudio y fundamentar objetivamente las reflexiones que se derivaran de éste.

Las hipótesis relativas a este trabajo profesional implican que:

- Si la planeación estratégica en el sector público es una actividad que está limitada por la normatividad, las inercias sexenales y la falta de una visión de largo plazo; entonces es necesario iniciar una cultura de prevención y fijación de metas cuantificables.
- Si el proceso de toma de decisiones constituye una decisión de los mandos superiores; entonces éstos deben allegarse de herramientas tecnológicas que faciliten y proporcionen información relevante y oportuna, tal como una aplicación que mida cuantitativamente el desempeño.

ANTECEDENTES

Esencialmente, las instituciones públicas deben responder a los intereses de las autoridades políticas y de la comunidad en general. Sin embargo, su perspectiva estratégica en muchos casos está desintegrada o es nula, lo que en última instancia no contribuye a los propósitos de bienestar social para lo que fueron creadas.

La definición y puesta en práctica de las estrategias en el campo público requieren que el proceso de planeación estratégica sea ejecutado por especialistas e individuos multidisciplinarios que sean capaces de identificar requerimientos, limitaciones y prioridades.

Ante ello, debe reconocerse que en el sector público, frecuentemente las metas son ambiguas y conflictivas. Adicionalmente, se carece de una declaración de las intenciones de la organización, dificultando con ello la evaluación de alternativas de acción.

Dado lo anterior, este tema se justifica desde la necesidad de medir el desempeño de acciones públicas. Para medir este desempeño la Secretaría de la Función Pública, desde hace ya varios años ha participado en un proceso de implementación de estrategias basadas en la planeación, proceso que ha derivado en una aplicación de cómputo que es capaz de

cuantificar el logro de metas, la comparación de resultados y el establecimiento de objetivos.

El presente estudio incluye la investigación de las características de un sistema computacional que se ha venido desarrollando y perfeccionando en la Secretaría de la Función Pública. Adicionalmente, la atención se centrará sobre los requerimientos de medición y el diseño de la aplicación en base a un concepto de planeación estratégica en el sector público.

La limitante temporal de estudio abarca desde 2003 a la fecha. Este periodo permite observar cómo ha sido necesario que el personal encargado del Desarrollo Administrativo de dicha dependencia haya tenido que capacitarse en procesos de automatización y cambio administrativo a fin de tener las bases para emprender el desarrollo de una aplicación que solvete las necesidades de medición en el sector público.

Para desarrollar este trabajo profesional se iniciará desde lo general y concluirá en la presentación de una aplicación para medir el desempeño en una Secretaría en particular. El estudio se centrará sobre los conceptos y la aplicación de la planeación estratégica y la toma de decisiones en el sector público. Así también, se presentarán tablas, gráficos y anexos que permitan al lector tener una visión más completa y esquemática sobre lo más relevante de este tema.

Mediante la recopilación y selección de información obtenida en libros, documentos y revistas se sustentarán los conceptos, teoría y aplicación de una herramienta tecnológica. Además, se consultarán documentos hemerográficos referentes al tema para actualizar y presentar datos históricos importantes.

Para lograr el objetivo general, los objetivos específicos y comprobar las hipótesis planteadas, el presente documento estará estructurado en cuatro capítulos. El primer capítulo abordará lo relativo a la planeación estratégica y la toma de decisiones en el sector público. Dentro de él, se hablará de la administración estratégica y la planeación estratégica en el sector público, del concepto de toma de decisiones y los factores que la influyen.

El capítulo dos, se desarrollará lo relativo a la Secretaría del Función Pública, como una institución encargada de emprender el desarrollo que requiere el sector público para atender de manera eficiente las demandas de la sociedad. En el siguiente capítulo tres, se incluirá información sobre la experiencia profesional acerca del establecimiento de requerimientos, criterios de control, identificación de necesidades y la conformación del modelo de medición cuantitativa.

Finalmente, en el capítulo cuatro se presentará la evaluación de la aplicación y su puesta en marcha. De igual forma, se indicarán los resultados esperados y alcanzados en la aplicación del modelo de medición cuantitativa del desempeño en la Secretaría de la Función Pública.

CAPÍTULO I

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

1.1 Administración estratégica

El término estrategia puede entenderse como “la creación de una posición única y de valor que involucra a un grupo de diferentes actividades. Para mantener un lugar estratégico es condición indispensable tener éxito en una serie de actividades complementarias entre sí, mismas que permitan alcanzar dicha ventaja única.”¹

De igual forma, una estrategia es una serie de acciones para lograr un objetivo. Al menos existen tres estrategias básicas:

- 1) estrategia de costos
- 2) estrategia de diferenciación
- 3) estrategia de posicionamiento

La estrategia de costo implica centrar la atención y esfuerzo sobre el costo de los recursos. Por ejemplo, en el caso de una compra para el sector público una estrategia para reducir el costo es convocar la compra por medio de una licitación.

¹ Porter, Michael. What is Strategy? *En Harvard Business Review*. Noviembre-diciembre. 1996.

Los criterios de dicha licitación pueden ser técnicos y económicos, el Estado debe solventar un requerimiento y éste es el que las empresas deben atender en su ofrecimiento; ante ello, la combinación de la mejor oferta en las mejores condiciones será a la que se asigne la compra.

Por su parte, la estrategia de diferenciación implica imprimir atributos adicionales a un producto o servicio. Por ejemplo, dos empresas que entran a una licitación pública y ofrecen prácticamente el mismo producto, tienen precios y funcionalidades similares; dada la competencia, las dos empresas buscan diferenciar sus productos sobre la base de capacitación, asesoría o actualizaciones.

Ambas, también sobre la base del estudio de sus fuerzas y debilidades propias, aunado a las oportunidades y amenazas del entorno, tanto de los factores cualitativos como cuantitativos, de los tangibles o intangibles, desarrollan estrategias de diferenciación que, en determinado momento, son percibidas por el comprador.

Por lo que respecta a la estrategia de posicionamiento, ésta implica penetrar de manera natural e imperceptible en la conciencia del consumidor y generar un nicho de mercado. Una vez que se ha posicionado un producto en el mercado, la tarea es darle mantenimiento, lo cual también implica analizar integralmente su situación para poder tomar decisiones. Por ejemplo, IBM está plenamente posicionada en el mercado de hardware y

software. Cuando el Estado requiere una aplicación no comercial, seguramente observa lo que ofrece esta empresa.

Las empresas consciente o inconscientemente ocupan estas tres estrategias o la combinación de ellas. Ante ello, es importante que los mandos que deciden sepan cuales son las oportunidades y amenazas del mercado y las fuerzas y debilidades de la institución.

De igual forma, “es necesario que la organización conozca los puntos críticos que influyen en su desempeño. A la vez, es necesario que determine sus relaciones con proveedores, clientes, competidores, entes de gobierno y el sector externo, a fin de proponer e implementar las estrategias que sean convenientes para lograr ventajas competitivas que le garanticen eficiencia, productividad, rentabilidad y permanencia en el mercado.”²

Partiendo de un diagnóstico y análisis de información, una organización está en posición de establecer con mayor confianza sus movimientos de corto y largo plazo. Sin embargo, un elemento básico en la definición de la mejor estrategia, la toma de decisiones y su implementación es la existencia de liderazgo y trabajo en equipo.

² Porter, Michael. Op. Cit.

Al conjugar la fuerza de un liderazgo y el trabajo en equipo, las aportaciones de cada uno permiten tener herramientas para desarrollar estrategias efectivas.

De esta forma, las organizaciones, a través de sus colaboradores de forma racional o inconsciente implementan estas tres estrategias o la combinación de ellas. Su formulación e incluso su implementación están basadas en la revisión y análisis de la información. Mucha de esta información aunque está en el mercado no se encuentra ordenada. Por ello, también es labor importante de líder cumplir con tres requisitos:

- 1) Desarrollar la habilidad para identificar la información relevante que deba ser incorporada a un análisis.
- 2) Hacer uso de su formación interdisciplinaria para interrelacionar la información a que tiene acceso.
- 3) Reconocer que el resultado mismo de un análisis integral a la vez está generando más información.

Con ello, en la medida en que se incremente la calidad de los líderes y la profundidad de un análisis de la estrategia adecuada, se estará en mayores posibilidades de que ésta contribuya al logro de los objetivos establecidos.

1.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un método sistemático empleado para determinar las decisiones y actividades que moldean y guían lo que debe ser un sistema, lo que debe realizar y el por qué. Un sistema puede ser una organización pública o privada, una ciudad, región o estado, o una función determinada.

La carencia de planeación se refleja en la inexistencia de información interna y externa sistematizada, infraestructura, recursos materiales y humanos dirigidos únicamente para fines operativos o de corto plazo, costumbre por la improvisación y desconocimiento del entorno.

De lo anterior, se deriva que la planeación estratégica o de largo plazo es marginal. Parte de esta problemática es el desconocimiento de un método simple que le permita a los directivos iniciar con un diagnóstico de su situación actual y poco a poco transitar hacia cuestiones más detalladas.

Para iniciar un proceso de planeación estratégica, al menos es conveniente identificar las fuerzas y debilidades de la organización. Así como también las oportunidades y amenazas del entorno tomando en consideración el análisis cuantitativo y cualitativo que en primera instancia indique un diagnóstico, para que a partir de él se inicie un proceso de planeación, implementación y control de actividades.

El cuadro de indicadores cualitativos, de sentido común para cualquier organización que se presenta en la parte inferior, pretende esquematizar situaciones deseables, neutras y no deseables. Las premisas esenciales que se utilizan en el análisis son la descentralización, el uso de la tecnología, la posibilidad de alianzas, la investigación y desarrollo, la globalización, el valor agregado, la diversificación y la capacitación.

Dichos indicadores deben ser tomados como elementos de juicio para evaluar la calidad moral y administrativa de una organización, sus posibilidades de fracaso, crecimiento y permanencia. Incluso, considerando que es imposible encontrar la institución "ideal", si es posible indicar con cierto grado de certidumbre y tomando en cuenta todos los indicadores, cual es la organización "deseable".

Cuadro de indicadores cualitativos

Indicador	Deseable	Neutro	No deseable
Antigüedad desde la fecha de inicio de operaciones	Entre más antigua revela más habilidad de permanencia en el mercado.	Etapas de maduración de sus inversiones en bienes productivos.	Durante la vida de la empresa no se han realizado adecuaciones a sistemas administrativos y operativos que renueven su competitividad.
Tipo de empresa	Institucional, tiene objetivos, planes, estrategias, sistemas de control y evaluación definidos; visión empresarial de largo plazo.		Familiar, nula o escasa definición de objetivos, planes, estrategias, controles y sistemas de evaluación. Visión empresarial de corto plazo y ganancias inmediatas.

Indicador	Deseable	Neutro	No deseable
Toma de decisiones	Descentralizada, las decisiones no dependen de un solo individuo, hay mayor flexibilidad y respuesta a las demandas del consumidor en estructuras organizadas por productos y regiones.	Autonomía de decisiones bajo sistemas de comunicación que garanticen el cumplimiento de políticas administrativas.	Centralizada, menor flexibilidad bajo estructuras funcionales.
Estrategias	Claridad y definición de estrategias financieras, de producción y mercadológicas. Éxito en la implementación y evaluación de las estrategias.		Falta de compromiso para la definición e implementación de estrategias.
Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas de producción, administración o comercialización para obtener y reforzar ventajas competitivas.	Desarrollo de sus propias fuerzas para permanecer en el mercado.	Desconocimiento o aislamiento de los esquemas de cooperación para disminuir debilidades competitivas.
Matrices, filiales y sucursales	Diversificación de la fuente de ingresos y utilidades por productos, regiones y giros.		Dependencia en una fuente de ingresos y utilidades.
Integraciones verticales y horizontales	Entre más vertical se generan economías de escala, se asegura el abasto de insumos y se tiene mayor contacto con los clientes; las horizontales diversifican los ciclos económicos y la fuente de ingresos.	Especialista en un nicho de mercado donde no se requiere integración dado que la fuente de ingresos está asegurada.	La falta de integraciones verticales u horizontales origina dependencia de las fuentes de ingresos y nulo crecimiento en la curva de aprendizaje de otras industrias.
Administradores principales	Antigüedad y experiencia dentro del giro de la empresa.	Conocimiento de sectores relacionados con el giro de la empresa.	Poca experiencia que pudiera traducirse en futuros problemas administrativos y operativos.
Productos	Diferenciación en precio, calidad y servicio post-venta, globalización de los insumos que son parte del producto.		Estandarización de productos que no otorguen un valor agregado al cliente en cuanto a uso, servicio, entrega y complementariedad con otros productos.

Indicador	Deseable	Neutro	No deseable
Ciclo de vida del producto	Producto nuevo, resultado de investigación y desarrollo, en su inicio genera más gastos que ingresos, pero si tiene éxito, este esquema, se revertirá. Producto en crecimiento, ha cumplido con su etapa de prueba, genera más ingresos que costos y tiene posibilidades de permanencia en el mercado.	Producto maduro, ha disminuido su margen de utilidad pero continua siendo importante fuente de ingresos. Tiene sustitutos cercanos dada la producción de similares competidores.	Producto en decadencia, su margen de utilidad es reducido, la excesiva entrada de competidores ha pulverizado las ganancias y pronto dejara de ser negocio para la empresa.
Investigación y desarrollo (I&D)	I&D es vista como una inversión y no como un gasto. Existe compromiso de la dirección general para destinar recursos humanos y materiales para obtener resultados en el largo plazo.	Limitar la I&D viéndola como un gasto, lo más importante es que exista y dé resultados.	Práctica de la piratería y la improvisación para permanecer en el mercado.
Aportación de los productos a las ventas y utilidades	Diversificación de la aportación en ventas y utilidades.	La aportación de un producto que pertenece a un nicho de mercado asegura el origen de las ventas y utilidades.	Dependencia en la aportación de un producto a las ventas y utilidades, provocando vulnerabilidad en la empresa cuando hay disminuciones en la demanda.
Clientes	Diversificación de clientes y riesgo manejable por cuentas incobrables.	Otorgamiento de financiamiento que no inhiba las ventas a crédito.	La mayor parte de las ventas dependen de un cliente, existe aumento significativo de cuentas incobrables.
Ubicación de la empresa respecto al cliente.	Si sus costos de transporte de productos terminados son altos, entonces le conviene estar cerca del cliente.	Ubicado en un nivel intermedio entre los insumos y la demanda final, dado que los costos de transporte de ambos son altos.	Los costos de transporte tienen gran impacto sobre el costo unitario, no existen vías de comunicación eficientes y económicas.
Procesos de producción	Flexible, adaptable, eficiente y automatizada.		Rígida, ineficiente y no automatizada.
Calidad	Controles y círculos de calidad.		Desconocimiento de la importancia de la calidad para mantener la competitividad.

Indicador	Deseable	Neutro	No deseable
Capacidad instalada	Entre mayor sea la utilización habrá más beneficios en economías escala.		Exceso o falta de capacidad instalada por error en el pronóstico de la demanda, la baja utilización aumenta los costos unitarios.
Planes de inversión	Inversión en nueva maquinaria, procesos más eficientes y nuevas líneas de producción para diversificar el número de productos.		Desinversiones por errores en la determinación del potencial de negocio.
Tecnología	Capacidad para desarrollar tecnología de punta.	Capacidad administrativa y técnica para adaptar tecnología adquirida por medio de alianzas, licencias y franquicias.	Falta de compromiso de la dirección para destinar recursos hacia el desarrollo o compra de tecnología de punta.
Proveedores	Diversificación de fuentes de insumos nacionales y extranjeros.	Suficiente abasto nacional de insumos.	Dependencia en el abasto de insumos, ser sujeto de presiones por cambios en precios, cantidades, calidades y condiciones de pago.
Relaciones con proveedores.	Participación conjunta entre empresa y proveedores para la implementación de programas de mejora en el manejo de inventarios, calidad y búsqueda de nuevos mercados.		Relaciones negativas e inestables que originen retrasos en la producción e incumplimiento en los estándares de calidad exigidos por el cliente.
Estructura del mercado	Monopolio, fijación discriminada de precios o cantidades dada la ausencia de competidores.	Competencia perfecta cuando no se tiene gran participación en el mercado.	Presencia en un mercado pulverizado, donde la empresa tiene menos poder de negociación que los clientes para la determinación de las condiciones de venta. La ley de competencia económica pudiera tener impacto sobre la operación de la empresa.

Indicador	Deseable	Neutro	No deseable
Relaciones con la competencia	Oligopolio, acuerdos entre la competencia para repartirse el mercado.		Guerra de precios, regiones, condiciones de pago y servicios post-venta que debilitan a la competencia y a la empresa con relación al poder de los clientes. No pertenecer al grupo oligopólico.
Participación en el mercado	Entre mayor participación, la empresa tendrá más fuerza sobre la competencia y sobre los clientes actuales y potenciales.		En un mercado pulverizado la empresa carece de fuerza para determinar los estándares de la competencia y la lealtad de los clientes.
Estrategias mercadológicas	Definición clara de los objetivos y estrategias para asegurar la penetración, posicionamiento y crecimiento en la participación de la empresa en el mercado.		Incapacidad para implementar, controlar y evaluar las estrategias mercadológicas por falta de coordinación entre producción y ventas.
Competencia	Conocimiento de las tendencias del mercado, de las estrategias de la competencia actual y potencial, nacional y extranjera.		Ignorar o desconocer los planes de la competencia que pudieran modificar las condiciones actuales.
Actitud en el mercado	Actividad dinámica e innovadora para enfrentar cambios en la competencia.		Pasividad ante cambios en la competencia.
Análisis del sector	Conocimiento de las variables nacionales e internacionales que determinan la evolución del sector; identificar oportunidades desaprovechadas por la competencia y minimizar las amenazas existentes.		Desconocimiento del entorno sectorial, tendencias y factores incontrolables por la empresa que pudieran alterar los objetivos, planes y estrategias implementadas por la empresa.
Negocios internacionales	Conocimiento del contexto internacional que influye en el desempeño de la empresa. Actitud pro internacional	Ubicación en un nicho de mercado donde la competencia externa tiene influencia relativa.	Ver la empresa como un ente aislado del contexto internacional. Actitud nacionalista.

Indicador	Deseable	Neutro	No deseable
Experiencia internacional	Experiencia comercial y financiera para tener acceso a oportunidades de negocios en el exterior.		Inexperiencia en operaciones comerciales y financieras para detectar oportunidades en el exterior y amenazas en el interior
Fuente de pago en divisas	No importa insumos pero si tiene ventas en el exterior.	Ventas en el exterior que le permitan ser la fuente de pago para sus importaciones.	Falta de recursos financieros para asegurar el pago en moneda extranjera de las compras en el exterior.
Balanza comercial	Superavitaria, las ventas de exportación son más grandes que sus compras en el exterior.	Ventas nacionales suficientes para el pago de importaciones	Deficitaria, vulnerabilidad ante fluctuaciones cambiarias por la falta de divisas suficientes para el pago de importaciones.
Personal	Experiencia y conocimientos técnicos y administrativos para trabajar eficientemente en el giro de la empresa.		Inexperiencia y falta conocimientos para desarrollar eficientemente las operaciones.
Eficiencia operativa en función de los empleados	El número de empleados es adecuado para la generación de ventas y utilidades.		El número de empleados es insuficiente en la producción, administración y comercialización.
Sindicato	Buenas relaciones entre sindicato y empresa o sindicato blanco.	Inexistencia de sindicato.	Conflicto entre intereses sindicales y la empresa.
Reclutamiento	Contratación de elementos con las capacidades técnicas y administrativas requeridas en el sector.		Reclutamiento de elementos con actitudes negativas y sin las capacidades técnicas y administrativas necesarias en el giro de la empresa.
Capacitación	Planes y programas de capacitación para actualizar e incrementar las habilidades analíticas y operativas.		Nula o esporádica capacitación de los empleados sin objetivos definidos para incrementar la eficiencia del personal.

1.3 Planeación estratégica en el sector público

Los Estados, sin importar el tamaño o su lugar de origen, encuentran cada vez más difícil enfrentar el nivel de cambios, la incertidumbre y los riesgos sin precedentes. Ante ello, el interés en la planeación estratégica en el sector público se ha reforzado en el tiempo dada la exigencia de asignar y utilizar los recursos de la mejor manera posible.

Las condiciones económicas como la inflación, la insuficiencia de ingresos y la disminución del apoyo financiero de las esferas superiores de gobierno (regional, estatal y nacional) han hecho cambiar las prácticas tradicionales de actuación. Estos factores, sumados a las mayores expectativas públicas por más servicios y menos impuestos, establecen el contexto en que la mayoría de las ciudades tienen que funcionar.

El proceso de planeación en los distintos niveles de gobierno implica interrelaciones de grandes dimensiones, tal como se muestra en el siguiente cuadro³:

³ Fuentes Espinosa, José Alberto. La Planeación Estratégica y la Administración en el Sector Público. UAEM. México. 2004

Campos o Dimensiones Nivel	Económico / Financiero	Físico (uso de tierras) / Del medio ambiente	Social / Cultural del Patrimonio Nacional	De organización / Administrativo
	Nacional			
Estatal				
Regional				
Metropolitano				
Local / Municipal / Distrital / Por barrios				

En el sector público, frecuentemente las metas son ambiguas y conflictivas. Sin la declaración escrita de las intenciones de la organización, la evaluación de alternativas resulta subjetiva. Su perspectiva estratégica va desde la simple dependencia del mercado hasta las consideraciones políticas, socioeconómicas y legales vigentes. En contraposición, las organizaciones públicas deben responder a los puntos de vista e intereses de las autoridades políticas y de la comunidad general.

Los estrategas públicos tienen que tomar en cuenta a todas las partes interesadas por medio de la consulta o incluirlas en el proceso de decisión aunque de manera indirecta. En general, una parte interesada puede ser cualquier individuo, grupo u otra organización que puedan exigir la atención, los recursos o los resultados.

Las partes interesadas de un gobierno son por ejemplo: los ciudadanos, los contribuyentes, los empleados, los sindicatos, los grupos con intereses específicos y las asociaciones profesionales. Por lo tanto, la definición y puesta en práctica de las estrategias en el campo público requieren que el proceso de planeación estratégica sea ejecutado por áreas especiales de una organización. Así también, las partes interesadas externas a la organización deben involucrarse para contribuir a formular las metas, evaluar las opciones y definir el proceso de ejecución.

1.4 Concepto de toma de decisiones

Todas las personas, fuera o dentro de una organización, toman decisiones que orientan el curso de los acontecimientos. Consciente o mecánicamente, racionalmente o intuitivamente es la gente, y no los recursos materiales, los que toman una decisión considerando alternativas y objetivos preestablecidos. Entre más y mejor información se haya tomado en cuenta, entre más clara esté la idea a dónde se quiere llegar y entre menos se aisle la decisión del contexto general, será posible incrementar la calidad en la toma de decisiones.

En sentido estricto, las decisiones atienden a problemas u oportunidades que se presentan. Unos y otros pueden ser externos o

internos, evidentes u ocultos, críticos o simples. Generalmente, quienes tienen la autoridad y responsabilidad de enfrentarlos son los mandos medios y superiores de una organización. Sin embargo, quienes deben implementarlos son los mandos operativos en coordinación con los mandos estratégicos.

La toma de decisiones se define “como la selección de un curso de acción entre alternativas”.⁴ En términos de necesidad es “la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad”.⁵ Conjuntando estas dos definiciones, podemos indicar que la toma de decisiones es una acción racional que considera diversas alternativas para la solución de un asunto específico.

Desde un punto de vista racional, la toma de decisiones está identificada con un proceso (Figura 1) que puede incluir los siguientes pasos:

- Definir los objetivos y plantear un problema u oportunidad: significa clarificar las metas e identificar una necesidad.
- Recolectar información: significa obtener, clasificar y analizar datos cuantitativos y cualitativos.

⁴ Koontz, Harold y Heinz Wehrich. *Administración, una perspectiva global*. 10ª Ed. McGraw Hill. México. 1994

⁵ Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*. 6ª Ed. Prentice Hall. México. 1996

- Identificar alternativas: significa utilizar el pasado y el futuro para crear opciones que aporten al objetivo.
- Evaluar las alternativas en términos del objetivo: significa estudiar y cuantificar los costos y beneficios de cada una de ellas.
- Elegir una alternativa o un conjunto de ellas: significa tomar la decisión.

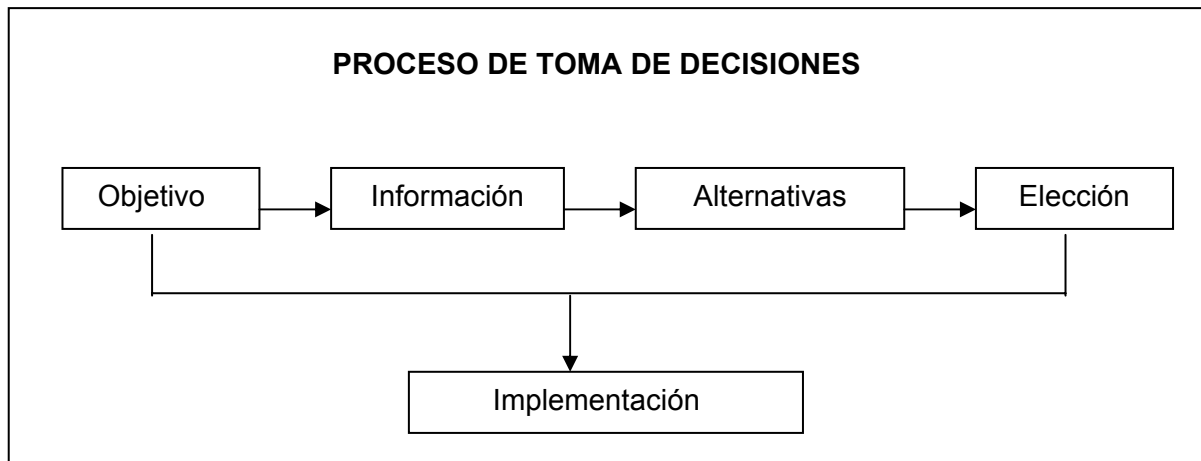


Figura 1

Por lo anterior, la toma de decisiones se convierte en un plan estructurado que parte desde el establecimiento del porqué de la decisión hasta antes de llegar a su implementación. Es importante resaltar que la toma de decisiones por sí sola no resuelve un asunto ni logra un objetivo, esto se logra cuando la decisión se concreta en hechos, acciones y en la participación de grupos o individuos en un tiempo determinado.

Por otro lado, la toma de decisiones no siempre es un proceso racional, estructurado y perfectamente fragmentado en etapas. También puede ser el resultado de una acción impulsiva e irracional, donde el agotamiento físico, la confusión mental, la falta de un objetivo claro y el estudio exhaustivo de alternativas no fue realizado, pero finalmente se realiza una acción concreta.

Una buena decisión, pero mal implementada simplemente desvía las acciones hacia un objetivo distinto al que se pretendía. En cambio, una buena decisión complementada con una implementación adecuada, conducirá hacia el objetivo establecido. Así, es conveniente que tanto la decisión como la implementación estén orientadas por mandos que utilicen su poder de convencimiento y persuasión para que se eviten obstáculos.

Es conveniente señalar que todos toman decisiones en una organización, incluyendo a los mandos superiores y a los inferiores. Generalmente, los niveles superiores de una organización deben atender problemas no estructurados, no previsibles o no programados. En cambio, los niveles inferiores deben estar capacitados para resolver mediante sus decisiones problemas rutinarios y recurrentes.

Unos y otros haciendo uso de su juicio y experiencia deben realizar acciones que alivien una situación, que por ser identificada como un

problema se convierta en una mejora y si es una oportunidad se traduzca en una posición competitiva favorable.

En la toma de decisiones, la posibilidad de generar nuevas ideas, aplicar la intuición, romper con paradigmas establecidos e involucrar a la gente genera resultados positivos. Las acciones proactivas por encima de las reactivas orientan una forma distinta para atender problemas u oportunidades. La forma proactiva promueve la planeación y la anticipación, actuando antes de que suceden los eventos. Por su parte, la reactiva es una forma pasiva y sólo actúa hasta que las consecuencias de los eventos son evidentes.

De la toma de decisiones a la implementación existe un gran camino por recorrer. Es necesario considerar que aun cuando sea una buena decisión, no implica ello que exista garantía de un buen resultado. Así también, una mala decisión no garantiza un mal resultado. Sin embargo, una buena decisión incrementa las posibilidades de tener éxito y control sobre las fuerzas que afectan la decisión.

En esencia, es necesario considerar dos elementos críticos: la división de los elementos que componen la decisión y la actitud proactiva de quien decide. Ambos elementos deben permitir centrar la atención sobre lo más importante de toda la información disponible y de los eventos inciertos que deben considerar los líderes y el equipo de trabajo.

Las decisiones más importantes en el desarrollo de una organización son generalmente las más complejas o no tienen una solución obvia. Estas decisiones, muchas veces afectan a más de una persona, así como también las personas de alguna forma influyen el curso de una decisión.

Lo anterior, orilla a tomar decisiones apresuradas, más que por resultado de un análisis, por cansancio y agotamiento durante el proceso. Para mejorar la efectividad en una decisión los líderes y los equipos de trabajo deben seguir al menos estos criterios:

- Enfocarse a lo más importante.
- Que sea lógico y consistente el uso de la información.
- Considerar los factores objetivos y subjetivos, así como la intuición.
- Se requiere de tanta información y análisis como sea necesario; pero, sin caer en la saturación.
- Se requiere de información relevante y confiable.
- No esperar a que la naturaleza del problema presione la decisión.
- Durante y después de cada decisión, aprender para aplicarlo en la siguiente decisión.
- Cuando las respuestas no son tan obvias conviene tomar en cuenta lo siguiente:
- La información a buscar está determinada por el objetivo.

- El objetivo justifica la decisión y facilita su explicación a terceras personas.
- El objetivo determina la importancia de la decisión y consecuentemente el tiempo y esfuerzo que se le dedicara para lograrlo.

Es común que en las organizaciones las personas dediquen poco tiempo en su toma de decisiones para plantear y evaluar las alternativas. Asumen que, una vez que tienen los objetivos, las opciones aparecerán instantáneamente. Muchas veces se comparan situaciones similares y se aplican alternativas comunes, lo cierto es que también se invierte poco tiempo para su planteamiento.

Considerando que las alternativas representan los diferentes cursos de acción a elegir, al no tener identificadas varias alternativas, prácticamente no se cuentan con opciones para mejorar la decisión. Por ello, debido a su importancia en la efectividad de una decisión debe evitarse:

- Tomar una decisión basándose en una alternativa no considerada desde el inicio del análisis.
- Tomar decisiones de alternativas presentadas por otras personas, antes de concluir el análisis. Aun cuando la alternativa ajena sea

buena puede no estar en relación al objetivo ni problema planteado desde el inicio.

- Escoger la primera alternativa planteada podría generar falta de profundidad en el análisis para tomar la decisión.
- Temer generar alternativas creativas, innovadores que estén fuera de una norma preestablecida y añeja.

Para contrarrestar los peligros anteriores se recomienda que las alternativas estén en función de los objetivos, que primero se creen proactivamente y luego se evalúen, que se haya dado tiempo y estímulo al subconsciente para crear algunas alternativas, que consideren las restricciones reales y las imaginarias, que sean de grandes aspiraciones pero ganar-ganar, que sean propuestas inicialmente por uno mismo y luego por los demás, que sean producto del aprendizaje y la experiencia, que se imprima el tiempo necesario para su evaluación y que contengan las sugerencias y puntos de vista externos.

Otro aspecto importante para la toma de decisiones inteligentes y acertadas lo constituye la consideración de la incertidumbre dentro de las situaciones. Dado que no se conocen con certeza las consecuencias de las alternativas, la decisión por naturaleza es más compleja bajo tintes de incertidumbre. Para contrarrestar este efecto incontrolable deben preverse

los posibles impactos que pudieran suceder y considerarse los siguientes puntos:

- Reconocer la existencia de incertidumbre.
- Calificar la decisión en base a la decisión misma no en base a las consecuencias no previstas.
- Asignar cualitativamente o cuantitativamente valores de ocurrencia a las consecuencias inciertas.
- Identificar una por una las consecuencias más representativas.
- Categorizar las consecuencias inciertas en tipos mutuamente excluyentes y representativos de las cualidades de cada una.
- Consultar a expertos en la materia.
- Reunir información que argumente y confirme las consecuencias inciertas.
- Utilizar esquemas para representar las alternativas, tales como los árboles de decisión o matrices.
- Asignar tiempo para pensar detenidamente sobre las incertidumbres que pudieran no ser obvias pero que a la larga determinarían el éxito de la decisión.

Es también imprescindible considerar el nivel de tolerancia al riesgo. Entre más conciencia se tenga acerca de lo propenso o adverso al riesgo, se contribuirá a tener mayor control sobre una decisión. En muchas

ocasiones mientras el nivel de riesgo no quite el sueño es un nivel aceptable, sin embargo conviene considerar los siguientes aspectos:

- Tomar en cuenta todo el rango posible de consecuencias, sin enfocarse en las malas.
- Establecer alternativas independientemente del nivel de riesgo de la persona. El nivel de riesgo personal debe mantenerse separado de la alternativa. Este solo debe afectar la decisión final no la naturaleza de la alternativa.
- Evitar subestimar la incertidumbre, las alternativas deben incluir la incertidumbre que les corresponda.
- Evitar el optimismo desmedido, es conveniente pensar en la realidad.
- Evitar realizar decisiones riesgosas debido a que son complejas. Lo complejo y el riesgo son cuestiones inevitables, sin embargo hay que mantener el control sobre lo que se decide antes de que se decida por sí solo.
- Compartir el riesgo con otras personas y diversificarlo con otras decisiones.
- Comunicar el nivel de riesgo corporativo a los subordinados.
- Asegurarse contra el riesgo y sobre todo asumirlo como tal.

Una decisión nunca está aislada de la vida de una persona. Así como una decisión influye a otras una decisión está siendo influenciada. Todo aquello que se decida en cierto momento afectará de manera positiva o negativa las decisiones del mañana y del futuro cercano o lejano. Por tanto, aprender sobre el pasado, sin vivir en el pasado, para aplicar lo aprendido en el presente y en el futuro mejorar la calidad en las decisiones y el desempeño de líderes y equipos de trabajo en una organización.

1.5 Factores influyentes en la toma de decisiones

En la toma de decisiones en una organización, el análisis de todos los datos disponibles se refiere a los factores influyentes que deben ser recopilados, ordenados y estudiados. Estos factores están contenidos en información cualitativa y cuantitativa, interna y externa. La información interna es aquella que proviene de las operaciones propias de la organización y de las cuales se tiene control, por ejemplo: información de clientes, proveedores, empleados, accionistas, entre otros datos.

En cambio, la información externa es aquella que se genera fuera de la institución. Aunque no se tiene control sobre ella, sí influye en su desempeño operativo y estratégico.

Dentro de una organización, la información disponible puede identificarse con términos administrativos funcionales tales como: finanzas, sistemas, recursos humanos, servicios y con áreas económicas, sociales y políticas. La labor de recopilación, en determinado momento, es extensa y compleja, sin embargo “utilizando una metodología adecuada se convierte en una forma atractiva para visualizar el mundo de los negocios e implementar estrategias que generen ventajas competitivas”.⁶

Así, el objeto del análisis es comprender y aplicar la información para que la organización logre estar en una posición competitiva por arriba del mercado. Es decir, la utilidad de un análisis que contempla todas las variables disponibles disminuye el riesgo y la incertidumbre de las acciones de corto y largo plazo. Ahora bien, un análisis integral está compuesto por dos tipos de análisis el “Análisis cualitativo” y el “Análisis cuantitativo”.

Cada tipo de análisis aporta elementos singulares al análisis integral. Ambos son complementarios y ninguno es excluyente del otro. Su conjunción permite considerar información, financiera y no financiera, pero necesaria para la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la institución.

⁶ Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Daniel R. Gilbert Jr. Op. cit.

El análisis de la información y la consecuencia última de la toma de decisiones debe basarse en el objetivo primordial de maximizar el valor de la organización. Ello significa básicamente cumplir tres tareas esenciales:

- obtener beneficios, mismos que incentiven la inversión e incrementen el patrimonio.
- cuidar la relación entre activos, pasivos y capital; lo cual es exigencia de los acreedores bancarios y no bancarios para salvaguardar el financiamiento otorgado.
- no quedarse sin efectivo; lo cual es un factor que lubrica las operaciones y es el pulso de la organización. Si el efectivo se detiene, y no se genera, los empleados son los primeros afectados al no tener dinero disponible para su nómina.

Respecto al concepto de 'maximizar el valor', éste puede tener dos vertientes: el valor contable y el valor de mercado. "Dado que la realidad rebasa cualquier sistema de registro manual o sistematizado, el valor contable no refleja exactamente el valor de la institución.

Por otro lado, confiando en que el mercado (donde concurren compradores y vendedores sin información privilegiada) es eficiente, el valor de la organización está determinado por el mismo mercado."⁷

⁷ Haime Levy, Luis. *Planeación financiera en la empresa moderna*. EFISA. 4ª Ed. México. 1995

Así al existir esta situación, el valor de la institución que debe maximizarse se refiere al valor de mercado.

CAPÍTULO II

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

2.1 Plan Nacional de Desarrollo (PND)

Los retos del cambio en México están determinados por cuatro grandes procesos de transición: el entorno demográfico, el social, el económico y el político. En la búsqueda de la eficacia de la acción pública, esta depende de la relación entre gobierno y sociedad, como de la comprensión de los procesos. En otras palabras, las transiciones condicionan, por un lado, la capacidad estatal para reorientar y conducir el cambio social y, por otro, la manera como la sociedad expresa sus demandas, articula sus intereses y se vincula con el Estado.

“El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 se propuso enfrentar los retos que plantean estas cuatro transiciones, al mismo tiempo que mitigar sus costos y potenciar las oportunidades que suponen.”⁸

El PND establece los objetivos y estrategias que buscan impulsar los cambios que consoliden el avance democrático; que abatan la inseguridad y cancelen la impunidad; que permitan abatir la pobreza y lograr una mayor

⁸ Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. México. 2001

igualdad social; una reforma educativa que asegure oportunidades de educación integral y de calidad para todos los mexicanos; cambios que garanticen el crecimiento con estabilidad en la economía; cambios que aseguren la transparencia y la rendición de cuentas y que descentralicen las facultades y los recursos de la Federación.

Entre los compromisos del gobierno actual, y en atención a la necesidad que supone un plan dinámico en constante ajuste y mejora, el Ejecutivo establece espacios de colaboración y concertación intersecretarial para el análisis, seguimiento y evaluación de los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales.

Dentro del Sistema Nacional de Planeación Participativa, se contemplan tres grandes procesos: la planeación estratégica; el seguimiento y control y el mejoramiento organizacional, todo ello en busca de lograr una operación continua y eficaz de la administración pública federal.

El proceso de planeación estratégica del desarrollo se estructura en instrumentos de largo, mediano y corto plazos. A largo plazo se define un horizonte de planeación de 25 años, considerando una determinada perspectiva de país y de los sectores estratégicos para el desarrollo.

En cuanto a la evaluación del desempeño de las entidades que conforman la administración pública y de sus funcionarios, el PND prevé la creación de un sistema de seguimiento y control, cuyo elemento central es

el Sistema Nacional de Indicadores. Ante ello, cada secretaría y organismo descentralizado definirá sus objetivos, así como los indicadores que deberán mostrar el avance real en el cumplimiento de cada uno de ellos.

Los programas de las entidades de la administración pública federal y las mediciones del Sistema Nacional de Indicadores deberán proporcionar los elementos para analizar la estructura y los procesos de cada una de ellas e implantar un proceso de mejoramiento continuo, en el que la justificación de cada puesto y cada proceso debe reflejar su contribución al logro de los objetivos de su entidad.

Por otra parte, habrá un esfuerzo continuo para hacer que los procesos sean cada vez más eficaces y más apegados a las demandas de la sociedad. Parte importante de este esfuerzo de mejoramiento es el compromiso con la capacitación y la superación continua de los servidores públicos.

Así mismo, se buscará que la modernización de procesos y mecanismos los haga cada vez más rápidos, eficientes y accesibles a la ciudadanía. Este esfuerzo incluye el uso de la tecnología de telecomunicaciones para lograr procesos que lleven a un componente electrónico de gobierno cada vez mayor.

De manera textual el PND señala que la visión de México en el año 2025 “será una nación plenamente democrática con alta calidad de vida que

habrá logrado reducir los desequilibrios sociales extremos y que ofrecerá a sus ciudadanos oportunidades de desarrollo humano integral y convivencia basadas en el respeto a la legalidad y en el ejercicio real de los derechos humanos.”⁹

Así también, será una nación dinámica, con liderazgo en el entorno mundial, con un crecimiento estable y competitivo y con un desarrollo incluyente y en equilibrio con el medio ambiente. Será una nación orgullosamente sustentada en sus raíces, pluriétnica y multicultural, con un profundo sentido de unidad nacional.

En particular, por lo que corresponde al Ejecutivo Federal para el periodo 2001-2006 su misión fue:

- Contar con una política de finanzas públicas sanas.
- Ser un buen gobierno, mediante la implantación de prácticas y procesos que garanticen la concreción de los resultados del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.
- Tener un gobierno inteligente, eficaz, efectivo, que haga más y cueste menos.
- Establecer al desarrollo humano como eje rector de su acción, incluyente y en armonía con la naturaleza.

⁹ Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. op. cit.

- Crear las condiciones políticas, económicas y sociales que promuevan los procesos de desarrollo nacional de forma sostenida y sustentable.
- Establecer una nueva cultura de gobierno basada en el humanismo, la equidad, el cambio, el desarrollo incluyente, la sustentabilidad, la competitividad, el desarrollo regional, el Estado de derecho, la gobernabilidad democrática, el federalismo, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Consolidar la transición a una democracia plena y garantizar la vigencia del Estado de derecho.
- Insertar a México en la competencia internacional, equilibrando los beneficios y costos de la globalización.
- Dar seguridad personal al ciudadano y a su familia.
- Innovar en todos los planos de la vida nacional: científico, jurídico, económico, social, educativo, administrativo, etcétera.
- Llevar a cabo una revolución educativa que permita el desarrollo del país y una alta calidad de vida para toda la población.
- Sentar las bases, irreversibles, de un nuevo modo de comportamiento y cultura política basado en una ética pública.

2.2 Antecedentes de la institución

La Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), ahora Secretaría de la Función Pública (SFP) fue creada para luchar contra la corrupción en la administración pública en la década de los ochenta. Desde su origen ha estado a cargo de crear un sistema de regulaciones para asegurar y prevenir que en las acciones gubernamentales se originen situaciones de corrupción.

Dentro del sector público, la SECODAM fue “sinónimo de rigidez ante la imposibilidad de iniciar acciones de innovación para tomar decisiones en el sector gubernamental. En principio, la SECODAM era reconocida como un órgano persecutor para localizar desviaciones o el dispendio de recursos.”¹⁰

Con la entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera publicada el 10 de abril de 2003 en el Diario Oficial de la Federación, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo cambió su nombre al de Secretaría de la Función Pública.

¹⁰ Presidencia de la República. Versión estenográfica del Programa Radifónico FOX CONTIGO. México. octubre 18, 2003

Según el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, las atribuciones de dicha Secretaría en términos de control, evaluación, desarrollo administrativo y transparencia son, entre otras:

- Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental.
- Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal, y su congruencia con los presupuestos de egresos;
- Expedir las normas que regulen los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal, para lo cual podrá requerir de las dependencias competentes, la expedición de normas complementarias para el ejercicio del control administrativo;
- Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;
- Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;
- Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o de la coordinadora del sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

- Inspeccionar y vigilar directamente o a través de los órganos de control, que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan con las normas y disposiciones en materia de: sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones de personal, contratación de adquisiciones, arrendamientos, servicios, y ejecución de obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Federal;
- Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondos y valores que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- Designar, para el mejor desarrollo del sistema de control y evaluación gubernamentales, delegados de la propia Secretaría ante las dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal centralizada, y comisarios en los órganos de gobierno o vigilancia de las entidades de la Administración Pública Paraestatal;

- Opinar previamente sobre el nombramiento, y en su caso, solicitar la remoción de los titulares de las áreas de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Informar periódicamente al Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la evaluación respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, cuando proceda del resultado de tales intervenciones y, en su caso, dictar las acciones que deban desarrollarse para corregir las irregularidades detectadas;
- Formular y conducir la política general de la Administración Pública Federal para establecer acciones que propicien la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas y el acceso por parte de los particulares a la información que aquélla genere.

El nuevo enfoque de la Secretaría de la Función Pública, es congruente con la intención de un buen gobierno propuesto desde el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. En su conjunto, se busca que el Gobierno Federal sea más eficiente, en proceso permanente de búsqueda de la calidad total, profesional, honesto, transparente; a la vanguardia en lo electrónico, con calidad regulatoria para brindar mejores servicios y

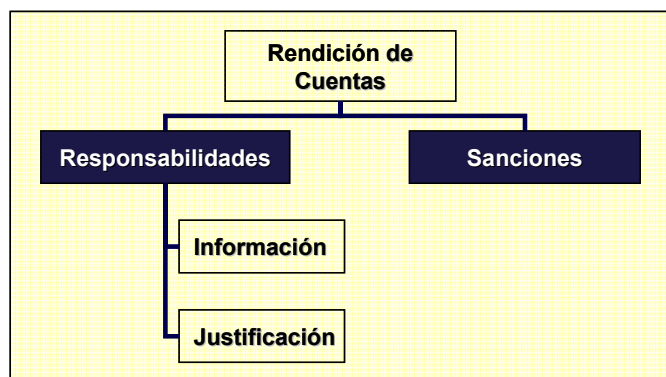
respuestas a las demandas de los ciudadanos, desean ser vistos como parte activa y preventiva de las soluciones.

2.3 Rendición de cuentas

El concepto de la rendición de cuentas (*accountability, en inglés*), forma parte del lenguaje político cotidiano en la comunidad internacional y recientemente en la nacional. Este término, expresa la preocupación continua por controles, supervisión y la restricción del poder.

“La noción de rendición de cuentas incluye, por un lado, la obligación de políticos y funcionarios de informar sobre sus decisiones y de justificarlas en público (*answerability*). Por otro, incluye la capacidad de sancionar a políticos y funcionarios.”¹¹

Un esquema pertinente que engloba lo anterior se muestra en el siguiente gráfico:



Gráfico

¹¹ Schedler, Andreas. ¿Qué es la rendición de cuentas? IFAI. México. 2004

En México, se coincide en que, después de décadas de gobierno irresponsable, el establecimiento de instituciones y prácticas efectivas de rendición de cuentas representa una exigencia prioritaria para la consolidación de la democracia.

La insuficiente rendición de cuentas obligatorias (no voluntarias) por parte de la Administración Pública Federal, así como la escasez de instancias de participación y de control ciudadano, han limitado en el pasado la construcción de un esquema eficaz de seguimiento y de evaluación de acciones de gobierno.

Lo anterior, ha propiciado la improvisación, la discrecionalidad en la realización de los programas, la pobreza de resultados, la corrupción, la impunidad, la proliferación de vicios.

Adicionalmente, la falta de un marco normativo e institucional efectivo ha minado el Estado de derecho y mermado la credibilidad del gobierno y la confianza ciudadana para creer en la respuesta de las instituciones, lo cual ubica al país en una situación de vulnerabilidad en temas como la seguridad pública, procuración e impartición de justicia, combate a la corrupción y a la impunidad, derechos humanos, equilibrio y sustentabilidad del desarrollo.

Las conductas más frecuentes que llevan a la trasgresión del orden jurídico en la Administración Pública Federal (APF) están relacionadas con una normatividad compleja, la falta de capacitación del personal, la

ausencia de sistemas y procedimientos, la arraigada costumbre de la dádiva y la 'mordida', así como también la ausencia de información transparente y veraz.

En la esencia de la rendición de cuentas está el diálogo crítico iterativo, en donde existe un círculo de preguntas y respuestas, de argumentos y contra-argumentos. Cabe pensar que con frecuencia la información que se recibe es imprecisa o llena de justificaciones que carecen de elementos convincentes; sin embargo, debe entenderse a la rendición de cuentas no como un derecho de petición, sino como un derecho a la crítica y al diálogo.

Adicionalmente, debe reconocerse que existe una relación estrecha entre la rendición de cuentas y la disponibilidad de sanciones. Para que sean efectivas las reglas formales deben estar acompañadas de mecanismos de monitoreo.

Sin la amenaza de sanciones, la denuncia de ilícitos deja de ser un acto de rendición de cuentas y se convierte en un mero acto publicitario. Como la rendición de cuentas presupone responsabilidad, como se dirige a portadores de poder que gozan de ciertos márgenes de discreción, no hay que confundirla con la regulación y el control, que pretenden eliminar o minimizar los márgenes de decisión de funcionarios y políticos.

En el avance en la rendición de cuentas en México está determinado por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y la creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).

Dicha institución tiene como propósito: 1) garantizar el derecho de acceso a la información pública gubernamental 2) proteger los datos personales que están en manos del gobierno federal 3) resolver sobre las negativas de acceso a información que alguna de las 250 dependencias o entidades del gobierno federal hayan formulado.

“Desde el 12 de junio del 2003 y hasta el 15 de mayo del 2005, la Administración Pública Federal ha recibido 77 mil 930 solicitudes de acceso a la información; registrándose un incremento del 12% con respecto al periodo inmediato anterior y un 4% de recursos interpuestos ante el IFAI, lo que muestra el interés que ha generado el derecho al acceso a la información en la sociedad.”¹²

¹² IFAI. “Limitar la cultura de transparencia y rendición de cuentas cancela el futuro democrático de nuestro país.” Comunicado IFAI/028/05. México. junio 15, 2005

2.4 Desarrollo administrativo

De un diagnóstico que se deriva del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, se reportó que el funcionamiento de la Administración Pública Federal presenta¹³:

- Esfuerzos limitado en planeación estratégica y evaluación de políticas públicas, lo que propicia indefinición de prioridades;
- Sobre-regulación en la administración y operación de las dependencias y entidades, lo que hace difícil su funcionamiento, deteriora la calidad de sus programas y servicios y afecta sensiblemente a los particulares;
- Estrategias dispersas que no favorecen la creación de instancias de liderazgo, conducción e integración de esfuerzos;
- Estructuras de organización sobredimensionadas, con formas jerárquicas verticales que dificultan la operación y que no se vinculan debidamente con la misión y los objetivos de cada institución;

¹³ Presidencia de la República. Decreto del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006. México. abril 22, 2002

- Escasa coordinación interinstitucional para el desarrollo de programas;
- Políticas de desarrollo de los recursos humanos limitadas, hecho que se ha subsanado parcialmente con el sistema civil de carrera;
- Tecnología limitada orientada principalmente a cuestiones de carácter administrativo, bajo esquemas independientes en cada dependencia o entidad y sin una visión de conjunto que permita su óptima utilización;
- En muchos casos, procesos de trabajo ineficientes que no aportan un valor agregado y que no están dirigidos a lograr resultados significativos y de calidad;
- Relación con las organizaciones sindicales sin lograr permanentes y amplios espacios de entendimiento y colaboración a fin de mejorar e innovar los procesos en el sector público;
- Insuficiente arraigo en el quehacer cotidiano de las instituciones públicas y de los que trabajan en ellas de una cultura ética, de servicio público a partir de la sociedad y para beneficio de ésta;
- Vinculación intermitente con la ciudadanía que no ayuda a su participación en la definición, la ejecución y la evaluación de las políticas y programas gubernamentales.

Ante lo anterior, el reto es cambiar el paradigma del control excesivo y poco sustantivo, a otro que libere el potencial creativo, innovador y productivo de los servidores públicos y de las instituciones con elementos sólidos y eficaces de control y evaluación que garanticen resultados, el buen uso de los recursos públicos y prevengan la corrupción.

Esta evaluación del desempeño debe ser permanente en los temas y asuntos públicos de mayor relevancia. Un esfuerzo que requiere de la combinación de normas, estructuras, sistemas y métodos de trabajo, con el capital humano y el comportamiento ético.

En cumplimiento a lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, se dará mayor énfasis a la autonomía real de los órganos de gobierno e internos de control de la Administración Pública procurando con ello fortalecer la transparencia y el arraigo de una cultura de honestidad y eficiencia con acciones preventivas y de detección y combate frontal a la corrupción. En seguida se muestra un cuadro comparativo del enfoque tradicional respecto al nuevo enfoque en los Órganos Internos de Control¹⁴:

¹⁴ Presidencia de la República. Decreto del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006. op. cit.

Comparativo del enfoque tradicional respecto al nuevo enfoque de los OIC	
Enfoque tradicional	Nuevo enfoque
Énfasis correctivo	→ Énfasis preventivo y de coadyuvancia
Auditorías dirigidas al cumplimiento de normas administrativas	→ Auditorías dirigidas a: * <i>Normas administrativas</i> * <i>Revisión de procesos sustantivos</i> * <i>Resultados</i>
Metas fijadas en factores cuantitativos (observaciones, reponsabilidades fincadas, etc.)	→ Metas basadas en factores cualitativos y de desempeño
Discrecionalidad en la aplicación de la norma	→ Control de procesos
Relación jerárquica y funcional dispersa y desordenada	→ Relación jerárquica y funcional clara y ordenada
Exceso de solicitudes de información a dependencias y entidades de la APF	→ Solicitudes de información limitadas pertinentes y multifuncionales

Cuadro Comparativo

2.5 Del control a la medición del desempeño

La pasada administración federal se planteo como reto iniciar y arraigar una cultura de buen gobierno que cumpla las demandas y expectativas de la sociedad. Para ello, se definieron seis ejes críticos en su agenda¹⁵:

- Un gobierno honesto y transparente que lleve a cabo sus funciones bajo un estricto apego a códigos de conducta y ética de valores que garanticen la honestidad de los

¹⁵ Presidencia de la República. Cuarto Informe de Ejecución 2004. México. 2004

servidores públicos, el combate decidido a la corrupción, eliminen la prepotencia y el favoritismo en la toma de decisiones y logren que la ciudadanía confíe nuevamente en su gobierno.

- Un gobierno profesional, el cual mediante un esquema integral de administración de recursos humanos, sea capaz de captar, retener e impulsar a los mejores hombres en el servicio público.
- Un gobierno de calidad que brinde más y mejores servicios para transparentar e incrementar la calidad en los trámites y servicios de alto impacto ciudadano.
- Un gobierno digital que aproveche al máximo las tecnologías de información y las telecomunicaciones para el desarrollo óptimo de sus funciones y la transparencia de la gestión pública.
- Un gobierno con mejora regulatoria que opere con esquemas más ágiles y flexibles, eliminando todos aquellos obstáculos excesivos.
- Un gobierno que cueste menos, a través de la aplicación de criterios de eficacia, eficiencia y austeridad en el ejercicio de las erogaciones públicas y la eliminación de aquéllas que no

generan valor, para que con menores recursos se ofrezcan más y mejores beneficios a la población.

De la vinculación del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006 y con relación a la agenda anterior, los objetivos, líneas estratégicas y las acciones concretas para implementar las decisiones hacia un mayor control, seguimiento y medición del desempeño en contra de la corrupción y la impunidad se tiene que¹⁶:

OBJETIVOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN Y PROYECTOS
1 Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad, e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública	1.1 Establecer el marco jurídico, institucional y operativo que permita la debida actuación de la Secretaría	1.1.1 Comisión Intersecretarial para la Transparencia y Combate a la Corrupción
		1.1.2 Reforma del marco jurídico relativo a las atribuciones y competencias de la Secretaría
	1.2 Mejora de los procesos y servicios públicos en la APF	1.2.1 Mejora regulatoria interna de la APF
		1.2.3 Investigación de mejores prácticas anticorrupción
		1.2.4 Fortalecimiento de sistemas de control interno en la APF
		1.2.5 Nuevo enfoque de los órganos internos de control
	1.3 Desarrollar los Recursos Humanos de la APF	1.3.1 Estudio de sueldos y salarios de las áreas críticas de la APF
		1.3.2 Formación y capacitación de los servidores públicos
		1.3.3 Servicio profesional de carrera en la Administración Pública Federal
		1.3.4 Inducción y adopción voluntaria del Código de Ética de los servidores públicos

¹⁶ Presidencia de la República. Decreto del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006. op. cit.

OBJETIVOS		LÍNEAS ESTRATÉGICAS		LÍNEAS DE ACCIÓN Y PROYECTOS	
2	Controlar y detectar prácticas de corrupción	2.1	Implantar controles en la APF	2.1.1	Inventario de áreas críticas en la APF
				2.1.2	Programas operativos para la transparencia y combate a la corrupción en áreas críticas de la APF
				2.1.3	Asesoría para diseño y fortalecimiento de los sistemas de control en áreas críticas
		2.2	Investigar e integrar información básica sobre la actuación de las instituciones para fundamentar acciones que mejoren su desempeño	2.2.1	Auditoría, control, seguimiento y evaluación de la gestión pública
				2.2.2	Sistema de Información Directiva
3	Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad	3.1	Aplicar las sanciones que corresponda a conductas indebidas	3.1.1	Usuario Simulado
				3.1.2	Detección y sanción de casos de corrupción
4	Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad	4.1	Dar calidad y transparencia a la gestión pública	4.1.1	Ley para el Acceso a la Información Gubernamental
				4.1.2	Facilitación y recepción de quejas, denuncias e inconformidades
				4.1.3	Identificación de Estándares de Atención Ciudadana
				4.1.4	Uso de la tecnología para la transparencia en el Gobierno
				4.1.5	Coordinación con estados y municipios
				4.1.6	Contraloría Social
				4.1.7	Información pública sobre la operación y desempeño de las instituciones y los servidores públicos
				4.1.8	Medición del impacto en el combate a la corrupción e impunidad
				4.1.9	Administración eficiente y transparente de los recursos humanos, materiales y financieros de la SECODAM para coadyuvar a un buen gobierno
		4.2	Generar acuerdos con la sociedad	4.2.1	Acuerdos de Colaboración y Pactos Sectoriales de Transparencia y Combate a la Corrupción
				4.2.2	Relaciones institucionales de Vinculación para la Transparencia
		4.3	Nueva cultura social de combate a la corrupción	4.3.1	Incorporación de los temas de combate a la corrupción y a la impunidad y de ética pública en el sistema educativo nacional

OBJETIVOS		LÍNEAS ESTRATÉGICAS		LÍNEAS DE ACCIÓN Y PROYECTOS	
				4.3.2	Consejo Nacional de Transparencia y Contra la Corrupción
				4.3.3	Campaña de posicionamiento del Gobierno Federal en el combate a la corrupción
5	Administrar con pertinencia y calidad el Patrimonio Inmobiliario Federal	5.1	Administrar con pertinencia y calidad los bienes inmuebles de la APF	5.1.1	Administración del Patrimonio Inmobiliario Federal
				5.1.2	Avalúo y justipreciación de inmuebles federales

Como resultado de lo anterior, “en materia de fincamiento de responsabilidades, en 2004 se aplicaron 5 778 sanciones administrativas a 4 462 servidores públicos, cifras superiores en 10.6 y 7.4 por ciento, respectivamente, con relación al año anterior. El total de sanciones impuestas se integró por 194 apercibimientos, 1 579 amonestaciones, 313 destituciones, 1 437 inhabilitaciones, 1 183 suspensiones y 1 072 sanciones económicas por un monto de 7 349.3 millones de pesos, monto superior en 716.3 por ciento en términos reales con relación al obtenido en 2003.”¹⁷

¹⁷ Presidencia de la República. Cuarto Informe de Ejecución 2004. México. 2004

CAPÍTULO III

MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL DESEMPEÑO

3.1 Requerimientos

La evaluación del desempeño es una tarea mucho más difícil y controvertida en el sector público que en el ámbito privado. La evaluación en general ofrece claridad sobre qué se está midiendo y por qué. Este tipo de claridad es característica del sector privado ya que el objetivo que persiguen los administradores privados es indiscutible: una empresa particular existe para obtener beneficios y generar valor a sus propietarios.

La medida del desempeño en el sector público es una tarea diametralmente distinta, ya que las organizaciones del sector público existen por razones distintas a las privadas. En general, los gobiernos se rigen por el objetivo de mejorar las vidas de los ciudadanos. Para los empleados públicos y los programas que gestionan, existe a menudo mucha ambigüedad sobre cuál es el objetivo último.

Dicha ambigüedad crea una situación que nunca se observa en el sector privado, tal como obtener un “resultado” o un “desempeño” determinado, y por tanto un desacuerdo sobre la forma adecuada de su evaluación.

Un indicador, el cual se utiliza para evaluar el desempeño, “es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.”¹⁸

Existen dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, tienen una función descriptiva que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa. A su vez, tienen una función valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

Entre las condiciones elementales que un indicador debe reunir está su relevancia para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. Así también, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad, siempre que sea preciso.

A esta cualidad debe añadirsele que un indicador debe ser inequívoco; es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

¹⁸ Guinarti, Joseph Maria. Indicadores de gestión para las Entidades Públicas. Universidad de Cataluña. España. 2003

Adicionalmente, el indicador debe ser claro, mantenerse en el tiempo y ser adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o reaccionar ante terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas; su grado de sensibilidad debe ser tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos. A su vez, el indicador debe ser preciso con un margen de error aceptable.

A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad. Esta se refiere a que su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superado por los beneficios que reporta la información extraída), siendo fácil de calcular e interpretar.

En resumen, “el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones

(pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.”¹⁹

Los indicadores de evaluación del desempeño son útiles para clarificar los objetivos. Además, el directivo público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en sus planes estratégicos. A su vez, de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas.

Es deseable que los recursos públicos deban estar debidamente controlados y se mejore su utilización en términos de eficacia, eficiencia y economía. Finalmente, dada la estructura y características específicas, los indicadores para evaluar el desempeño también deben motivarlo según los resultados esperados.

Ante ello, los requerimientos de la sociedad, traducidos en formas de medir la actuación pública pueden ser en función de la economía, eficacia, eficiencia, excelencia, efectividad, equidad, excelencia, entorno y sostenibilidad, entre otros, mismos que serán explicados con mayor detalle en este mismo capítulo.

¹⁹ Guinarti, Joseph Maria. Op. cit.

3.2 Criterios de control

“Las organizaciones utilizan los procedimientos de control para asegurarse de que avanzan, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente.”²⁰

El control está directamente relacionado con el cambio, mismo que está vinculado a los movimientos de la competencia y desde la perspectiva de la sociedad a la rendición de cuentas y la transparencia.

Así mismo, el control está relacionado a la necesidad de acelerar el ciclo de pedidos-entregas y solicitudes-servicios; a la importancia de “agregar valor” a los productos y servicios; a los cambios de cultura de los trabajadores y sus organizaciones y al creciente requerimiento de delegar y de hacer trabajo en equipo en las instituciones.

El control es un proceso dinámico que permite ajustar las actividades reales a las actividades proyectadas. Este proceso, en la práctica, permite que los niveles medios jerárquicos vigilen la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección, tomando las medias correctivas que sean requeridas.

²⁰ Stoner, James. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr. Daniel. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana. 6ª Ed. México. 1996

“Es necesario que dicho proceso se cumpla hasta la conclusión de la actividad, de otra forma únicamente se estaría vigilando la actuación e identificando los fracasos pasados sin ejercer el control.”²¹

El control, siendo la última fase del proceso administrativo, consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación.

En sentido estricto, el control no es dominar el desempeño de la gente o evitar fraudes, sino que su objeto principal es vigilar que todas las operaciones se apeguen a lo preestablecido a fin de reducir hasta lo más posible la diferencia entre lo que se intentaba obtener y lo obtenido.

Existen cuatro pasos en el proceso del control administrativo:

- Establecer las normas y métodos para medir el rendimiento en los puntos clave del proceso.
- Medir el rendimiento.
- Determinar si los resultados corresponden con los parámetros.
- Tomar medidas correctivas.

²¹ Martínez Villegas, Fabián. Auditoría Administrativa. PAC. México. 1999

Cuando las normas y métodos para medir el rendimiento se han establecido en forma clara, precisa y alcanzable, resulta de mayor eficacia el ejercicio del control.

Este no debe tomarse como una medida coercitiva que mine la creatividad, por el contrario es necesario que se visualice como un medio de comunicación entre la planeación y las actividades cotidianas que buscan alcanzar los objetivos. Por ejemplo: en una institución de salud sus normas y medidas podrían incluir el tiempo que los pacientes aguardan en una fila a ser atendidos; entre menor sea el tiempo, comparado contra la norma, mayor será la productividad de los médicos y la satisfacción del paciente.

La forma de medir el rendimiento dependerá de la actividad que desee controlarse. Sin embargo, en todos los casos entre mayor sea la frecuencia de medición se generará más información para tomar medidas correctivas.

Los parámetros para medir el rendimiento pueden atenerse a:

- La cantidad
- La calidad
- La unidad monetaria
- El tiempo
- Otros

Entre mayor sea el número de parámetros que midan el desempeño será más rígido el control. Quien esté a cargo y sea responsable de ejercer este control debe al menos considerar lo siguiente:

- “Todo control debe comprender al menos el parámetro que se refiere a unidades monetarias expresadas en costo, ya que es el común denominador de todas las operaciones que se realizan, las cuales quedan plasmadas en los registros cuya unidad es precisamente la monetaria.
- Un control es más significativo y completo cuando, además de los parámetros de cantidad y unidades monetarias, incluye el de tiempo.
- Todo control que comprenda unidades monetarias debe estar coordinado y subordinado al sistema de control presupuestal.”²²

De lo anterior se desprenden dos puntos importantes: primero que el parámetro más representativo es el de unidades monetarias y segundo que entre más parámetros se utilicen para medir el rendimiento mejor será el ejercicio de control.

²² Martínez Villegas, Fabián. Op. cit.

En el siguiente cuadro detalle, se muestran diferentes tipos de control sobre la base de funciones y los parámetros para medir su resultado:

Tipos de Control	Parámetros para medir su rendimiento
Control financiero	Unidad monetaria, Cantidad (horas-hombre, horas-máquina, unidades de producción) Tiempo.
Control de costos	Unidades monetarias Tiempo.
Control de personal	Unidades monetarias (sueldo) Cantidad (producción personal Tiempo (horas de trabajo) Calidad (eficiencia de ejecución)
Control de producción	Unidades monetarias (costo de producción), Cantidad (volumen de producción) Tiempo.
Control de ventas	Unidades monetarias (importe) Cantidad (volumen) Tiempo (ventas de un periodo).
Control de inventario	Unidades monetarias (costo de artículos), Cantidad (número de artículos almacenados).
Control de calidad	Cantidad (número de artículos aceptados en un lote) Calidad (calidad del producto).

Fuente: Martínez Villegas, Fabián. *Auditoría Administrativa*. PAC. México. 1999

Cuadro Detalle

De igual forma, en cualquier situación el proceso de medición deberá ser constante y repetitivo, vigilando que la información obtenida sea comparable de un periodo a otro. Con ello, se contribuirá a determinar si los resultados corresponden a los parámetros establecidos con antelación. Si los resultados corresponden a las normas, puede suponerse que todo está

bajo control, que los parámetros fueron adecuados y que se está en la línea adecuada.

Por otro lado, cuando los resultados no cumplen con las normas es necesario hacer cambios permanentes para orientar los esfuerzos hacia los objetivos.

Ahora bien, existen dos tipos de cambios²³, los reactivos y los proactivos. Los primeros, suceden después de que un evento ha concluido y los segundos, son cambios que se anticipan a los eventos que no contribuirán a alcanzar la meta. Así, de los cambios más recomendables, como medidas correctivas, son los cambios proactivos ya que estos permiten tener un margen de seguridad más amplio que los reactivos.

²³ Stoner, James. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr. Daniel. Op. cit.

3.3 Programación de necesidades

En la programación de necesidades, la evaluación del desempeño es importante porque implica la asignación de responsabilidades, que desde una perspectiva pública, se refiere a la responsabilidad de cumplir con lo que se ha prometido.

Existen tres elementos claves relacionados con el desempeño de las instituciones públicas que, en consecuencia, definen a su vez tres áreas distintas para el desarrollo de indicadores. Dichas áreas son²⁴: desempeño operativo, desempeño financiero y legalidad.

El desempeño operativo incluye cuatro elementos que forman parte de un conjunto más amplio de atributos que pueden evaluarse en la gestión pública:

- **Relevancia:** se refiere a que los indicadores deben tener sentido para analizar los problemas a los cuales se supone que va dirigido.
- **Efectividad:** deben evaluar el grado de obtención de los objetivos.
- **Eficiencia:** tienen relación con el costo de obtener los resultados deseados; un programa que alcanza un determinado nivel de

²⁴ Guinarti, Joseph Maria. Op. cit.

resultados al menor costo que la mejor alternativa posible se está desempeñando al nivel más alto de eficiencia.

- Integridad: en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados perseguidos a lo largo del tiempo; implica factores restrictivos que están relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos y materiales.

El desempeño financiero cubre dos cuestiones: si los resultados del programa de gasto están en línea con las previsiones del presupuesto. Asimismo, cabe analizar si los asuntos financieros se están gestionando de acuerdo con los principios y controles de la gestión financiera.

Por su parte, el desempeño de la legalidad tiene que ver con la implantación de programas que estén en sintonía con leyes, autoridades, políticas, regulaciones y estándares de conducta aceptados.

En relación a cada indicador que mide el desempeño de manera identificable, se tiene que el de economía se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales.

En este ámbito, la fijación de los criterios supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que

deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir; la determinación de las calidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios a adquirir; y, finalmente, las posibilidades, plazos y condiciones de la compraventa de los recursos materiales.

Para que una operación sea económica, el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor (en este caso menor) relación costo-calidad posible. Es posible indicar que la economía se alcanza cuando se adquieren los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al costo más bajo.

Respecto a la eficacia, esta se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en la misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación plasmada en unos programas en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos se pretenden alcanzar.

De esta forma, la eficacia puede ser considerada como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, aunado a una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

Los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros:

- Facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa;
- conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e
- informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos.

Respecto a la eficiencia, esta se define por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs).

Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un

determinado servicio. Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos:

- El rendimiento o desempeño del servicio prestado del bien adquirido, o vendido, con relación a su costo.
- La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar (benchmark).
- Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos.

Respecto a la efectividad, esta mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Considerando ello, el valor, efectivo o potencialmente creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos (outputs), ya que éstos en general carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos (outcomes) que generan.

Los indicadores de efectividad constituyen un valioso complemento de los indicadores de eficiencia, dado que la eficiencia en el ámbito de la gestión pública debe entenderse como relación entre costos y valor efectivamente producido (impacto).

Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente creado a través de la actuación de los poderes públicos, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo.

Respecto a la equidad, esta se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.

Desde esta perspectiva, el principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos. En otras palabras, la medición de la equidad implica medir el nivel de justicia en la distribución de los servicios públicos.

Respecto a la excelencia, este término remite a la calidad de los servicios, desde la óptica del usuario. Por esta razón, en este punto, conviene poner especial énfasis en el enfoque orientado hacia el cliente, el cuál se encuentra estrechamente vinculado con la concepción de que la administración no es sino un servicio y la población su clientela potencial.

Ante ello, las características deseables o esperadas de la administración pública son:

- que sea espacial, temporal y materialmente accesible;
- que responda a las expectativas en ella depositadas (que aporte soluciones), y
- que permita la participación del ciudadano en la determinación de las necesidades administrativas que le afecten.

Respecto al entorno, el proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial, incluyendo a México,

hace imprescindible el estudio del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan.

En este ámbito, el acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, así como el conocimiento de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan en este contexto, se convierte en un factor clave para las organizaciones públicas.

Respecto a la sostenibilidad, este se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo. No es suficiente que los objetivos de un programa se consigan, sino que es indispensable que sus beneficios se prolonguen y se mantengan, a pesar de los cambios técnicos o del entorno que se puedan producir.

Bajo esta perspectiva, la construcción de un conjunto de indicadores capaces de resumir de manera sucinta y clara la información contenida en los ámbitos arriba mencionados es una necesidad fundamental para las administraciones públicas, ya que en un entorno como el actual, de creciente participación y exigencia ciudadana y difícil acceso a los recursos, los gestores públicos han de aplicar modelos de gestión empresarial, con el fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

3.4 Modelo de medición cuantitativa

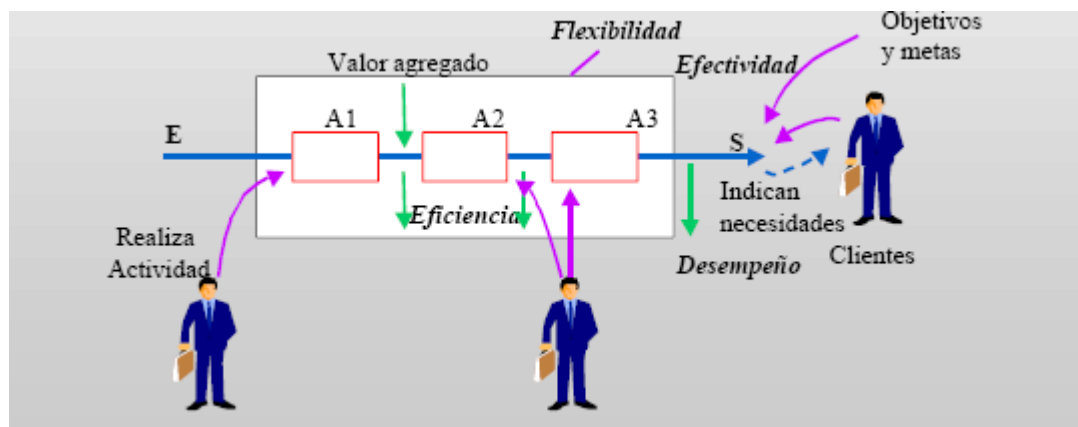
Un modelo es “una representación abstracta de la realidad, el cual resalta ciertos aspectos del mundo real y omite otros. El propósito de un modelo es reducir la complejidad de entendimiento del mundo real, al eliminar los detalles irrelevantes de su comportamiento.”²⁵

A su vez, modelar un proceso significa describir los aspectos relevantes de un proceso real de manera concisa y sin ambigüedades. Los modelos actuales están ahora más orientados hacia los procesos que hacia las funciones. Con ello, se busca observar una situación integral, más que ver únicamente una actividad con un objetivo específico, no atendiendo a sus interrelaciones.

Un proceso de negocio es una colección de actividades diseñadas para producir una salida específica para un cliente o un mercado en particular. Esto implica un fuerte énfasis en cómo se realiza el trabajo dentro de una organización, en contraposición con un enfoque del producto en qué se produce. Por lo tanto, el proceso es una secuencia específica de actividades de trabajo a través del tiempo y del espacio, con un inicio, un final y unas entradas y salidas claramente definidas: una estructura para la acción.

²⁵ SECODAM. Presentación ARIS-SECODAM. México. 2002

En dicho proceso se consideran actividades, parámetros de desempeño, necesidades, objetivos, metas, recursos, y sobre todo a la gente. En el siguiente esquema se muestra un ejemplo de la interrelación de los elementos tales como el disparador del proceso o entrada (E), las actividades a realizar (A1, A2, A3), los actores o personas a realizar las actividades, los elementos de control del proceso que se tiene que monitorear a la entrada y salida de cada actividad, que al final del proceso nos proporcionará la efectividad que tuvo y por último saber si se cumplieron las metas y objetivos en función de la satisfacción de los clientes:



Como una herramienta para evaluar el desempeño de la administración pública en base a indicadores preestablecidos, la Secretaría de la Función Pública ha instrumentado un modelo de procesos denominado ARIS (Architecture of Integrated Information Systems).

A través de esta herramienta tecnológica se pretende establecer requerimientos, diseñar e implementar acciones que permitan evaluar el desempeño de la administración.

El llamado BPM (Business Process Modeling), sobre el cual descansa el ARIS, es un concepto que ofrece una estructura que permite que diferentes grupos dentro de las áreas clave de una institución se beneficien de las mejoras de los sistemas.

A la vez, por medio del BPM se prepara la implantación para mejorar la claridad del lenguaje gráfico y la comunicación entre los departamentos implicados. Esto facilita el entendimiento, el intercambio de información y la consecución del objetivo con los recursos disponibles.

El alcance del BPM puede afectar a más de una unidad organizacional, tener un impacto horizontal en la organización y crear algún tipo de valor para el cliente interno o externo. En dicho modelo de proceso de negocio, aplicable también para el sector público, se definen los siguientes elementos:

- El objetivo o el motivo del proceso
- Las entradas específicas
- Las salidas específicas
- Los recursos consumidos
- La secuencia de las actividades; y
- Los eventos que dirigen el proceso

En todo caso, un proceso de negocio tiene algún objetivo bien definido. Este es la razón por la que la organización realiza su trabajo y se define en términos de los beneficios que este proceso tiene para la organización como un todo y para satisfacer sus necesidades.

Los procesos de negocio emplean información para adaptar o completar sus actividades. La información, a diferencia de los recursos, no se consume en los procesos, sino que se usa como parte del proceso de transformación.

La información puede provenir de fuentes externas, de los clientes, de las unidades organizacionales internas e inclusive puede ser el producto de otros procesos. Por su parte, un recurso es una entrada para un proceso de negocio y, a diferencia de la información, típicamente se consume durante el procesamiento.

A su vez, un evento es la recepción de algún objeto, un momento o fecha cumplidos, una notificación o cualquier otro elemento que inicie un proceso de negocio. El evento se puede consumir y transformar (por ejemplo en una orden de cliente) o simplemente actuar como un conector de otro evento.

Un proceso de negocio típicamente producirá una o más salidas de valor para uso interno o para satisfacer requisitos externos. Una salida puede ser un objeto físico (tal como un servicio, un informe o una factura),

una transformación de recursos crudos con un nuevo ordenamiento (una agenda diaria) o un resultado final de un proceso, tal como completar una solicitud de cliente.

Respecto a una salida de un proceso de negocio, esta puede alimentar a otro, como un ítem requerido o como un disparador para iniciar nuevas actividades. Un conector “output” indica que el proceso de negocio produce algún objeto (físico o lógico) que es de valor para la organización, como un ítem externamente visible o como un producto interno (posiblemente alimentando otro proceso).

El diagrama siguiente ilustra cómo los diferentes elementos del modelo se pueden agrupar para producir una vista coherente de un proceso de negocio determinado. En él, están incluidos las entradas, las salidas, los eventos, los objetivos y otros recursos que son significativos.

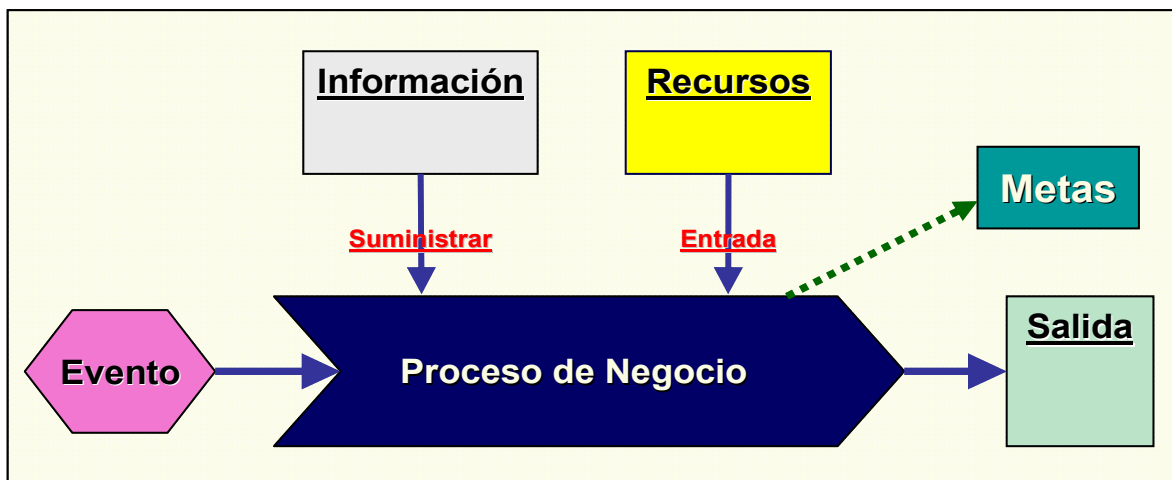


Diagrama esquemático de un proceso de negocio

Siguiendo el modelo de ARIS (ver anexo), que incluye partes como la organización, las funciones, los datos, el control y los servicios, así como sus interconexiones se tiene que se responden cuestiones sobre:

- ¿Qué datos se requieren para realizar una función?, ¿Qué datos son el resultado de que función?, ¿Qué datos se intercambian entre las funciones?, ¿Qué funciones necesitan los mismos datos?
- ¿Qué datos deberían ser accesibles para qué unidades de responsabilidad?, ¿Qué unidades organizacionales necesitan que datos?, ¿Quién es responsable de proporcionar que información?, ¿Qué información está disponible en qué lugar?
- ¿Qué unidades de responsabilidad ejecutan qué funciones?, ¿Qué unidades de responsabilidad deciden sobre qué funciones?, ¿Qué unidades de responsabilidad tienen que ser informadas del resultado de qué funciones?, ¿Qué funciones afectan a que unidades organizacionales?

Ante ello, los esquemas que ayudan a visualizar el enfoque de ARIS y sus partes integrantes, así como sus interrelaciones son:

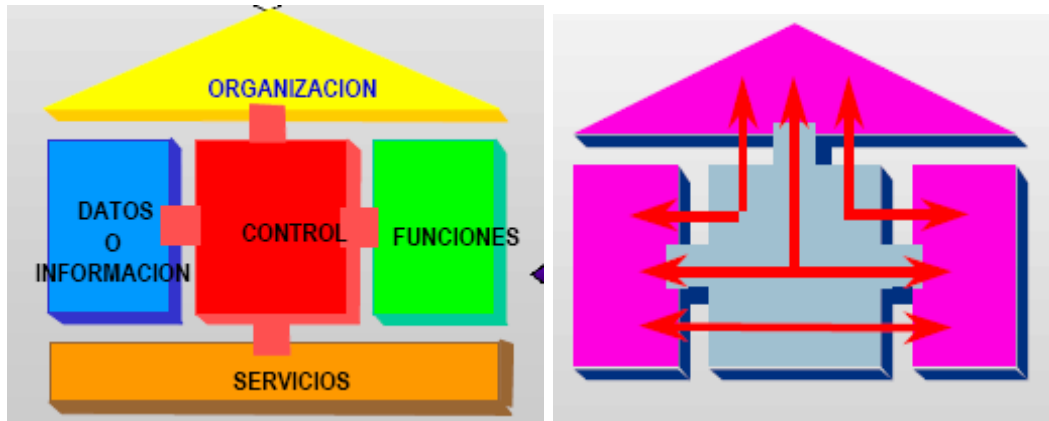


Diagrama esquemático de los elementos y flujos de la información en ARIS

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN CUANTITATIVA DEL DESEMPEÑO

4.1 Modelo INTRAGOB 2005

En general, el reto de la Secretaría de la Función Pública (SFP) es el de contribuir a una mejora permanente de los servicios gubernamentales, enraizar una nueva ética en el servicio público, el manejo transparente de los recursos, la atención oportuna a la opinión y denuncias de la ciudadanía, el desarrollo de un servicio público de carrera y la rendición puntual de cuentas.

Así también, de forma especial, su reto es fortalecer su función preventiva en el abatimiento de prácticas de corrupción e impunidad y establecer responsabilidades para castigar conductas ilícitas conforme el marco jurídico.

De lo anterior, la SFP, de manera interna, ha implementado una estrategia de mejora de procesos y administración de la información, de acuerdo con la Norma ISO 9000, el desarrollo de un Tablero de Control Estratégico y la adopción de una herramienta de Administración del Conocimiento denominada ARIS, entre otras estrategias.

De la identificación de los retos, los objetivos estratégicos que se persiguen son:

- Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.
- Controlar y detectar prácticas de corrupción.
- Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad.
- Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad.
- Administrar con pertinencia y calidad el patrimonio inmobiliario federal.

Las estrategias planteadas para lograr dichos objetivos son:

- Establecer el marco jurídico, institucional y operativo que permita la debida actuación de la Secretaría.
- Mejora de los procesos y servicios públicos en la Administración Pública Federal (APF).
- Desarrollar los Recursos Humanos de la APF.
- Implantar controles en la APF.
- Investigar e integrar información básica sobre la actuación de las instituciones para fundamentar acciones que mejoren su desempeño.
- Aplicar las sanciones que corresponda a conductas indebidas.

- Dar calidad y transparencia a la gestión pública.
- Generar acuerdos con la sociedad.
- Promover una nueva cultura social de combate a la corrupción.
- Administrar con pertinencia y calidad los bienes inmuebles de la APF.

En relación al Tablero de Control Estratégico, los sistemas implicados y sus relaciones se muestran en el siguiente cuadro de relaciones:

SISTEMAS SFP	RELACIÓN INTEGRAL CON CLIENTES Y CIUDADANOS	SISTEMA DE LIDERAZGO	SISTEMA DE TRABAJO	SISTEMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA	SISTEMA DE PLANEACIÓN	SISTEMA DE GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS	SISTEMA DE IMPACTO SOCIAL Y PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA
SISTEMA DE CONOCIMIENTO DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE CLIENTES Y CIUDADANOS	X	X			X		X	X	X
RELACIÓN INTEGRAL CON CLIENTES Y CIUDADANOS		X	X	X			X	X	X
SISTEMA DE LIDERAZGO			X	X			X	X	X
SISTEMA DE TRABAJO				X	X		X	X	
SISTEMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS					X		X	X	
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO						X	X	X	
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA							X	X	
SISTEMA DE PLANEACIÓN								X	X
SISTEMA DE GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS									X

Cuadro de relaciones

El sistema de conocimiento de necesidades y expectativas de clientes y ciudadanos tiene como objetivo identificar las necesidades y expectativas de los ciudadanos con respecto a los servicios que proporciona la Secretaría. Igualmente, busca anticiparse a los requerimientos cambiantes de la sociedad, detectando y evaluando los factores críticos en los servicios

para tomar acciones encaminadas a mejorar la satisfacción de los clientes y ciudadanos.

En cuanto al sistema sobre la relación integral con clientes y ciudadanos, el objetivo es establecer las bases que faciliten la relación con los ciudadanos para dar respuesta a sus necesidades y expectativas, desarrollando proyectos de mejora, atendiendo sus sugerencias, quejas, denuncias e inconformidades.

El sistema de liderazgo tiene como objetivo dar un sentido de dirección común e impulsar el compromiso de todos los servidores públicos de la dependencia para atender los requerimientos de la sociedad y dar cumplimiento a la misión y visión que tiene establecida la Secretaría.

El sistema de trabajo tiene como objetivo promover, estimular y facilitar la participación del personal en el logro de los objetivos a través de sistemas de trabajo individual y grupal, que buscan la satisfacción del personal, la innovación y la creatividad.

El sistema de calidad de vida tiene como objetivo el desarrollo de programas para mejorar la calidad de vida y satisfacción de los servidores públicos, así como implementar actividades complementarias a las actividades profesionales de dichos servidores.

El sistema de desarrollo de competencias tiene como objetivo de desarrollar los conocimientos y habilidades del personal para asegurar que

se cuenta con el talento necesario tanto para la mejora en la ejecución del trabajo como en el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos de la dependencia.

El sistema de gestión de la información y el conocimiento tiene como objetivo el de administrar la información relevante de la dependencia, los clientes y usuarios, así como el conocimiento de los servidores públicos con el fin de potenciar el capital intelectual de la Secretaría orientado al logro de los objetivos de la Institución.

El sistema de gestión de la tecnología tiene como objetivo satisfacer los requerimientos de los servicios informáticos y de telecomunicaciones en la Secretaría mediante la instrumentación de mejores prácticas, la incorporación de nueva tecnología, así como de mantener en condiciones óptimas la operación de la infraestructura tecnológica, dentro de un marco normativo-administrativo establecido por las autoridades competentes.

El sistema de planeación tiene como objetivo dar cumplimiento a los programas y prioridades estratégicos de la Secretaría para lograr la satisfacción de la ciudadanía, mediante la alineación de la planeación estratégica y operativa de todas las Unidades Administrativas y el seguimiento a su desempeño y cumplimiento de los resultados.

El sistema de gestión y mejora de procesos y servicios tiene como objetivo identificar, alinear, administrar, medir y establecer un mecanismo de

mejora continua en los procesos sustantivos de la Secretaría y de los servicios que presta con el fin de asegurar el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos establecidos en la Planeación y comprometidos en el Programa Nacional de Combate a la Corrupción, Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo.

El sistema de impacto social y promoción de la cultura de integridad y transparencia tiene como objetivo establecer puentes de colaboración y medios de interlocución y con grupos de la sociedad encaminados a construir las condiciones culturales, políticas, institucionales y sociales que hagan posible abatir la corrupción.

Para cada uno de los sistemas anteriores, el Tablero de Control Estratégico señala mecanismos para operar procesos, fechas de implantación y aplicación, mecanismos de evaluación de eficiencia y efectividad, implicaciones de interacción con otros procesos e información sobre mejora continua.

4.2 Evaluación de la aplicación

De los sistemas anteriormente descritos, se han establecido indicadores que permiten evaluar su objetivo. Dichos indicadores proporcionan información cuantitativa que evalúa el desempeño de las

distintas subsecretarías, coordinaciones, unidades y otras áreas sustantivas de la SFP, respecto de sus funciones particulares.

Del sistema de conocimiento de necesidades y expectativas de clientes y ciudadanos, se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también se indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
AVUC - Atención a la Voz del Usuario en las Cartas Compromiso al Ciudadano (CCC)	Calificación, en una escala de cero a diez, que evalúa el grado en que el OIC atiende la Voz del usuario en la operación de las Cartas Compromiso al Ciudadano
Estándares de servicio en Atención Ciudadana (calificación)	Refleja la evaluación ciudadana del servicio y el cumplimiento de los estándares de servicio comprometidos en los diversos servicios que brinda la Dirección General Adjunta de Atención Ciudadana.
Verificación de tramites y servicios de alto impacto y cartas compromiso	Realizar visitas de verificación para evaluar la calidad y transparencia de los trámites y servicios de la APF así como la evaluación del cumplimiento de las Cartas compromiso.
Porcentaje de medidas correctivas atendidas por los Órgano Interno de Control (OIC)	Verificar el cumplimiento de las medidas correctivas formuladas en los órganos internos de control para mejorar la atención de los asuntos.

Cuadro de indicadores del sistema de conocimiento de necesidades y expectativas de clientes y ciudadanos

Del sistema de la relación integral con clientes y ciudadanos se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
Eficiencia en los procesos estratégicos de atención ciudadana	Porcentaje de quejas atendidas contra las resueltas
Evaluación de la satisfacción de los clientes por medio del CSI, Índice de Satisfacción del Usuario (CSI por sus siglas en inglés)	Se adoptó una metodología para estandarizar la medición de la satisfacción del cliente
Tiempo de atención de inconformidades (En días naturales).	Tiempo de resolución de inconformidades tramitadas por los clientes ciudadanos

Cuadro de indicadores del sistema relación integral con clientes y ciudadanos

Del sistema de liderazgo se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
Grado de contribución de los indicadores estratégicos hacia el logro de la misión, la visión y los objetivos de la SFP	Grado en que los indicadores estratégicos contenidos en el Tablero de Control permiten evaluar y dar un seguimiento confiable al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la SFP
Índice de clima organizacional aplicado por DGARH	Percepción que tienen los servidores públicos respecto a la satisfacción, entorno, organización y compromiso en la SFP.
Mejora de ordenamientos jurídicos para la reforma estructural	Disposiciones jurídicas que fueron propuestas para su expedición, reforma o modificación durante el ejercicio.
Número de acuerdos y pactos sectoriales operando	Lograr suscribir pactos y acuerdos de colaboración con compromisos concretos de cada una de las partes que contribuyan a abatir problemas de corrupción y falta de integridad como universidades, sindicatos, organismos empresariales.

Cuadro de indicadores del sistema de liderazgo

Del sistema de trabajo se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
Calificación del desempeño de los servidores públicos sujetos a la Ley del servicio profesional de Carrera (LSPC)	Porcentaje de calificación aprobatoria entre los servidores públicos de carrera
Índice de clima organizacional aplicado por DGARH	Percepción que tienen los servidores públicos respecto a la satisfacción, entorno, organización y compromiso en la SFP.

Cuadro de indicadores del sistema de trabajo

Del sistema de desarrollo de competencia se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
Índice de implantación del Servicio Profesional de Carrera	Grado de implantación de las estrategias para la administración de los recursos humanos
Porcentaje de perfiles de puestos elaborados y aprobados	Elaboración de perfiles de puestos incluye su valuación y autorización del Comité de Profesionalización
Porcentaje de planes de carrera elaborados	Asesoría, elaboración y seguimiento de los planes de carrera de los servidores públicos sujetos a la LSPC
Porcentaje de capacitación de los servidores públicos	Lograr que el 80% del personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera tome 40 horas de capacitación

Cuadro de indicadores del sistema de desarrollo de competencia

Del sistema de calidad de vida se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
Índice de clima organizacional aplicado por DGARH	Percepción que tienen los servidores públicos respecto a la satisfacción, entorno, organización y compromiso en la SFP

Cuadro de indicadores del sistema de calidad de vida

Del sistema de gestión de la información y el conocimiento se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
Disminución del costo unitario de los servicios derivado de las iniciativas de innovación y calidad	Grado de disminución del costo unitario de los servicios proporcionados por las Unidades Administrativas, derivado de la implementación de las estrategias de modernización, innovación y calidad.
No. de procesos sustantivos de los órganos internos de control (OICs) rediseñados bajo el modelo franquicia	Número de procesos sustantivos (ATENCIÓN CIUDADANA, INCONFORMIDADES, RESPONSABILIDADES, CONCILIACIONES, AUDITORÍA INTERNA, BUEN GOBIERNO Y CONTROL Y EVALUACIÓN) de los OICs, rediseñados bajo el modelo franquicia
Incremento en el número de personas registradas en el Registro Único de Personas Acreditadas (RUPA)	Promover el aumento del número de personas físicas y morales que se inscriben en el Registro Único de Personas Acreditadas y que utilicen este servicio para efectuar cualquier tipo de trámite ante las Dependencias de la APF

Cuadro de indicadores del sistema de gestión de la información y el conocimiento

Del sistema de gestión de la tecnología se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
Grado de percepción de los usuarios en la calidad de los servicios prestados	Evaluación del servicio por parte de los usuarios de los servicios informáticos
Calificación global de la prestación de servicios informáticos	Dar seguimiento al cumplimiento de objetivos de calidad, de los diferentes procesos certificados.
Porcentaje de disponibilidad de infraestructura informática	Seguimiento a la disponibilidad de servicios esenciales de telecomunicaciones y sistemas

Cuadro de indicadores del sistema de gestión de la tecnología

Del sistema de planeación se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
Grado de contribución de los indicadores estratégicos hacia el logro de la misión, la visión y los objetivos de la SFP	Grado en que los indicadores estratégicos contenidos en el Tablero de Control permiten evaluar y dar un seguimiento confiable al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la SFP
Calificación del desempeño de la Secretaría	Evaluación global del desempeño de los indicadores de toda la Secretaría.
Grado de percepción de la veracidad y utilidad de la información del Tablero del Control	Grado de percepción de los usuarios sobre la confiabilidad, certeza y utilidad del tablero de control, así como los reportes generados del mismo
Porcentaje de estructuras revisadas y mejoradas de acuerdo a lineamientos	Número de estructuras revisadas y mejoradas de las unidades administrativas de la SFP
Porcentaje de cumplimiento de las metas presidenciales	Determina el nivel de cumplimiento de las metas presidenciales
Informes mensuales de Metas Presidenciales con elementos de juicio	Integrar los informes de avance de Metas presidenciales con elementos de juicio para la toma de decisiones

Cuadro de indicadores del sistema de planeación

Del sistema de gestión y mejora de procesos y servicios se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
Número de Unidades Administrativas Transformadas y Certificadas Integralmente (Base 33 U.A.s)	Número de Unidades Administrativas con estrategias, procesos y estructura alineados, formalizados y evaluados de acuerdo al modelo de la DGMAP
Nº de Procesos rediseñados y certificados bajo la norma ISO 9001:2000	Número de procesos rediseñados y certificados bajo la norma ISO 9001:2000
No. de procesos sustantivos de los OICs rediseñados bajo el modelo franquicia	Número de procesos sustantivos (Atención Ciudadana, Inconformidades, Responsabilidades y Situación Patrimonial, Conciliaciones, Auditoría Interna, Buen Gobierno y Control y Evaluación) de los OICs, rediseñados bajo el modelo franquicia

Cuadro de indicadores del sistema de gestión y mejora de procesos y servicios

Del sistema de impacto social y promoción de la cultura de integridad y transparencia se muestra a continuación un cuadro acerca de sus indicadores y su respectiva descripción, como también indica qué área sustantiva está relacionada.

Indicador	Descripción
Número de acuerdos y pactos sectoriales operando	Lograr suscribir pactos y acuerdos de colaboración con compromisos concretos de cada una de las partes que contribuyan a abatir problemas de corrupción y falta de integridad como universidades, sindicatos, organismos empresariales.
Número de acciones realizadas como parte de la cooperación internacional	Dar cumplimiento a los compromisos internacionales de la Secretaría. Estas actividades de cooperación internacional pueden estar enmarcadas por los diferentes instrumentos de colaboración suscritos entre la SFP y sus contrapartes de otros gobiernos
Abatimiento de índices de corrupción. Lograr el repunte del índice de transparencia	Alcanzar una calificación de 4.1 en la escala de medición del Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (IPC).

Cuadro de indicadores del sistema de impacto social y promoción de la cultura de integridad y transparencia

De lo anterior, se destaca que para cada sistema se tiene una serie de indicadores (mínimo dos) que corresponde a una o varias áreas sustantivas de la Secretaría. La escala de medición de indicadores es diversa, ya que puede corresponder a números absolutos o porcentajes. En números absolutos puede llegar a representar unidades, pactos, procesos, acciones, etcétera, lo que incrementa el grado de complejidad para formular un indicador único global.

4.3 Puesta en marcha

Del sistema de conocimiento de necesidades y expectativas de clientes y ciudadanos la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
Contacto Ciudadano	2001	Existen canales de comunicación permanente con el ciudadano tales como la atención de las solicitudes de información o la implementación de las iniciativas de buen gobierno.
Evaluación del Servicio	2001	Se aplican encuestas semestrales para determinar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios, incluyendo el análisis del instrumento, la determinación de la muestra, el estudio de los resultados, la determinación de áreas de oportunidad y el desarrollo de proyectos de mejora.

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Liderazgo	Con base en la interpretación del Programa Nacional de Combate a la Corrupción, el Grupo Directivo de la Secretaría establece las estrategias para hacerse llegar la información necesaria para un mejor conocimiento del cliente
Planeación Operativa	A partir del contacto ciudadano y la evaluación del servicio, se establecen proyectos para la mejora de los procesos.
Desarrollo de servicios y procesos	Traduce la información de las necesidades de requerimientos y clientes en especificaciones de los servicios que se prestan.
Administración de la Información	La información recopilada del conocimiento del cliente es una fuente de conocimiento para la toma de decisiones y alimentación de otros criterios.
Gestión y mejora de procesos	Apoya en el logro de la mejora de los procesos con información generada desde el cliente.

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Del sistema de relación integral con clientes y ciudadanos la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
Interacción con clientes / ciudadanos	2003	En cumplimiento a las obligaciones establecidas en la Ley Federal de Transparencia, está a disposición la información pública de la Secretaría por medio de la Unidad de enlace, así como en la página de Internet denominada Portal de Transparencia
Atención de peticiones ciudadanas	2002	Se tiene un contacto directo y permanente con la ciudadanía, para la recepción de quejas, denuncias, inconformidades y atenciones directas a través de medios electrónicos, centros de atención telefónica, módulos de atención directa, así como recepción de correspondencia, turnos y volantes.

Solicitudes de acceso a la información	2003	Se comunica a la ciudadanía la información pública tanto del accionar como de la gestión de la Secretaría.
Participación ciudadana	2001	A través de los consejos ciudadanos, se involucra a los ciudadanos para escuchar su voz en temas de interés relacionados con las estrategias de la Secretaría. Adicionalmente, la Secretaría recopila la voz e involucra a la Sociedad en la detección de áreas de oportunidad y la mejora de trámites y servicios.
Evaluación	2001	La medición de la satisfacción del cliente permite a la Secretaría actualizar y modificar sus productos para brindar un mejor servicio. Adicionalmente permite definir los proyectos de mejora de acuerdo a las prioridades y preocupaciones de los clientes ciudadanos.

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Liderazgo	Por medio de los organismos de la sociedad civil, estableciendo alianzas y pactos.
Planeación	Se generan proyectos que se integran a los planes operativos para asegurar su seguimiento y cumplimiento.
Diseño de Procesos	Impactan en la mejora y rediseño de los procesos de la Secretaría, a partir de las quejas, denuncias y sugerencias.
Impacto en la sociedad	Identificar comunidades de influencia y prioridades de la sociedad para su atención.
Desarrollo del personal	La evaluación de de la relación con los clientes permite una mejora en la definición de las competencias y requerimientos de cada puesto para atender mejor al cliente ciudadano

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Del sistema de liderazgo la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
Desarrollo de estrategia y valores	2001	Durante el ejercicio de planeación estratégica, se lleva a cabo la revisión de los elementos estratégicos y se planean y despliegan los objetivos que se traducen en acciones y proyectos para el cumplimiento de los mismos.
Motivación y apoyo personal del	2001	Mediante la estrategia de liderazgo, se genera un mayor compromiso hacia el logro de los objetivos de la Secretaría, y se impulsa el potencial de liderazgo de todos los servidores públicos de la institución.
Administración de la relación con la esfera política	2001	Se mantiene un vínculo constante con las principales instancias políticas y organizaciones de la sociedad.

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Planeación	El equipo directivo establece las bases para el desarrollo de los planes estratégicos y operativos de las unidades.
Administración de la Información	Provee los recursos necesarios para contar con información sólida para la toma de decisiones.
Personal	El reconocimiento y retribución del personal por su alto desempeño y contribución individual y grupal en el logro de los objetivos de la dependencia.
	La comunicación directa con el personal sobre los temas de misión, visión, valores y estrategias de la Secretaría permite aumentar su compromiso, conocimiento, desarrollo y desempeño.
Impacto social	A través de la relación que se establece con organismos públicos y no gubernamentales para promover los temas clave de la dependencia.

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Del sistema de liderazgo la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
Reclutamiento y selección	2001	Se aplican herramientas de selección: Pruebas psicométricas, de competencias y valores en todos los puestos vacantes.
Participación individual y grupal	2001	Se crean grupos de trabajo funcionales e interfuncionales, dependiendo de las necesidades de la Secretaría.
Gestión del personal	2001	Es la forma en que se aplican las herramientas de registro y de administración del recurso humano: Evaluación del desempeño, desarrollo de competencias, planes de carrera. Se aplica en todos los puestos de la dependencia en base al desempeño individual y grupal.

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Liderazgo	A través del liderazgo se propicia la participación y el involucramiento del personal para el logro de los objetivos de la Secretaría
Planeación Estratégica y Planeación Operativa	A partir de la Plantación estratégica se establece la alineación con los objetivos de las actividades colectivas e individuales
Administración de la Información	La información generada y vertida en los tableros de control soporta la toma de decisiones de los individuos y grupos
Satisfacción del cliente	El ingreso del personal adecuado para cada puesto garantiza una mejor ejecución de las actividades y los procesos lo que redundará en una mayor satisfacción del cliente

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Del sistema de desarrollo de competencias la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
Planeación de Recursos Humanos	2003	Se determinan en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la APF para el eficiente ejercicio de sus funciones
Definición de competencias y perfiles	2003	Con base en la planeación de los recursos humanos se definen los perfiles de puestos y las competencias técnicas requeridas para un ejercicio de las funciones
Evaluación de competencias	2003	Se valida con los responsables de las unidades que las competencias sean adecuadas a la función que el puesto debe desempeñar. Se cuenta con una herramienta para asegurar que las competencias cumplan con el perfil del puesto. Esta metodología es proporcionada por Hay Group que es una empresa dedicada a los temas de administración de los recursos humanos
Desarrollo de competencias	2003	Se establecen planes de capacitación de competencias para que los Servidores Públicos puedan desarrollarlas y certificarles para asegurar un óptimo ejercicio de las funciones del puesto

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Liderazgo	A través del liderazgo se revisan los procesos y las estrategias para determinar el perfil de la gente que se requiere para el cumplimiento de los objetivos
Planeación Estratégica y Planeación Operativa	A través de la planeación se despenden los planes y calendarios de capacitación para cubrir con las competencias de cada puesto
Administración de la Información	A través de administración de la información vertida en el tablero de control de la Secretaría se cuenta con un seguimiento del desarrollo de las competencias
Gestión del Conocimiento	Las competencias son documentadas para contar con el capital intelectual de la Secretaría resguardado.

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Del sistema de calidad de vida la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
Mejora de la Calidad de Vida	2001	Se determinan los programas y acciones para mejorar la calidad de vida del personal dentro y fuera de las instalaciones
Evaluación	2001	Se determinan los requerimientos del personal para fomentar un mejor clima y calidad de vida en el trabajo y en lo posible

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Planeación Estratégica y Planeación Operativa	La planeación operativa define los proyectos de mejora de la calidad de vida y que complementan a las actividades institucionales.
Evaluación de Reconocimiento y compensación	Una grado adecuado de satisfacción del personal permite un mejor desempeño que se verá reflejado en la evaluación del desempeño
Desarrollo de competencias	La preocupación de la Secretaría por desarrollar las competencias del personal redundará en un mejor clima laboral y una satisfacción por parte de los servidores públicos de la Secretaría. Los líderes comprometen planes de trabajo para dar seguimiento a los avances en este tema

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Del sistema de gestión de la información y el conocimiento la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
Gestión del conocimiento de la dependencia	2004	La información referente a la estrategia, procesos y estructura está disponible por medios físicos y electrónicos: <ul style="list-style-type: none"> • Tablero de Control Estratégico, • Sitio de Internet de la Secretaría • ARIS (software de modelado de procesos de negocio) • Master Control (software de control documental)
Gestión del conocimiento de usuarios y clientes	2004	El proceso de atención ciudadana está implementado al 100%. El sistema RUPA opera a partir del 2004, bajo el Artículo 69-B de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, permitiendo la interconexión y sistematización informática de los Registros de Personas Acreditadas existentes. Durante el 2005, se habilitaron 100 ventanillas en 29 dependencias y organismos descentralizados para atender las solicitudes de inscripción al RUPA, y se ha capacitado a la mayoría de las dependencias.

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Planeación	La planeación define los elementos estratégicos de la Secretaría. Estos constituyen la base de conocimiento estratégico de la organización.
Gestión de la tecnología	Se asegura la oportunidad y confiabilidad de la información que se suministra a los usuarios, así como un acceso apropiado para su uso.
Personal	Fomenta el aprendizaje y desarrollo del personal mediante la reutilización de la información y conocimiento clave para el desarrollo de las funciones.
	Se documentan las funciones, procedimientos y perfiles de puestos para su difusión y reutilización por parte de los servidores públicos.
Procesos	Por medio de la documentación se establece una base para la certificación y mejora de los procesos actuales con los que opera la Secretaría.
Clientes	Se genera una base de datos sobre los clientes y usuarios de los servicios que se prestan, facilitando su identificación e interacción con la dependencia.

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Del sistema de gestión de la tecnología, la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
Coordinación de desarrollo tecnológico	2001	El CIT sesiona en 6 reuniones ordinarias y aproximadamente en 15 extraordinarias durante el año.
Actualización y mantenimiento de infraestructura	2002	Se cuenta con una cobertura al 100% de equipo informático para los servidores públicos que lo requieren para sus funciones.
Soporte técnico y desarrollo de sistemas	2001	El Sistema de Gestión de Calidad opera con un grado de percepción de calidad sobresaliente por parte de los usuarios de los servicios.

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Planeación	Dentro de la planeación de la unidad se analizan y definen los proyectos informáticos y de telecomunicaciones que se requieren para lograr los resultados esperados.
Gestión de información y conocimiento	Se procura la integridad, seguridad y oportunidad de la información de los usuarios por medio de la tecnología.
	Se integra una base de conocimiento para el desarrollo de iniciativas de tecnología.
Gestión y mejora de procesos	Mejora el desempeño de los servidores públicos al contar con infraestructura adecuada disponible oportunamente.
Personal	Se fomenta la capacitación de los servidores públicos en herramientas informáticas.

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Del sistema de planeación, la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
Planeación estratégica	2001	Mediante el ejercicio de planeación se identifican y aclaran los resultados esperados por cada Unidad Administrativa para atender el cumplimiento de la estrategia. Esta revisión se lleva a cabo de forma continua para evaluar los resultados anuales así como para establecer nuevos compromisos y clarificar el rumbo.
Alineación operativa	2002	Se busca que los procesos, procedimientos, estructura y evaluaciones del desempeño a todos los niveles de la Secretaría estén alineados al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación estratégica.
Seguimiento y comunicación	2004	El Tablero de Control Estratégico constituye el medio para dar seguimiento a los avances y resultados de las actividades de la Secretaría, así como la fuente de información para reportar a terceras instancias sobre los compromisos establecidos.

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Liderazgo	La estrategia es comunicada desde el nivel más alto de la organización hasta los niveles operativos, clarificando la visión y el rumbo de la Secretaría y alineando los planes operativos al cumplimiento de los objetivos.
Procesos	Se definen los procesos y proyectos requeridos para lograr el cumplimiento del objetivo.
Personal	A partir de la planeación estratégica se establecen los indicadores y metas colectivas e individuales, logrando la alineación de los objetivos con las actividades.
Clientes y Ciudadanos	Los compromisos, estrategias, avances y resultados relevantes de la Secretaría son comunicados a la ciudadanía por medio de la página de la dependencia y por medio de los reportes de Metas Presidenciales.
Gestión de la información y el conocimiento	La información de la planeación constituye la base del conocimiento estratégico de la dependencia.

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Del sistema de gestión y mejora de procesos y servicios, la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
Mejora y rediseño de procesos	2002	Por medio de la mejora de procesos se pueden entregar mejores productos y servicios que cubran las expectativas de los clientes ciudadanos. Para la mejora se utiliza principalmente la certificación bajo la norma ISO9000
Identificación y análisis de procesos	2002	La ejecución de los procesos debe apoyar el logro de los objetivos de la Secretaría
Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad	2002	La cultura de la calidad asegura el cumplimiento de los estándares de servicio y la mejora continua del proceso. El sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO9000 tiene un avance de implantación del 60%

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Planeación Estratégica y Planeación Operativa	Por medio de la Planeación se establecen las estrategias y prioridades para el desarrollo de los proyectos de mejora y rediseño de procesos y productos de la Secretaría
Administración de la Información	Las mejoras en los procesos y productos son medidos y evaluados por medio de la administración de la información
Desarrollo del Personal	El desarrollo de competencias permitirá la mejora en la ejecución de los procesos
Gestión del Conocimiento	Los procesos rediseñados deberán ser documentados tanto en su desarrollo como en resultado para formar parte del acervo de conocimiento de la Dependencia

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Del Sistema de impacto social y promoción de la cultura de integridad y transparencia, la puesta en marcha implica la implantación de procesos y el establecimiento de tiempos de la siguiente forma:

Proceso	Inicio	Aplicación
<p>Colaboración con grupos clave de la sociedad</p>	<p>2001</p>	<p>Los acuerdos comprenden compromisos específicos por parte de cada organización, y buscan generar estructuras y espacios transparentes o libres de corrupción y promover conductas íntegras entre los integrantes de esa institución u organización y su involucramiento en el combate a la corrupción.</p> <p>La cooperación y el intercambio de información que esta Secretaría establezca con un gobierno o institución extranjera requieren de la firma de un Convenio de Colaboración o Acuerdo de Cooperación Técnica, o bien del llenado de formatos específicos que establezcan claramente el (los) objetivo(s) de la cooperación, los acuerdos, y los compromisos.</p>
<p>Proceso de establecimiento de medios de interlocución</p>	<p>2001</p>	<p>Se han desarrollado y difundido mensajes hacia la ciudadanía en general, promoviendo una cultura de integridad y transparencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos. En colaboración con instituciones de educación superior, se diseñan cursos y programas de educación sobre transparencia, honestidad e integridad. • Campañas. Están dirigidas a la población en general, difundidas por cine (cineminutos), radio (radiosegundos), medios impresos (logo de la manzana), concursos, entre otros. • Artículos y gacetas. Gacetas, folletos y materiales de sensibilización publicados en forma electrónica e impresa. <p>Al interior de la dependencia se promueve una cultura de transparencia e integridad, al igual que una conciencia social sobre cuestiones ecológicas, familiares y de beneficencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas ecológicas. Lineamientos y criterios orientados al aprovechamiento de los recursos y cuidado del medio ambiente (uso de las hojas por ambos lados, uso de energía eléctrica después del horario de trabajo) • Actividades de integración familiar. Promoción de actividades sociales, culturales y deportivas que fomenten la integración familiar de los servidores públicos de la dependencia.

		<ul style="list-style-type: none"> • Colectas de beneficencia. Recopilación de donativos destinados para apoyar a terceros (colecta anual de cruz roja, colecta del día del niño, colecta para damnificados por desastres naturales) <p>Dentro de la página de Internet de la dependencia se cuenta con un vínculo que muestra la información referente a las obligaciones de transparencia. De igual manera, por ese medio se pueden recibir solicitudes de acceso a la información para atender los requerimientos de la ciudadanía.</p>
--	--	---

Cuadro de actividades realizadas

Así también de la puesta en marcha se tiene presente que este sistema mantiene interacciones con otros sistemas y procesos de INTRAGOB, tal como:

Proceso	Descripción de la Interacción
Liderazgo	Se refuerza la cultura de calidad, transparencia y honestidad dentro de la dependencia como parte del perfil del líder institucional.
Planeación	En la planeación se formulan los proyectos, indicadores y metas para lograr los objetivos revisados durante la planeación
Satisfacción del Cliente ciudadano	La promoción de una cultura de combate a la corrupción y fomento a la integridad y transparencia sensibiliza a la ciudadanía en las acciones y logros de la Secretaría
Personal	Al interior de la dependencia se impulsa y fomenta la cultura de integridad, transparencia, integración familiar y conciencia social.

Cuadro de interacciones con otros sistemas

Como puede observarse, de los sistemas sujetos a evaluación se derivan una serie de procesos particulares, una fecha de inicio y una aplicación. De las relaciones con otros sistemas, a su vez se tiene también relación con otros procesos, lo que implica una matriz que debe ser administrada por un sistema de información que concentre el resultado de los indicadores.

4.4 Resultados esperados y alcanzados

Los resultados de las acciones para lograr los retos, objetivos y estrategias del Programa Nacional de Combate a la Corrupción, Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001 – 2006 consideran como término ideal abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y al desempeño de la Administración Pública Federal.

La escala de medición para evaluar los resultados de los indicadores de dicho programa, tomando en cuenta su orientación hacia un enfoque estratégico o hacia la operación misma va de Muy Bien (MB) a Mal (M), considerando lo siguiente:

- **MB (MUY BIEN):** Si los indicadores se encuentran orientados a resultados o a un enfoque estratégico.
- **B (BIEN O SATISFACTORIO):** Si se cuenta con indicadores orientados a resultados e indicadores con enfoque operativo.
- **RR (REGULAR):** Si los indicadores son en su mayoría operativos.
- **M (MAL O NO SATISFACTORIO):** Indicadores meramente operativos, o no orientados al cumplimiento del objetivo.

En este sentido, los resultados obtenidos hasta el 31 de julio de 2005 informados por la SFP, por medio la Oficialía Mayor y de la Dirección General de Modernización Administrativa y Procesos, respecto a los objetivos estratégicos son:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN
1. Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública	R
2. Controlar y detectar prácticas de corrupción	R
3. Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad	B
4. Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad	R
5. Administrar con pertinencia y calidad el patrimonio inmobiliario federal	R

De los resultados de los indicadores del Programa Nacional de Combate a la Corrupción, Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001 – 2006 se tiene como calificación integral: R, como calificación del enfoque estratégico R y como una medida cuantitativa del desempeño de sus indicadores 6.9.

Una explicación de los resultados anteriores, es que los indicadores han sido rebasados debido a los cambios que ha sufrido la Secretaría durante la administración pasada y la gran mayoría son operativos. Lo anterior, dificulta medir el grado de avance e impacto en el logro de los objetivos; sin embargo, se está trabajando consistentemente en ello.

Por indicadores los resultados esperados, los obtenidos y su calificación se tienen los siguientes datos:

Indicador	Meta 2005	Resultado al 31 de Julio	Calificación
Mejora de ordenamientos jurídicos para la reforma estructural: Iniciativas de reforma Constitucional y legal en materia de responsabilidades administrativas	Octubre	<i>En proceso</i>	8
Porcentaje de denuncias penales procedentes	90%	83.3%	9
Mejora de ordenamientos jurídicos para la reforma estructural: Decreto que reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.	Mayo	Mayo	✓
Número de acuerdos y pactos sectoriales operando	48	48	10
Número absoluto de campañas diseñadas e instrumentadas	7	5	7
Número de mejores prácticas para resolver problemas específicos ampliamente difundidas en la Sociedad y APF	0	0	0
Alineación y Evaluación de Órganos de Vigilancia y Control	254	<i>En proceso</i>	8
Documentación de resultados en materia de reducción de riesgos de corrupción en las instituciones de la APF	100%	<i>En proceso</i>	8
Calificación obtenida por los OICs en el MIDO en el Índice de Desempeño de Institucional (IDI)	7	3.4	5
Índice de Percepción del Desempeño de Órganos Internos de Control en la APF	7.7	<i>En proceso</i>	8
Evaluación de la capacitación de Titulares de OICs y de las Áreas	9.5	<i>En proceso</i>	8
Impacto en Materia de Vigilancia de la Gestión Pública	10	<i>En proceso</i>	8
Lograr una cobertura total de las instituciones de la APF en la medición de los esfuerzos en materia de Transparencia y Combate a la Corrupción	214	227	9
Instituciones de la APF con medición de IST con calificación mínima de 650 puntos	90%	59%	9
Porcentaje de ciudadanos entrevistados con percepción favorable sobre los esfuerzos del gobierno federal en materia de combate a la corrupción	35%	0	5
Número de instituciones de la APF que cuentan con POTCC (U. 278)	230	183	10
Porcentaje de instituciones con POTCC que instrumentan acuerdos de la CITCC (U. 230)	80%	79%	10
Número de instituciones con factor de reto promedio de 38 puntos en su POTCC	90	69	10
Porcentaje de subcomisiones que cumplen con las metas establecidas en sus programas de trabajo	100%	<i>En proceso</i>	8
Número de logros relevantes de 2003-2004 en transparencia y combate a la corrupción publicados (U.-29)	29	<i>En proceso</i>	8
Número de áreas de comunicación social de las instituciones de la CITCC que difunden logros de los POTCC (U.-29)	29	0	5
Porcentaje de instituciones de la CITCC cuyas delegaciones difunden resultados de los POTCC a la ciudadanía	60%	0	5

Indicador	Meta 2005	Resultado al 31 de Julio	Calificación
% de recomendaciones atendidas derivadas de procesos de evaluación y seguimiento	70%	82.1%	10
OSO - Oportunidad en la Solventación de Observaciones	10	2.6	5
% excedente de observaciones solventadas en relación a las determinadas	18%	18.5%	10
Instituciones incorporadas al Sistema de Indicadores de Gestión / Total de instituciones de la APF	0	0	0
Programas Anuales de Control y Auditoría aceptados (considerando nuevo enfoque) / Programas recibidos	0	0	0
No. de módulos directivos / Sistemas en operación	0	0	0
Sistemas adoptados en OIC's / Sistemas empleados en OICs	0	0	0
Dependencias y entidades que incorporaron los nuevos conceptos e indicadores / Total de instituciones incluidas en el SID	0	0	0
Número de dependencias que cuentan con el sistema diseñado y operando / Total de dependencias y entidades consideradas	0	0	0
Instituciones sujetas a evaluación / Total de instituciones de la APF	0	0	0
Fecha de implementación del sistema de evaluación Programático Presupuestaria	Agosto	<i>Sin avance</i>	5
Auditar a las Dependencias y Entidades que en conjunto ejerzan el 70% del presupuesto de obra pública y adquisiciones	8	2	9
Acciones adoptadas por las entidades federativas para el fortalecimiento de sus sistemas de control y evaluación y la modernización de sus administraciones públicas.	50	<i>En proceso</i>	8
Aumento en el índice de transparencia y contraloría social de los programas federales evaluados.	4	1	9
Acuerdos de coordinación suscritos	8	4	9
Mejora de ordenamientos jurídicos para la reforma estructural: Procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios y de contratación de obras públicas en la APF.	2	2	10
Número de lineamientos emitidos	6	1	6
Porcentaje de conciliaciones con acuerdo de voluntades	100%	93.6%	9
Trámites y servicios mejorados con base en los programas de atención y participación ciudadana	30	10	10
Estándares de servicio en Atención Ciudadana (calificación)	9	10	10
Programas de participación ciudadana	100	40	10
% de éxito en operativos realizados	98%	100%	10
Porcentaje de medidas correctivas atendidas por los OIC	86%	87.4%	10
Expedientes resueltos en el periodo	6	4.6	7
Sanciones firmes en materia de Responsabilidades Administrativas de Servidores Públicos de la APF	85	69.8	7
RRL - Resoluciones con Responsabilidad - Legalidad	10	9.5	9

Meta 2005	Resultado al 31 de Julio		Calificación
Constancias de Inhabilitación y de sanción entregadas en el periodo vs. total de constancias solicitadas en el periodo	95	98.6	10
Tiempo promedio de resolución de inconformidades (para la DGI)	32 días	36.1 días	7
TPR - Tiempo Promedio de Resolución de Inconformidades	10 días	7.5 días	7
Incrementar el uso de los trámites y servicios electrónicos de mayor impacto ciudadano	22.5	59	9
Trámites y servicios electrónicos disponibles en el Portal Ciudadano (www.gob.mx)	1500	1245	9
Portal del servidor público de la APF	Mayo	<i>En proceso</i>	9
Número de disposiciones de la Administración Pública Federal opinadas y/o dictaminadas	30	27	10
Trámites y servicios de alto impacto ciudadano mejorados que contribuyen al crecimiento económico y al desarrollo social	170	<i>En proceso</i>	8
Porcentaje de capacitación de los servidores públicos	85	<i>En proceso</i>	8
Porcentaje de procesos licitatorios con participación de testigos sociales y/o observadores	70%	15%	5
Monto en miles de pesos por ahorro en el consumo de servicios	700	341	9
Nivel de aprovechamiento del presupuesto autorizado en gasto corriente	98%	96.1%	9
Utilizar en todas las dependencias y entidades las mejores prácticas, así como los estándares de gasto corriente	0	0	0
N° de Procesos rediseñados y certificados bajo la norma ISO 9001:2000	10	<i>En proceso</i>	8
% de estructuras revisadas y mejoradas de acuerdo a lineamientos	100%	57%	9
Modificaciones a las estructuras organizacionales de los OIC's / Total de OIC's de la APF (estructuras de OICs formalizadas y autorizadas)	70	57	9
Número de días promedio para atención de servicios valuatorios	16 días	19.6 días	5
Precio de los servicios de avalúos y justipreciaciones / Precios de mercado	1	1	10
Tiempo y costo empleado en proyectos y obras / Tiempo y costo programado	0	0	0
Porcentaje de gastos de administración y mantenimiento / Renta justa de mercado	0	0	0
Actualización del Inventario del Patrimonio Inmobiliario Federal. (Número de registros)	14,000	13,141	10
Regularizaciones jurídicas y administrativas completas / Inventario	0	0	0

CONCLUSIONES

El objeto del presente trabajo profesional es presentar los avances en el desarrollo de un modelo utilizado en la Secretaría de la Función Pública como una herramienta para medir el desempeño administrativo. Derivado de este objetivo, se han estructurado las conclusiones en dos partes: 1) aquella que corresponde al fundamento teórico sobre planeación estratégica en el sector público y 2) aquel que es relativo a la medición cuantitativa del desempeño en la administración pública, particularmente en la Secretaría de la Función Pública.

Primeramente, cabe indicar que dichas partes coinciden en señalar la importancia de la planeación como una condición necesaria para guiar el recurso y el esfuerzo operativo-estratégico en el tiempo. La consideración del factor tiempo en dicha planeación permite establecer objetivos y metas tanto de corto y largo plazo, a fin de poder realizar los ajustes necesarios que redirijan el desempeño hacia los parámetros establecidos.

De igual forma, la planeación estratégica y la medición del desempeño en la Secretaría de la Función Pública, son coincidentes en el momento en que se reconoce una responsabilidad, un plazo y un indicador cuantitativo que establece una base, que sirve como referencia y facilita la conformación de un criterio objetivo de decisión.

Dada la cantidad, complejidad y magnitud del propósito inicial de medir un sinnúmero de procesos, actividades y eventos, la administración de la información se convierte en un factor adicional. Ante ello, el desarrollo de un modelo y la utilización de una aplicación computacional que considere los requerimientos específicos, es indispensable.

En este sentido, la aplicación del modelo de procesos denominado ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) y el modelo INTRAGOB son los instrumentos para administrar dicha información y la forma adecuada para organizar los resultados de los indicadores cualitativos en la propia Secretaría de la Función Pública.

Considerando lo anterior, las conclusiones pertinentes sobre la planeación estratégica en el sector público son:

- En el sector público existen una serie de condiciones, limitantes, expectativas e interacciones complejas que justifican la implementación de la planeación estratégica.
- La planeación estratégica en el sector público es una actividad reciente en México, y por lo tanto aun está construyéndose una cultura que reconozca, implemente y perfeccione la necesidad de establecer objetivos e indicadores cuantitativos más allá de intereses políticos.

- La contribución de la planeación estratégica en el sector público para mejorar el desempeño debe complementarse con la decisión misma. Es decir, no es suficiente planear, establecer objetivos e incluso medirlos; todo ello debe trascender a acciones concretas que se deriven de una decisión razonada, informada y oportuna.
- La evolución del sector público depende de formalizar los procesos y de adecuar el desarrollo administrativo considerando que una institución pública es un ente con singulares características; evaluar al sector público como una empresa privada carece de sustento; con ello, es necesario que el mismo sector público genere sus propios parámetros e indicadores cuantitativos.

Por otra parte, acerca de las conclusiones sobre la medición cuantitativa del desempeño en la administración pública, particularmente en la Secretaría de la Función Pública, se tiene que:

- El fundamento que justifica la planeación estratégica en el sector público, en términos del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, está contenido en el Sistema Nacional de Planeación Participativa, mismo que además contempla el seguimiento y control y el mejoramiento organizacional de la Administración Pública Federal.

- Dicho Plan y sistema prevé la creación de un sistema de seguimiento y control, cuyo elemento central es el Sistema Nacional de Indicadores.
- La entonces la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo asumió funciones de control y auditoría; ahora como Secretaría de la Función Pública se promueve la transparencia, la cultura de honestidad y eficiencia con acciones preventivas y de detección y combate frontal a la corrupción.
- Del diagnóstico y la búsqueda para establecer un cambio estructural, el establecimiento de indicadores descriptivos y valorativos surge a partir de los requerimientos y demandas de la sociedad.
- De dichos requerimientos y demandas la herramienta computacional para administrar la información en la Secretaría de la Función Pública lo es ARIS (Architecture of Integrated Information Systems).
- De los resultados esperados y obtenidos acerca de los objetivos estratégicos planteados en el Modelo INTRAGOB en el primer semestre de 2005 se tiene una calificación satisfactoria en cuanto a la sanción de prácticas de corrupción e impunidad.

Con lo anterior, cabe señalar que aun existe un camino largo por recorrer en el desarrollo de indicadores para la administración pública. Lo realizado en la Secretaría de Función Pública es relevante en la medida de que ésta es un laboratorio de prueba que ha dado resultados positivos, mismos que pueden ser replicados en otras dependencias e instituciones del Estado.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Espinosa, José Alberto *La Planeación Estratégica y la Administración en el Sector Público*. UAEM. México. 2004

Guinarti, Joseph Maria. *Indicadores de gestión para las Entidades Públicas*. Universidad de Cataluña. España. 2003

Haime Levy, Luis. *Planeación financiera en la empresa moderna*. EFISA. 4ª Ed. México. 1995

IFAI. "Limitar la cultura de transparencia y rendición de cuentas cancela el futuro democrático de nuestro país." Comunicado IFAI/028/05. México. Junio 15, 2005

Koontz, Harold y Heinz Weihrich. *Administración, una perspectiva global*. 10ª Ed. McGraw Hill. México. 1994

Martínez Villegas, Fabián. *Auditoría Administrativa*. PAC. México. 1999

Porter, Michael. *What is Strategy?* *En Harvard Business Review*. Noviembre-diciembre. 1996

Presidencia de la República. *Cuarto Informe de Ejecución 2004*. México. 2004

Presidencia de la República. Decreto del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006. México. Abril 22, 2002

Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. México. 2001

Presidencia de la República. Versión estenográfica del Programa Radiofónico FOX CONTIGO. México. Octubre 18, 2003

Schedler, Andreas. ¿Qué es la rendición de cuentas? IFAI. México. 2004

SECODAM. Presentación ARIS-SECODAM. México. 2002

Sheer, A. Business Process Modeling. Springer. New York. 2000

Sheer, A. et al. Business Process Automation. Springer. New York. 2004

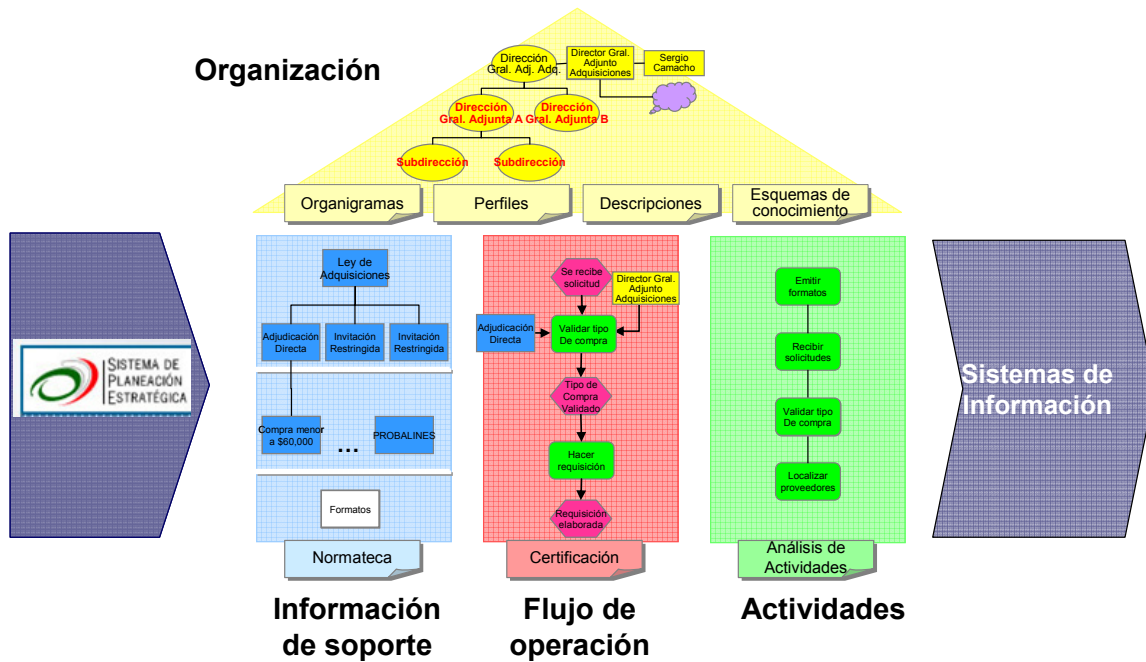
Sheer, A. et al. Business Process change Management. Springer. New York. 2003

Stoner, James. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr. Daniel. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana. 6ª Ed. México. 1996

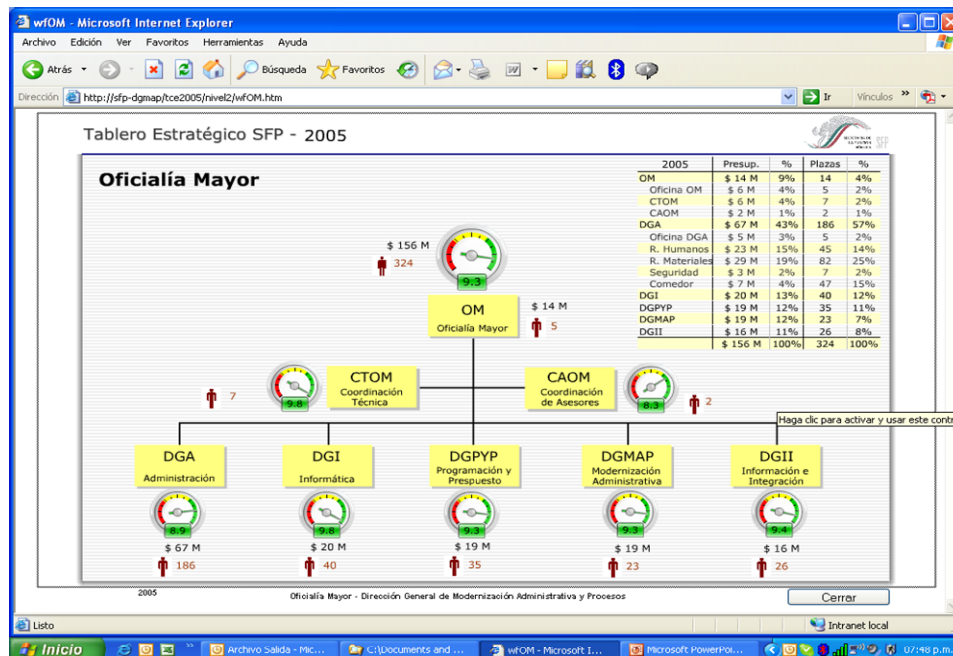
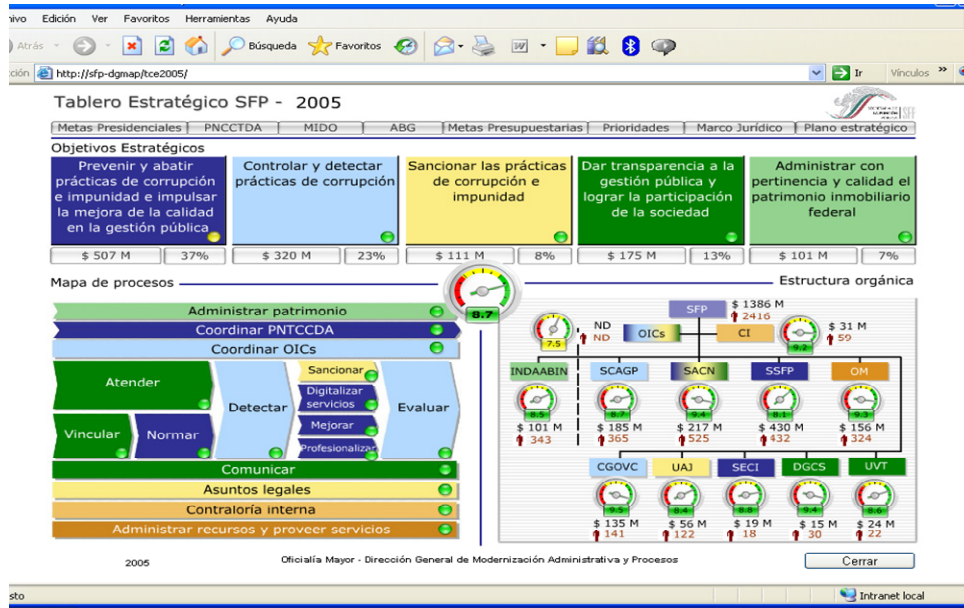
ANEXO

Pantalla relativa al modelado de la información en el Sistema ARIS en la Secretaría de la Función Pública:

ARIS – Modelado de la información



Algunas pantallas relativas a los objetivos estratégicos, responsables y procesos en la Secretaría de la Función Pública:



Indicadores2005Unidad - 513 - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://sfp-dgmap/ice2005/nivel3/wfua_513.htm

DIRECCIÓN GENERAL DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PROCESOS

15% Número de Unidades Administrativas Transformadas y Certificadas Integralmente (Base 33 U.A.s) 150% R

25% INTRAGOB 100% P

10% % de disminución en el costo unitario de los servicios de la Secretaría, como resultado de la implementación de las estrategias de modernización, innovación y

Tablero Estratégico SFP 2005

\$ 18.7 M

23

9.3

Metas 2005		Min.	Sat.	Sob.	Actual	Avance	
2	3	4	6	150%	R		
534	544	554	557	100%	P		
5	7	10	79	790%	R		

Procesos

Planeación y Evaluación Estratégica Institucional

Indicador	Min.	Sat.	Sob.	Actual	Avance
Grado de contribución de los indicadores estratégicos hacia el logro de la misión, la visión y los objetivos de la SFP	70	75	80	75	100% P
Grado de percepción de la veracidad y utilidad de la información del Tablero del Control	70	75	80	90	100% P

Estrategias de innovación y calidad

Indicador	Min.	Sat.	Sob.	Actual	Avance
Nº de Procesos rediseñados y certificados bajo la norma ISO 9001:2000	6	8	10	20	200% R
No. de procesos sustantivos de los OICs rediseñados bajo el modelo franquicia	1	2	3	2	100% P

Estrategias de modernización organizacional

Proyectos

Sistema de Administración del Conocimiento SFP

Indicador	Min.	Sat.	Sob.	Actual	Avance
Sistema de administración del conocimiento desarrollado (Primera fase)	Diciembre	Noviembre	Octubre	Dic	100% P

Sistema de evaluación del desempeño

Indicador	Min.	Sat.	Sob.	Actual	Avance
Fecha de liberación del sistema (Primera fase)	Diciembre	Noviembre	Octubre	Sep	100% P

Meta presidencial PNCCTDA MIDO Agenda Buen Gobierno Meta Presupuestal Prioridad SFP Reforma Marco Jurídico Cerrar

Oficialía Mayor - Dirección General de Modernización Administrativa y Procesos

Intranet local

Inicio Archivo Salid... C:\Docu... wfOM - Micro... Microsoft Po... Indicadores2... 07:49 p.m.

wfDatosIndicador - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Tablero Estratégico SFP 2005

Datos Generales

Nombre del Indicador
% de estructuras revisadas y mejoradas de acuerdo a lineamientos

Descripción
Número de estructuras revisadas y mejoradas de las unidades administrativas de la SFP

Fórmula
Número de estructuras orgánicas y ocupacionales revisadas y mejoradas / total de estructuras

Responsable
Ricardo Mercado Sandoval

Correo
rmercado@funcionpublica.gob.mx

Proveedor	Periodicidad	Ponderación	Project Obligatorio	Tipo Indicador	Reglamento Interior
DGMAP	Semestral	7%	NO	Numerico	

META			AÑO	PROGRAMADO	REAL	Comentarios
Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente				
80	90	100	ENERO	0	0	
			FEBRERO	0	0	
			MARZO	0	0	
			ABRIL	50	57	
			MAYO	0	0	
			JUNIO	0	0	
			JULIO	0	0	
			AGOSTO	0	0	
			SEPTIEMBRE	0	0	
			OCTUBRE	0	0	
			NOVIEMBRE	50	43	
			DICIEMBRE	0	0	
			RESULTADO	100	100	

2005

Inicio Archivo ... C:\Docu... wfOM - ... Microsoft... Indicado... wfDatosI... 07:57 p.m.

PEF - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección <http://sfp-dgmap/tce2005/nivel1/PEF/PEF.htm>

Tablero Estratégico SFP - 2005
Alineación con Metas Presupuestarias 2005

Actividad Institucional: 003 Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad, e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.

Objetivo: Coordinar y normar las acciones de la Administración Pública Federal para actualizar e incrementar la capacidad de los servidores públicos, así como consolidar un gobierno digital para satisfacer las expectativas de los ciudadanos en los servicios que brindan las dependencias y entidades.

Meta: Consolidar un gobierno digital que posibilite a la sociedad acceder a información, trámites y servicios de manera eficiente, ágil y segura

Indicador de resultados: Servicios y Trámites Electrónicos con valor ciudadano y beneficio social.

Fórmula	Min	Sat	Sob	Actual	Avance
Trámites y servicios electrónicos disponibles en el Portal Ciudadano (www.gob.mx)	1200	1350	1500	1690	✓ 113%

Unidad responsable: 409 Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de la Información

Meta: Implantación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera que garantiza la igualdad de oportunidades y mérito, para mejorar el Servicio Público

Indicador de resultados: Instituciones sujetas a la Ley de Servicio Profesional de Carrera que realizan el 100% de la ocupación de sus vacantes a través de concurso público y abierto

Fórmula	Min	Sat	Sob	Actual	Avance
Instituciones sujetas a la Ley de Servicio Profesional de Carrera que realizan el 100% de la ocupación de sus vacantes a través de concurso público y abierto	56	63	70	71.25	✓ 102%

Unidad responsable: 408 Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal

Meta: Satisfacer o superar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que brindan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal

Inicio Intranet local 07:51 p.m.

TCE - Plano Estratégico - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección <http://sfp-dgmap/tce2005/nivel1/PlanoEstrategico/Plano%20Estrategico.htm>

MISIÓN
Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y al desempeño de la Administración Pública Federal

VISIÓN
La sociedad tiene confianza y credibilidad en la Administración Pública Federal

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad de la gestión pública

OBJETIVOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DE LA COMISIÓN INTERSECRETARIAL PARA LA TRANSPARENCIA Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN

114 SECI - Lograr abatir prácticas de corrupción en la APF y promover la transparencia y la rendición de cuentas mediante el desarrollo de estrategias y acciones que se propongan a la CITCC, lograr que se instrumenten y den seguimiento con acciones coordinadas entre los titulares de los grupos de enlace, Oficiales Mayores, Directores de Administración, Órganos Internos de Control y áreas de Comunicación Social

OBJETIVOS DE LAS UNIDADES DE LA SUBSECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

408 URHPAPF - Asegurar que la APF cuente con el talento requerido para el cumplimiento de sus objetivos mediante el establecimiento de un sistema de gestión y dirección profesional del recurso humano en la APF

409 UGEPTI - Dar mayor eficiencia y transparencia a las contrataciones gubernamentales mediante el uso de sistemas electrónicos. Disponer de mecanismos de rendición de cuentas a la ciudadanía mediante el uso de sistemas electrónicos para brindar información pública. Facilitar la realización de trámites y servicios por la ciudadanía mediante la operación y promoción del uso de sistemas electrónicos en las dependencias y entidades de la Administración Pública. Garantizar equidad y acceso judicial a los ciudadanos al

Inicio Intranet local 07:52 p.m.