



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA NUEVA GERENCIA PÚBLICA Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA MEXICANA:**

**EL CASO DEL PROGRAMA PARA UN GOBIERNO CERCANO Y MODERNO,
2013-2018.**

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
(OPCIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

PRESENTA

JUAN CARLOS NAVA CRUZ

DIRECTOR DE TESINA

DR. MIGUEL ÁNGEL MÁRQUEZ ZÁRATE

CIUDAD UNIVERSITARIA, Cd. Mx., 2019





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

La Nueva Gerencia Pública y su impacto en la Administración Pública Mexicana.

El caso del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, 2013-2018.

Introducción	5
APARTADO I. Sustento Teórico.....	7
1.1 Administración Pública	7
1.2 Fundamentos Generales de la Nueva Gerencia Pública	15
APARTADO II. La Nueva Gerencia Pública en la Administración Pública Federal Mexicana, a través del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM).....	26
2.1 Antecedentes: Programa Especial de Mejora de la Gestión 2008-2012.	26
2.2 La transición: Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018... ..	33
APARTADO III. Los resultados de la Nueva Gerencia Pública en la Administración Pública Federal Mexicana.....	45
3.1 Resultados de la institucionalización de la Nueva Gerencia Pública a través del Programa Especial de Mejora de la Gestión y el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.....	46
3.1.1 Eficiencia	46
3.1.2 Eficacia.....	49
3.1.3 Mayor utilización de Tecnologías de la Información.....	54
3.1.4 Transparencia.....	58
3.1.5 Rendición de cuentas	61
3.2 Reflexiones finales. ¿La Nueva Gerencia Pública ha mejorado a la Administración Pública Federal Mexicana?.....	63
Conclusiones	71
Bibliografía	74

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Quiero aprovechar este apartado para mencionar a todas aquellas personas quienes de alguna u otra manera me inspiraron para comenzar y terminar con este gran reto.

En primer momento quiero agradecer a mi padre Juan Nava y a mi madre Guadalupe Cruz, por el simple hecho de darme la oportunidad de estar en este mundo. Quiero reconocer el gran esfuerzo y sacrificio hecho por ambos, pero en especial a mi mamá, pues nunca me dejó solo y que cada oración que hizo trascendió más allá de las palabras. Este logro es también para ustedes.

También dedico este logro a mis hermanos Manuel, Felipe e Isis quienes han sido, en gran parte de mi vida ese motor para seguir, como hermano mayor ante ellos el camino no ha sido fácil, pues a lo largo del recorrido he intentado estar ahí siempre con ellos. Estoy seguro que caminaremos juntos hasta el final de cada una de nuestras historias.

Honestamente la etapa más feliz de mi vida fue mi niñez, que compartí con Manuel, Alex, Mauricio, Felipe, Herberth e Isis, hay mañanas en las que despierto y con mucha nostalgia recuerdo aquellos momentos, momentos que han permanecido en mi mente y estoy seguro que me acompañarán el resto de mi vida.

No me olvido de mencionar a mi Tío Alejandro y mi tía Mireya quienes me han enseñado que la perseverancia en esta vida tarde o temprano dará resultado. La clave es nunca rendirse y aprender de cada tropiezo, gracias tíos por su lección de vida.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme las puertas en sus aulas, sin esta oportunidad difícilmente hubiera continuado con mis estudios. Gracias por el conocimiento, por las enseñanzas y por permitirme ser parte de esta gran comunidad.

Al Dr. Miguel Ángel Márquez por todo su apoyo, recomendaciones y consejos para hacer esto posible, asimismo agradezco la ayuda y valiosas aportaciones de mi sínodo integrado por Rina Aguilera, Alicia Islas, Elsa Peralta y Rocío Moyao.

Cristina Moran quiero agradecerte de manera muy especial por todas las palabras de aliento y apoyo que me has dado en estos dos años, por ti he aprendido muchas cosas en esta vida, gracias por confiar en mí, por estar a mi lado y por impulsarme en todo momento a superarme. Estoy seguro que juntos seguiremos construyendo un mejor futuro.

¿Quién en esta vida no tiene amigos?, los amigos son personas que forman parte de nuestras vidas, sin ellos la vida carecería de aventuras, diversiones, palabras de aliento, enseñanzas y tantas cosas que sólo haces con ellos. Es difícil aceptar que quizá ya no convivas más con ellos, pues los lazos que se crean a veces son tan fuertes que nunca piensas que en algún momento de la vida los caminos se separarán. Gracias Liliana Onofre, Omar Torres, Marisol Vázquez, Reyna García, Carlos Rosas, Sandra Ortega, Saúl Ballinas, Alejandro Bruno, Oscar Juárez, Gabriel Cervantes, Edwin Ramírez. Quizá los momentos que pasamos jamás regresarán, pero estoy seguro que perdurarán como recuerdos por siempre en nuestras memorias.

“Porque fuimos lo que fuimos”

Llegar hasta este punto no ha sido un camino fácil, pues para lograr lo que te propones, primero debes estar convencido y después hacer las cosas, convertir esos pensamientos en hechos y acciones que te conduzcan a cumplir objetivos.

Esta vida me ha dado muchas lecciones; de los momentos he aprendido que se deben disfrutar, de los errores aprendí que se deben recordar para no volver a cometerlos, aprendí que el tiempo es lo más preciado que tenemos y no se vale desperdiciarlo, de los aciertos solo puedo decir que debemos gozarlos.

La vida es un suspiro, pasa tan rápida que lo mejor es vivirla, disfrutarla y luchar siempre por lo que queremos.

“Por mi raza hablará el espíritu”

Juan Carlos Nava Cruz

La Nueva Gerencia Pública y su impacto en la Administración Pública Mexicana.

El caso del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, 2013-2018.

Introducción

La Nueva Gerencia Pública se constituyó como un conjunto de ideas que buscaron mejorar el actuar de la Administración Pública a nivel internacional, aplicando técnicas e ideas provenientes de la administración privada, al ámbito público. Conceptos como eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas comenzaron a implementarse en los aparatos gubernamentales de distintos países y México no fue la excepción.

En el año 1982 comienza una estrategia de modernización en la Administración Pública en México, con el objeto de hacerle frente a la globalización, durante la primera parte del periodo de 1982-1994 se establecieron las bases para la modernización y para finales del mismo, se implementaron las primeras acciones.

Pero no fue hasta la gestión comprendida entre 1995-2000, donde el Gobierno en turno fortaleció la estrategia de modernización e implementó el Programa de Modernización Administrativa (PROMAP). Con el termino del sexenio y la llegada del nuevo Gobierno, se instauró la Agenda de Buen Gobierno (ABG), que operó en el periodo de 2000-2006 impulsando una Nueva Gerencia Pública en México.

En el año 2007, se puso en marcha el Programa Especial de Mejora de la Gestión (PMG), vigente hasta el año 2012, mismo que continuó en el siguiente sexenio transformándose en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM), 2013-2018. Ambos instrumentos incorporaron en sus postulados los conceptos de

la Nueva Gerencia Pública, tales como la Eficiencia, Eficacia, Transparencia y Rendición de Cuentas. En este sentido, la aplicación de algunas de las categorías propuestas por la teoría de la Nueva Gerencia Pública a la realidad de la Administración Pública Federal Mexicana ofrece elementos que es importante analizar.

Con base en lo anterior, el presente trabajo se propone analizar la implementación de las ideas de la Nueva Gerencia Pública en México, a partir del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, en especial, en los elementos vinculados a la Eficiencia, Eficacia, Tecnologías de la Información, Rendición de cuentas, Transparencia y Profesionalización del personal público.

En este sentido, se busca identificar la aplicación de las categorías de la Nueva Gerencia Pública, en la Administración Pública Federal Mexicana a través de los Programas señalados, y con ello intentar observar el impacto de la Nueva Gerencia Pública en la Administración Pública del país.

Al respecto, en el primer apartado se expone el sustento teórico de este trabajo, el cual corresponde a la conceptualización de la Administración Pública, es decir su definición y su relación con lo social y posteriormente, se exponen los principales postulados de la Nueva Gerencia Pública.

En el segundo apartado, se describen en términos generales, las principales características del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, incluyendo a grandes rasgos, los principales postulados del Programa Especial de Mejora de la Gestión.

Como resultado de lo anterior, en el tercer apartado, se analiza y contrasta lo establecido en los postulados teóricos de la Nueva Gerencia Pública, con lo estipulado en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, ello, a través de

las categorías de Eficiencia, Eficacia, Tecnologías de la Información, Rendición de Cuentas y Transparencia.

A partir de este análisis, se exponen las principales reflexiones sobre la relevancia de la incursión de las ideas de la Nueva Gerencia Pública en la Administración Pública Mexicana.

APARTADO I. Sustento Teórico.

Este apartado se propone desarrollar los principales conceptos teóricos que enmarcan este trabajo. En este sentido, esta primera parte se constituye como un marco de referencia normativo a partir del cual se podrá constatar empíricamente la aplicación de los conceptos descritos.

En un primer momento se expone lo relativo a la Administración Pública como concepto y su vínculo con lo social; posteriormente, se presentan los principales postulados de la Nueva Gerencia Pública.

1.1 Administración Pública

En la medida que las sociedades fueron complejizándose, surgieron formas de organización que buscaron ordenar y mantener la paz y la seguridad de las poblaciones. En este sentido, el surgimiento de los Estados modernos trajo consigo la generación de formas de Gobierno, entendiendo esto último, como el ejecutor de las decisiones estatales. Así, desde esta lógica, la Administración Pública constituiría el conjunto de mecanismos que hacen posible llevar a cabo la ejecución de las decisiones y políticas de un Estado.

En palabras de Omar Guerrero, la Administración Pública lleva a cabo, pues, la función estatal:

La actividad del Estado es harto variada y de tal variedad nacen las diversas funciones del Estado. Tal diversidad crea al mismo tiempo una variedad de disciplinas que se especializan en cada función estatal, pero que conservan una unidad fundamental que les da el propio Estado, y por tanto, las disciplinas unidas de tal modo forman un todo que se denomina ciencia de la administración.¹

Por otro lado, desde una concepción etimológica, administrar quiere decir dirigir o coordinar alguna actividad humana a partir de la colaboración de varios individuos en aras de un fin común. En tal sentido, la Administración Pública se constituye como tal por su carácter público, es decir, que lleva a cabo las actividades descritas en nombre del Estado para responder a las demandas y necesidades de la sociedad. Esta última característica le da un carácter colectivo, pues al ser la administración de lo público, se dota de alcance social a la función administrativa del Estado.²

Al respecto, una de las definiciones que describe mejor a la Administración Pública es la de Bonnin, fundador de la ciencia administrativa que señala lo siguiente:

... definiré pues a la administración pública: es una potencia que arregla, corrige y mejora todo cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas.³

Asimismo, es posible situar una amplia cantidad de acepciones de la Administración Pública en cuatro principales campos de acción, cada uno con distintas definiciones:

- La Administración Pública y el Gobierno: Para Woodrow Wilson la Administración Pública es la parte visible del Gobierno y la define como “el

¹ Omar Guerrero Orozco, *El Estado y la Administración Pública en México*, INAP, México, 1989, p. 42.

² José Juan Sánchez González, *La Administración Pública como ciencia*, México, Plaza y Valdés Editores, 2001.

³ Bonnin, *Compendio de los principios de Administración*, citado en Omar Guerrero, *Teoría de la Administración Pública*, México, Harla, 1986.

gobierno en acción”⁴ y establece que ésta es la encargada de satisfacer las demandas de la sociedad.

- La Administración Pública y el Estado: Leonard White define a la Administración Pública como aparato de ejecución del Estado señalando que “Un sistema de Administración Pública es el compuesto de todas las leyes, reglamentos, prácticas, relaciones, códigos y costumbres que prevalecen en un momento y una jurisdicción para la realización o ejecución de la política del Estado”.⁵
- La Administración Pública y el poder Ejecutivo: Frank Goodnow vincula la Administración Pública con el gobierno y el poder ejecutivo y la define del siguiente modo “la administración significa las autoridades ejecutivas o administrativas más importantes. De ahí que “administración”, cuando se utiliza para indicar una función, tiene la posibilidad de promover la idea de que esta función de gobierno se encuentra sólo en el trabajo de lo que se conoce comúnmente como las autoridades ejecutivas o administrativas”.⁶
- La Administración Pública y los Asuntos Públicos: Para Charles Debbasch la relación entre Administración Pública y asuntos públicos se centra en los servicios que se prestan a la sociedad. Señala que “La Administración Pública es el aparato de gestión de los asuntos públicos. Está constituida por el conjunto de servicios públicos, cuya buena marcha permite la realización de objetivos definidos por el poder político”.⁷

⁴ Woodrow Wilson, “The study of Administration” en *Political Science Quarterly*, Vol. 2, EU, Academy of Political Science, 1887.

⁵ Leonard White, *Introducción al Estudio de la Administración Pública*, citado en Sánchez González, Óp. Cit., p. 108.

⁶ Frank Goodnow, *Política y Administración: Funciones primarias del Estado*, citado en Sánchez González, Óp. Cit., p. 108.

⁷ Charles Debbasch, *Ciencia Administrativa*, citado en Sánchez González, Óp. Cit., p.111

Con base en la multiplicidad de definiciones que puede haber de la Administración Pública, José Juan Sánchez González señala que una definición mínima de la disciplina debe cumplir con los siguientes elementos:

1. La Administración Pública es la actividad dinámica y en constante movimiento que contribuye a alcanzar los fines del Estado.
2. Es el gobierno en acción y la parte más visible de su actividad pública; inicia donde termina la política y concluye donde la política comienza.
3. Es el poder ejecutivo con todos sus aparatos, órganos y dependencias públicas que lo constituyen, aunque se relaciona de manera indirecta (complementaria) con los poderes legislativo y judicial.
4. Es un proceso dinámico que tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades públicas reconocidas por el Estado.
5. Es una función que contribuye a que los ciudadanos, la sociedad y el Estado puedan alcanzar los objetivos concurrentes de estos tres factores.
6. Es un instrumento fundamental del Estado para realizar aquellas actividades que el mercado no puede o deja de hacer, pero que debido al interés público deben realizarse.
7. Como parte del gobierno que genera las políticas públicas, se encuentra vinculada a toda clase de asuntos públicos, que se manifiestan de manera concreta en los servicios que realiza el gobierno.
8. Es la ciencia social que se encuentra en gestación y desarrollo, que nació como un subcampo de la Ciencia Política, que tiene por objeto estudiar, analizar y sistematizar la actividad organizada del Estado.⁸

Resulta relevante profundizar sobre algunos puntos. La función pública, como lo señalan los puntos 3 y 5, se estructura en el ejecutivo, legislativo y judicial, administrando los propósitos comunes de estos tres poderes a partir de su planeación, organización, dirección y control en la federación y entidades locales.

⁸ Sánchez González, Óp. Cit., p. 122.

Además de lo anterior, como lo establece el punto 7, la Administración Pública es la encargada de otorgar los servicios públicos. Si bien como lo apunta el punto 6, los servicios públicos pueden ser prestados por otros entes, la Administración Pública es responsable de otorgar un buen servicio público con eficiencia y eficacia.

Con relación a esto último, Omar Guerrero clasifica las funciones de la Administración Pública en dos secciones:

- Administración Política del Estado: Política administrativa, la administración económica y de las fuerzas armadas.
- Administración Social del Estado: Relativa a las cuestiones sociales.⁹

Para llevar a cabo las actividades descritas, mismas que se relacionan con la prestación de los servicios públicos, la Administración Pública se organiza en el caso de México, en dos grandes ramas:

- Administración Pública Centralizada: En su organización los órganos se encuentran en un orden jerárquico y se constituye para mantener el poder de mando. Aquí también entran los órganos desconcentrados. En ambos casos se actúa con relativa autonomía, aunque su estructura se liga con la del poder central. En palabras de Andrés Serra Rojas “La descentralización y desconcentración administrativa unifican jerárquicamente la acción de la autoridad de una organización general que es la Administración Pública. El régimen de jerarquía y la existencia de los poderes de nombramiento, mando, decisión, vigilancia y poder de dirimir competencias son suficientemente vigorosos para mantener la unidad de la estructura administrativa”.¹⁰ En la actualidad, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (APF) establece en su artículo 1 que “La Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y los

⁹ Guerrero Orozco, *El Estado y...* Óp. Cit., p. 46.

¹⁰ Andrés Serra Rojas, “Las formas de organización administrativa Federal” en *Revista de Administración Pública*, Antología Conmemorativa 1995-2005, Tomo I, México, INAP, 2005, p. 421.

Órganos Reguladores Coordinados integran la Administración Pública Centralizada.”¹¹ Las secretarías de Estado son las siguientes:

Secretaría de Gobernación;
Secretaría de Relaciones Exteriores;
Secretaría de la Defensa Nacional;
Secretaría de Marina;
Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana;
Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
Secretaría de Bienestar;
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales;
Secretaría de Energía;
Secretaría de Economía;
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural;
Secretaría de Comunicaciones y Transportes;
Secretaría de la Función Pública;
Secretaría de Educación Pública;
Secretaría de Salud;
Secretaría del Trabajo y Previsión Social;
Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano;
Secretaría de Cultura;
Secretaría de Turismo, y
Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.¹²

- Administración Pública Descentralizada: Las formas administrativas descentralizadas o paraestatales diversifican la actividad administrativa. Serra Rojas señala que “Descentralizar no es independizar sino solamente alejar o atenuar la jerarquía administrativa, conservando el poder central

¹¹ Artículo 1, *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_140519.pdf citada el 10 de agosto de 2019.

¹² Artículo 26, *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, Óp. Cit.

limitadas facultades de vigilancia y control. La descentralización administrativa relaja los vínculos de relación con el poder central y se sitúa fuera del campo de acción de este poder, manteniendo con éste las estrictas relaciones de control.”¹³ Al respecto, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en México señala que “Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.”¹⁴

Para terminar, es importante señalar que la finalidad de la Administración Pública es el bienestar social:

La Administración Pública tiene una función esencial en la sociedad porque es una capacidad activa en pro de su desarrollo y preservación, lo que la administración debe asegurar pues su objeto es el bienestar social.¹⁵

En este sentido, como se ha venido señalando, es importante identificar la naturaleza social de la Administración Pública. Al respecto, Rina Aguilera señala que toda vez que las personas desde su individualidad carecen de los elementos necesarios para sobrevivir aisladamente en la sociedad, en el marco de la Administración Pública, se han generado relaciones de colaboración entre los individuos:

La naturaleza social de la Administración Pública no es algo dado, sino que se explica en razón de que las personas se reconocen a sí mismas que no tienen los elementos últimos para vivir y convivir (...). Por eso la Administración Pública tiene alcance social en el momento en que se ocupa de la vida de todos, lo cual implica atención, seguridad, protección y normas que permitan a las personas

¹³ Serra Rojas, Óp. Cit., p. 421.

¹⁴ Artículo 1, *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, Óp. Cit.

¹⁵ Omar Guerrero Orozco, *Teoría Administrativa del Estado*, Oxford University Press, México, 2000, p. 41.

y su propiedad tener las mejores condiciones para su desarrollo y productividad.¹⁶

Es importante no perder de vista lo anterior a efecto de tener claridad en el papel de la Administración Pública y en no considerarla, en palabras de Aguilera, un “mal necesario” sino a un conjunto de reglas y acciones que posibilitan la conjunción de intereses desde la lógica de la asociación.¹⁷

Así, la Administración Pública debe tener capacidades suficientes para ejercer sus funciones de manera eficaz y eficiente, de tener una efectiva comunicación con los ciudadanos y dar respuesta a sus demandas.

Dada la importancia de estos mecanismos, la Administración Pública debe operar con la mayor funcionalidad posible. Una de las maneras para llevar a cabo estos objetivos tiene que ver con la idea de Nueva Gerencia, cuyo ideario se desarrolló en el marco del neoliberalismo, el cual se entiende desde la siguiente perspectiva:

El neoliberalismo es en primer lugar, y sobre todo, un programa intelectual, es decir, un conjunto de ideas cuya trama básica es compartida por economistas, filósofos, sociólogos, juristas, a los que no es difícil identificar. Pero el neoliberalismo es también un programa político: una serie de leyes, arreglos institucionales, criterios de política económica, fiscal, derivados de aquellas ideas, y que tienen el propósito de frenar, y contrarrestar, el colectivismo en aspectos muy concretos. Del mismo núcleo han surgido estrategias para casi todos los ámbitos: hay una idea neoliberal de la economía, pero hay también una idea neoliberal de la educación, de la atención médica y la administración pública, del desarrollo tecnológico, una idea del derecho y de la política¹⁸

Así, el neoliberalismo, en tanto programa político, incluye áreas que impactan de manera directa en la organización de la Administración Pública y cuyas reformas, se desprendieron de lo que se denominó Nueva Gerencia Pública.

¹⁶ Rina M. Aguilera Hintelholher, *Naturaleza de lo Público en la Administración Pública Moderna*, INAP, México, 2012, p. 85.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 88

¹⁸ Fernando Escalante, *Historia mínima del neoliberalismo*, El Colegio de México, México, 2015, p. 14

1.2 Fundamentos Generales de la Nueva Gerencia Pública

La Nueva Gerencia Pública o *-New Public Management* en inglés- se planteó como un conjunto de ideas para transformar y mejorar a la forma de organizar e implementar las tareas de la Administración Pública, atendiendo las nuevas dinámicas mundiales y la complejidad de las demandas sociales en un contexto global; en este sentido, plantea un modelo de Administración Pública distinto a los postulados clásicos de organización de la Administración Pública relacionados con una visión burocrática y racional, vinculada con el modelo weberiano, que en términos generales incluía estructuras jerárquicas en la organización con competencias legales a un jefe o líder organizacional, delegación de funciones a los trabajadores operativos y vigilancia de los subalternos sustentada en reglamentaciones jurídicas y normativas para pasar a una nueva visión de corte más gerencial.

Contextualizando lo anterior, tenemos que el modelo burocrático que se había seguido en las Administraciones Públicas entró en crisis a fines de los años 80 del siglo XX por sus bajos niveles de eficiencia, opacidad y corrupción. Así, la Administración Pública del Estado se volvió incapaz de responder de manera adecuada a las demandas de la ciudadanía por lo que en países como Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda se comenzaron a implementar un conjunto de medidas y reformas con la intención de responder de una mejor manera a las demandas de la ciudadanía, justificar la existencia y el gasto del aparato público y para que la forma en que se gobernara fuera la más idónea independientemente de la corriente ideológica del gobierno en turno. Lo anterior marcó el inicio de la llamada Nueva Gerencia Pública (NGP).¹⁹

Siguiendo con esta contextualización, es necesario además tomar en cuenta el declive el Estado de bienestar, así como los debates de los años 80 en relación con

¹⁹ José Martínez Vilchis, “La nueva gerencia pública en México. Una medición de su intensidad e impactos en las entidades del país” en *Convergencia*, Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México, núm. 49, 2009.

el tamaño del Estado y sus áreas de intervención, toda vez que no se encontraba generando respuestas favorables:

La óptica de la Nueva Gestión Pública, además de puntillosa, es radical. Es puntillosa porque cuestiona de fondo la organización y el funcionamiento burocrático del Estado. En ese sentido, el paradigma de centralidad, eficacia, profesionalismo, impersonalidad y formalismo que había delineado Max Weber, no tiene validez para la NGP, ya que lo consideraba como la causa de los problemas directivos y operativos de las instituciones administrativas.²⁰

Con base en lo anterior, desde la óptica de la NGP, las nuevas y cada vez más complejas demandas de la ciudadanía, enmarcadas en un contexto dinámico y global, con un constante flujo de información, exigía que las Administraciones Públicas de los Estados incorporaran un conjunto de mecanismos que le permitieran responder con eficacia, eficiencia, ética y responsabilidad. Estos mecanismos ideados en un inicio por la administración privada, se incorporaron gradualmente al sector público, pensando justamente en que, ante los nuevos contextos y retos de la ciudadanía, la Administración Pública tuviera la suficiente capacidad de respuesta. De este modo, en términos generales la Nueva Gerencia Pública denota un “profundo cambio en los estilos gerenciales en el sector público”²¹ a partir de la implementación de una serie de prácticas del sector privado a organismos públicos. Así, los aportes de esta nueva perspectiva tienen que ver con ir más allá de los postulados burocráticos e implementar un conjunto de transformaciones que en suma mejoren la actividad de la Administración Pública, no solo en la organización sino en los resultados.

La Organización de Cooperación para el Desarrollo económico (OCDE), planteó como principales propuestas de la NGP para aquellos países que buscaran consolidar una Administración Pública eficiente las siguientes:

- Instrumentos de mejora del desarrollo administrativo.

²⁰ Aguilera, Óp. Cit., p. 152

²¹ *Ibíd.*, p. 40.

- Se busca efectividad en los programas y orientación hacia los resultados.
- Definición clara de objetivos y delegación de responsabilidades.
- Analizar los costos y beneficios de los programas y políticas públicas.
- Dar información adecuada.
- Rendición de cuentas:
 1. En el desempeño.
 2. En la base de los costos.
 3. En los resultados.
- Se busca consolidar un sistema de incentivos y sanciones.
- Menor discrecionalidad en el manejo de los recursos.
- Autonomía de gestión de los administradores (unidades responsables).
- Considera el contexto cambiante mediante un proceso adaptable.
- Medición y evaluación del desempeño por medio de medidas e indicadores.
- Medir la calidad de los servicios públicos.
- Visión cliente-ciudadano.
- Administración por resultados. Sistemas basados en el desempeño por medio de reportes, objetivos, auditorías, contratos y presupuestación.
- Un staff especial, capacitado y entrenado para realizar las funciones que implica todo el proceso de control de gestión y evaluación del desempeño.²²

En este sentido, la Nueva Gerencia Pública, también llamada Nueva Gestión Pública, se constituye como una corriente parte de la estructura de la Administración Pública, que tiene por objeto su modernización en calidad y rendición de cuentas para hacer frente a los retos que las nuevas sociedades democráticas exigen. Como lo señala David Arellano, no se trata entonces de un paradigma que rompa con la

²² Edgar E. Ramírez y José de Jesús Ramírez, “Génesis y desarrollo del concepto de nueva gestión pública. Bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno” en Arellano, Óp. Cit., p. 114.

visión clásica de la Administración Pública sino de una propuesta para su mejora en un contexto que así lo exige.²³

Con relación a la modernización administrativa que la NGP propone, Enrique Cabrero²⁴ identifica tres dimensiones de análisis, los cuales se exponen a continuación:

Eficiencia: Administrar con eficiencia exige la utilización racional de los recursos a partir de criterios claros, cuantificables y explícitos. Lo anterior sobre todo en los niveles operativos. Otra idea central de la eficiencia tiene que ver con la maximización de los recursos disponibles, es decir, operar bajo la premisa de “hacer más con menos” utilizando adecuadamente los medios disponibles. Esto exige el uso de técnicas administrativas claras de alto impacto en el corto plazo. Dicho de otro modo, la eficiencia trata de maximizar el producto a partir de los insumos y no desperdiciar recursos por técnicas obsoletas y exceso de personal; lo anterior exige métodos administrativos modernos, nuevas y mejores estructuras administrativas, políticas de austeridad para no sobrecargar la cuenta de gastos y no desperdiciar recursos o energía organizacional. Para Cabrero, todo ello debe ser pensado en función de la ciudadanía, es decir, no se trata solo de achicar el aparato público en aras de hacerlo eficiente sino de que estos ajustes respondan de mejor manera a las demandas ciudadanas.

Eficacia: La eficacia es concebida a partir de la funcionalidad y calidad de la organización pública, es decir, proyecta un cambio organizacional a partir de la modernización de técnicas administrativas que respondan a los objetivos de la organización. Lo que plantea la eficacia es alcanzar los objetivos y metas de los planes, programas y proyectos Estatales. Enrique Cabrero

²³ David Arellano, “Nueva gestión pública: ¿dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la reforma administrativa” en David Arellano Gault [Coord.], *Más allá de la reinención del gobierno*, México, CIDE-Porrúa, 2010.

²⁴ Enrique Cabrero, *Del administrador al gerente público*, México, INAP, 1995.

identifica dos vertientes en esta dimensión: la orgánica y la mecánica. La visión orgánica se centra en la dinámica decisoria, estructura de poder y juegos de intereses que condicionan el funcionamiento de las organizaciones públicas. Estas últimas relaciones, de poder, inciden en las iniciativas estatales modificando su implementación, es decir que la acción final es consecuencia de estas dinámicas y puede resultar en algo completamente distinto a la propuesta original. El reto en este sentido es posicionar los objetivos individuales por encima de los organizacionales o que los individuos se involucren en la imagen organizacional. Por otra parte, la visión mecánica se refiere al conjunto de planteamientos jurídico-normativos que conciben a las organizaciones como entes mecánicos suponiendo que el mal administrativo se encuentra en las fallas o vacíos de la reglamentación (manuales, programas, organigramas) por lo que habrá que remediar estas fallas a partir de cambios en la estructura normativa, es decir una reglamentación clara. Sin embargo, como Cabrero señala, las organizaciones no cambian por decreto, es decir que, aunque se establezcan normativamente nuevas reglas, estas no siempre llegan a materializarse de manera óptima, por lo que vale la pena integrar el análisis político que la dimensión orgánica ofrece, es decir, considerar los elementos contextuales. La identificación de los funcionarios medios y superiores con los objetivos organizacionales con los fines institucionales no es suficiente para lograr una plena interlocución entre la sociedad y el Estado. Se requiere además de la eficiencia y la eficacia la legitimidad.

Legitimidad: Lo que se propone en esta dimensión es sortear la crisis de legitimidad del Estado reforzando el diálogo con la ciudadanía a partir del proceso de modernización administrativa. Se pretende romper con la noción de que la Administración Pública es un aparato de dominación unilateral y autoritario sin ningún vínculo con la sociedad civil; es decir que se busca cambiar las formas de vinculación o interlocución entre el Estado y la sociedad fomentando la participación ciudadana no sólo a partir de las

demandas sino en el seguimiento y gestión de las políticas que se implementen. Así, Cabrero señala que la NGP se orienta en generar soluciones de carácter político-administrativo incorporando una amplia participación de la sociedad civil, en este sentido, recobrar la confianza de la sociedad frente a las iniciativas públicas solo se logrará integrándola a la participación a través de estructuras flexibles que permitan una rápida comunicación para reconceptualizar en el imaginario civil al aparato estatal.

En suma, la NGP busca considerar las tres dimensiones que Cabrero identificó: eficiencia en el funcionamiento, eficacia y precisión en la acción y legitimidad en el quehacer público, con la participación directa con la sociedad civil. Es decir, mejorar el desempeño de la Administración Pública.

Además de los elementos señalados por Cabrero para la NGP, José Martínez Vilchis²⁵ propone un índice para medir la intensidad de la aplicación de estas reformas en los organismos públicos. Las categorías del índice de Vilchis se exponen en términos generales a continuación:

- Visión de ciudadano como cliente: Vilchis explica que esta perspectiva dentro de la NGP, sugiere transitar de una concepción de ciudadano como receptor pasivo de los servicios de la Administración Pública, a una visión de cliente que implique el mejor trato y los mejores servicios. Lo anterior se materializa a través de la implementación de un sistema de encuestas de opinión, satisfacción, quejas, denuncias y sugerencias ya sea de manera física o electrónica con la finalidad de recibir opiniones y demandas que permitan mejorar la prestación de bienes y servicios.
- Mayor utilización de tecnologías de la información: Esta dimensión está vinculada con el desempeño organizacional; bajo los postulados de la NGP, mejorar el desempeño organizacional requiere el desarrollo de sistemas

²⁵ Vilchis, Óp. Cit.

electrónicos para la automatización, prestación y atención de los servicios públicos reduciendo tiempos, filas, costos y mejorando la prestación de los servicios. Se trata aquí de implementar el Gobierno electrónico el cual supondría respuestas innovadoras, ágiles y con procesos de optimización continua. En este sentido se hace posible la participación ciudadana mediante la utilización de otro tipo de recursos aprovechando las tecnologías de la información.

- Descentralización: Tiene que ver con una mayor colaboración administrativa entre as distintas esferas gubernamentales, delegando y transfiriendo responsabilidades de planificación y gestión del gobierno central, así como de trámites y servicios en aras de la modernización regional.

- Rendición de cuentas: Vilchis describe esta categoría con base en la evaluación del desempeño administrativo respecto a la utilización de los recursos públicos. Esta evaluación se daría a partir de la utilización de indicadores de desempeño, metas y objetivos planteados inicialmente. Lo anterior centrándose en el desempeño y resultados obtenidos y no tanto énfasis en los procedimientos empleados. Es decir, mostrar hasta qué punto las medidas y decisiones que aplica el gobierno son congruentes con los objetivos previamente acordados y con base en los resultados de las evaluaciones, rendir cuentas a la ciudadanía.

- Planeación y gestión estratégica: Según Barry Bozeman²⁶ esto debe guiarse bajo cuatro principios estratégicos: preocupación por el largo plazo (prospectiva), integración de metas y objetivos, reconocimiento de que la implementación no se da por sí misma y anticipación a los cambios que puedan ocurrir en medio del proceso; es decir pensar estratégicamente para el logro de sus fines.

²⁶ Barry Bozeman, *La gestión pública, su situación actual*, México, FCE, 1998.

- Transparencia: Se entiende como un conjunto de normas y procedimientos que reconocen a la información generada por las entidades estatales o privadas que ejerzan funciones de interés público, como un bien de carácter público. Además, la transparencia exige que las medidas, procesos y decisiones del gobierno deben estar abiertos a escrutinio público para su revisión y control. Así, en términos generales, el principio de transparencia enmarcado en la NGP trae consigo el acceso a la información pública para con ello disolver actos de corrupción y discrecionalidad en la toma de decisiones, es decir, hacer visibles los asuntos públicos a la ciudadanía, amparados en el derecho a la información y en la obligación de rendición de cuentas, anclado en el ejercicio de los recursos públicos.²⁷

Adicional a estos elementos podemos identificar como parte de la NGP:

- Mejores reglas: Mejorar lineamientos, reglas y normas internas, así como procurar que las acciones de los funcionarios públicos se den dentro del marco legal. Aunque las regulaciones pueden fomentar una cultura de eficiencia y eficacia, las reglas no deben caer en el exceso pues pueden tener el efecto contrario de llevar a la ineficiencia, ineficacia, confusión o a reglas duplicadas alejándose de la generación de resultados de calidad.²⁸
- Profesionalización del personal público: Se piensa en funcionarios y servidores públicos que contribuyan al adecuado diseño e implementación de políticas públicas y a una mejor prestación de los servicios. Dentro de este panorama, en un intento por mejorar la profesionalización de los servidores públicos, el Servicio Profesional de Carrera se concibe como elemento clave para una gestión basada en los méritos y capacidades del personal público, así como el fortalecimiento de la rendición de cuentas. Si bien la

²⁷ José R Castelazo, *Administración Pública: Una visión de estado*, INAP, México, 2007, p. 234.

²⁸ OCDE, *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*, OECD Publishing, 2011.

profesionalización del personal público se puede dar a través de cursos y capacitaciones continuas, el Servicio Profesional de Carrera se incorporaría como elemento para garantizar esta profesionalización, a partir de las evaluaciones y del sistema de méritos para garantizar la permanencia, intentando romper con el sistema de lealtades.²⁹

- Calidad gubernamental: Este principio supone una actuación a favor del interés público, tomando en cuenta la opinión del ciudadano en los procesos administrativos, trámites y servicios para ser más eficientes y productivos y así satisfacer las demandas y necesidades. Dicho de otro modo, que los servicios ofrecidos por la Administración Pública cumplan con atributos que garanticen calidad. Ello implicaría la modernización de programas, procesos y métodos, tanto a los servicios que prestan las organizaciones como en su estructura misma.³⁰

Finalmente, es importante señalar que cada uno de estos postulados posee implicaciones diferenciadas dependiendo de factores como el contexto, el tipo de sociedad en el que se aplique y la manera en como los encargados de implementar estas reformas lo lleven a cabo.

Además, como se señaló, la NGP surge de la idea de implantar a la Administración Pública contenidos de la administración privada, es decir, adoptar una perspectiva gerencialista a los contenidos públicos. Si bien los puntos descritos son innovadores, dejan un poco atrás el elemento político, es decir, la relación estrecha entre Política y Administración Pública. Por tanto, podemos considerar que las propuestas de la NGP son transformadoras, sin embargo, para que realmente sean

²⁹ Para mayor referencia, consultar: Rafael Martínez Puón, *¿Servicio profesional de carrera para qué? Apuntes para su desarrollo e institucionalización en México*, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31, 2003.

³⁰ INEGI, Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2011: Marco conceptual, INEGI, México, 2011.

eficaces, deben tomar en cuenta el elemento político que caracteriza a algunas sociedades.

Asimismo, vale la pena profundizar en la relación ciudadano-cliente. Al respecto, la idea de considerar al ciudadano como cliente, bajo el argumento de la eficiencia, contiene intrínseca una visión del Estado como proveedor de servicios, encargado específicamente de satisfacer necesidades de clientes, reduciendo el vínculo a una relación de compra-venta, desdibujando el papel político del Estado. “En este sentido, es deseable que los Estados sean eficientes, pero ello no debe implicar que sean despojados de su naturaleza fundamental que es reconocerlos como la organización política de la sociedad.”³¹

Concordando con lo anterior, para fines de esta investigación, se concibe a la NGP como una propuesta con virtudes y falencias. La incorporación de la transparencia y la rendición de cuentas en el quehacer gubernamental ha sido fundamental para el ejercicio democrático y el combate a la corrupción y la impunidad; asimismo, la proliferación de nuevas tecnologías exige que las administraciones se encuentren en constante modernización y actualización, ello enmarcado en un proceso de constante intercambio de información a nivel mundial que es imprescindible considerar.

Asimismo, la idea de garantizar que todas las personas servidoras públicas se encuentren en constante profesionalización, supone la incorporación de mecanismos de evaluación que coadyuven a contar con un aparato administrativo que cumpla con las tareas expuestas en su diseño.

Sin embargo, es fundamental considerar que, bajo la premisa de la idea de cliente y no ciudadano, se deja de lado el objetivo social de la Administración Pública:

³¹ Aguilera, Óp. Cit., p. 172

En esta lógica la Administración Pública pierde su esencia pública al cuestionarse no solo su capacidad de gestión, sino al considerar que su naturaleza fundamental está dada por las oficinas burocráticas, como si estas no tuvieran a la vez, una razón social para existir en la estructura política de los Estados modernos. Al omitir lo público como elemento que nutre y define a la Administración Pública en relación a la vida moderna, que es abierta, plural e interactiva, se le nulifica, se reduce su importancia social y en consecuencia, es entendida como un tipo de organización que tiene fallas instrumentales pero que es factible corregir al retomar del mercado los ejemplos más exitosos de la gestión mercantil. (...) Con la influencia de los valores del mercado en la operación del Estado, hay un arriesgado vaciamiento del mismo en la medida que el gerencialismo, la búsqueda de resultados y la casi obsesión por los indicadores de medición provocan que el propio Estado sea entendido más en un criterio de economización y mercadización.³²

Así, si bien la NGP se vislumbró como una estrategia para hacer frente a la estructura Estatal obsoleta y proponer una manera más eficiente de solucionar los problemas que aquejan a la sociedad, constituyéndose como una reconfiguración de la Administración Pública no solo en eficiencia y eficacia sino en calidad y mejor trato para los ciudadanos, como veremos en los subsecuentes apartados, los resultados de su puesta en marcha, deben analizarse a la luz del contexto y características del sistema político mexicano y considerando que, como se señaló, la Administración Pública tiene un fin social anclado en la idea de Estado como organización política de la sociedad.

Con base en lo anterior, el siguiente apartado se propone exponer una de las formas en que se materializaron las ideas de la NGP: el ***Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM) implementado en el periodo 2013-2018 así como su antecedente, el Programa Especial de Mejora de la Gestión (PMG)***, vigente durante el periodo de 2008 a 2012.

³² *Ibíd.* 173 y 174

APARTADO II. La Nueva Gerencia Pública en la Administración Pública Federal Mexicana, a través del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM).

En México las ideas relativas a la Nueva Gerencia Pública, expuestas en el apartado anterior, se instauraron a través de distintas estrategias. Una de las más importantes, fue el *Programa Especial de Mejora de la Gestión Pública*, instrumento del Ejecutivo Federal durante el periodo de 2008 a 2012, cuyo objetivo se enfocó en realizar mejoras para orientar sistemáticamente la gestión de las instituciones públicas y del Gobierno Federal, para el logro de mejores resultados.

El programa continuó hasta el sexenio pasado, derivando al ***Programa para un Gobierno Cercano y Moderno***, puesto en marcha de 2013 a 2018. Así, en el presente apartado se expondrán, en términos generales, las ideas centrales de ambos programas, las cuales resultaron en uno de los mecanismos más importantes para el impulso de las ideas de la Nueva Gerencia Pública en México.

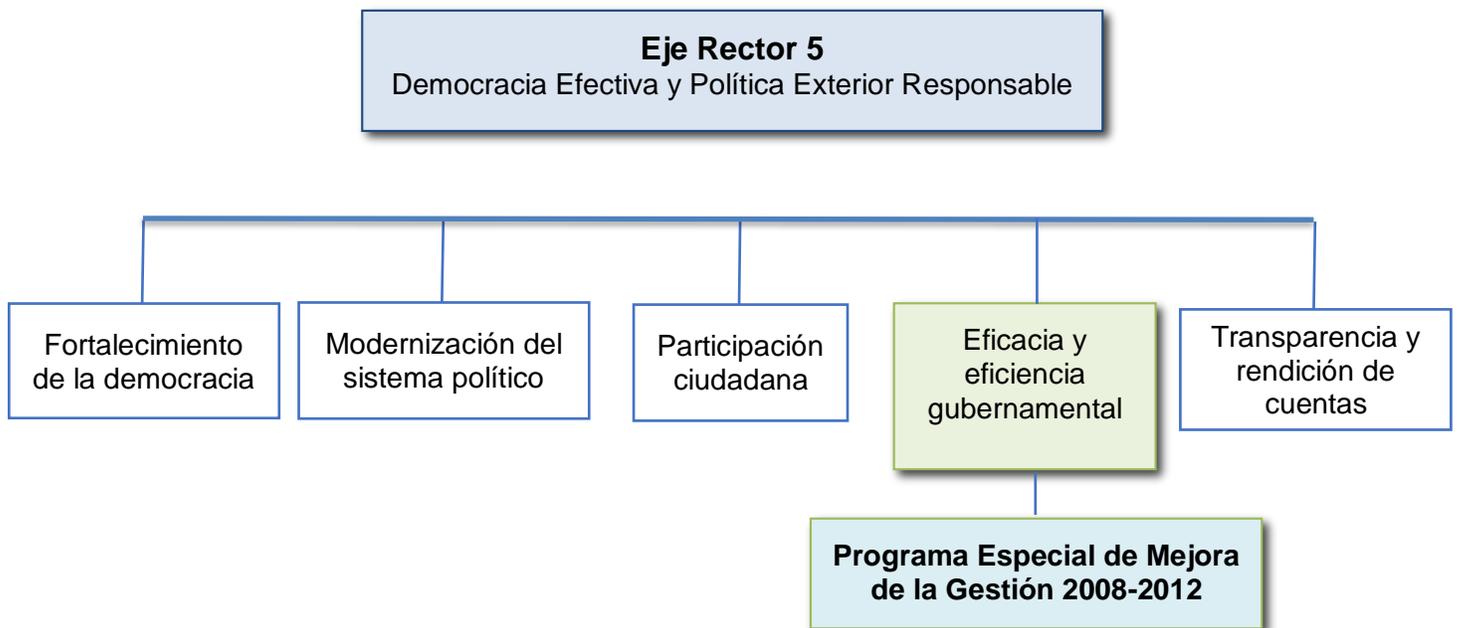
2.1 Antecedentes: Programa Especial de Mejora de la Gestión 2008-2012.

El *Programa Especial de Mejora de la Gestión Pública* (en adelante PMG), fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 10 de septiembre de 2008, encomendándose su operación a la Secretaría de la Función (en adelante SFP). Durante ese periodo, la SFP fungía como ***la instancia responsable y encargada de organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de ahí la asignación de la responsabilidad del Programa.***

El PMG estuvo vigente durante el periodo de 2008 al 2012, bajo el Gobierno del expresidente Felipe Calderón Hinojosa y derivó del ***Plan Nacional de Desarrollo, el cual estableció 5 ejes rectores:***

1. **Estado de Derecho y Seguridad**
2. **Economía competitiva y generadora de empleos**
3. **Igualdad de Oportunidades**
4. **Sustentabilidad ambiental**
5. **Democracia efectiva y política exterior responsable**³³

Fue del quinto eje rector, de donde se desprendieron 5 líneas de acción, entre las cuales se incluyó la Eficiencia y Eficacia gubernamental, la cual dio origen al PMG.



Fuente: Elaboración propia con base en información del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Al respecto, el entonces secretario de la Función Pública, Salvador Vega Casillas, señaló:

³³ Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo*, México, Presidencia de la República de los Estados Unidos Mexicanos, 2007.

Si se hiciera un análisis sobre las condiciones que han prevalecido detrás del desarrollo de las naciones más avanzadas en el mundo, se vería que gran parte de su éxito ha radicado en el hecho de que sus gobiernos operan eficientemente y a costos razonables. Si queremos que México transite adecuadamente en el camino del desarrollo y del bienestar, debemos trabajar intensa e incansablemente en la modernización de la gestión gubernamental.

(...)

Es por esto que presentamos el “Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012”, como una guía de pensamiento y actuación para estandarizar los procesos de modernización al interior del gobierno, y garantizar el uso eficiente de los recursos que los ciudadanos ponen a nuestro cuidado.³⁴

Como se observa en el mensaje, la idea central del PMG fue eficientar el uso de los recursos, a través de la modernización de la gestión gubernamental. En ese sentido, la idea central fue reducir costos, bajo la premisa de que esta acción había sido implementada por los países más desarrollados.

Por otra parte, la SFP se basó en cinco ejes rectores para hacer del PMG una política de alcance nacional, los cuales se exponen a continuación:

1. Orientación a resultados: Se centra en los resultados intermedios y finales alcanzados por encima de las actividades realizadas, a fin de evitar que el Programa se convierta en un sistema de requerimientos rígidos que no agregan valor.
2. Flexibilidad: Reconoce la existencia de diferentes grados de desarrollo de las dependencias y entidades, por lo cual los compromisos y grados de avance de las instituciones en las acciones serán definidos en función de cada realidad institucional.
3. Innovación y experiencia: Reconoce la experiencia institucional y la creatividad de los servidores públicos de la APF para diseñar e implementar las acciones necesarias en sus instituciones.

³⁴Información disponible en: <http://2006-2012.funcionpublica.gob.mx/index.php/programas/pmg/acerca-del-pmg/mensaje-del-c-secretario.html> fecha de consulta 29 de julio de 2018.

4. Sinergia: Coordina esfuerzos, personas, recursos, normas, procesos y tecnologías como parte de un mismo círculo de mejora de la gestión, y como piezas de un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias con objetivos comunes.
5. Participación ciudadana: Considera la captación e integración de las necesidades y opiniones ciudadanas, para orientar la mejora de las instituciones y los procesos que las sustentan satisfaciendo con ello sus expectativas.³⁵

Como se observa, los postulados citados hacen referencia a los aspectos centrales de la Nueva Gerencia Pública. Asimismo, el PMG se estableció como obligatorio para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, sus órganos desconcentrados, la Procuraduría General de la República y las unidades administrativas de la Presidencia de la República, con el objetivo de hacer al PMG una política integral. Así, su alcance fue nacional.

Para dar cumplimiento, la SFP publicó 3 objetivos fundamentales para la ejecución del PMG en todas las Instituciones de la Administración Pública Federal, al mismo tiempo cada uno de estos objetivos consideró distintas estrategias que coadyuvarían al logro de los objetivos:

- **Objetivo 1** Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal.

Estrategia 1.1 Mejorar la realización de trámites y la prestación de servicios en la APF, facilitando a la ciudadanía el acceso a éstos en cualquier lugar y modalidad en que los soliciten, de manera oportuna y con calidad.

Estrategia 1.2 Mejorar la entrega de servicios públicos mediante el uso y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

³⁵ Gobierno Federal, *Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012*, México, SFP, 2008, p. 18.

- **Objetivo 2** Incrementar la efectividad de las instituciones.
 - Estrategia 2.1** Planificar la gestión institucional con enfoque a resultados, para facilitar la generación de valor a la sociedad y disminuir la orientación al cumplimiento.
 - Estrategia 2.2** Fortalecer el desarrollo de los recursos humanos en la APF para facilitar el logro de los objetivos institucionales.
 - Estrategia 2.3** Simplificar la regulación que rige a las instituciones y su interacción con la sociedad.
 - Estrategia 2.4** Mejorar y simplificar los procesos administrativos y sustantivos de la institución para incrementar su eficiencia y orientar la operación al logro de la misión y objetivos estratégicos.
 - Estrategia 2.5** Mejorar las políticas, normas y disposiciones de carácter general que emiten las instancias globalizadoras o instituciones coordinadoras de sector.

- **Objetivo 3** Minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y entidades.
 - Estrategia 3.1** Ejercer los recursos públicos con eficiencia, para reducir sustancialmente los gastos de operación y que los recursos se utilicen para mejorar en el quehacer sustantivo de las instituciones.
 - Estrategia 3.2** Optimizar el uso y preservación de los bienes nacionales.
 - Estrategia 3.3** Incrementar la eficiencia de las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la APF, redimensionándolas y adecuándolas para el cumplimiento de sus funciones.³⁶

En el capítulo anterior, se describieron 6 niveles de análisis de la NGP, mismos que como se observa en los objetivos y estrategias del PMG, fueron incorporados como principales pilares para su implementación:

1. Eficiencia
2. Eficacia

³⁶ Información disponible en:

<http://2006-2012.funcionpublica.gob.mx/index.php/programas/pmg/acerca-del-pmg/objetivos-y-estrategias.html> fecha de consulta 20 de diciembre de 2018

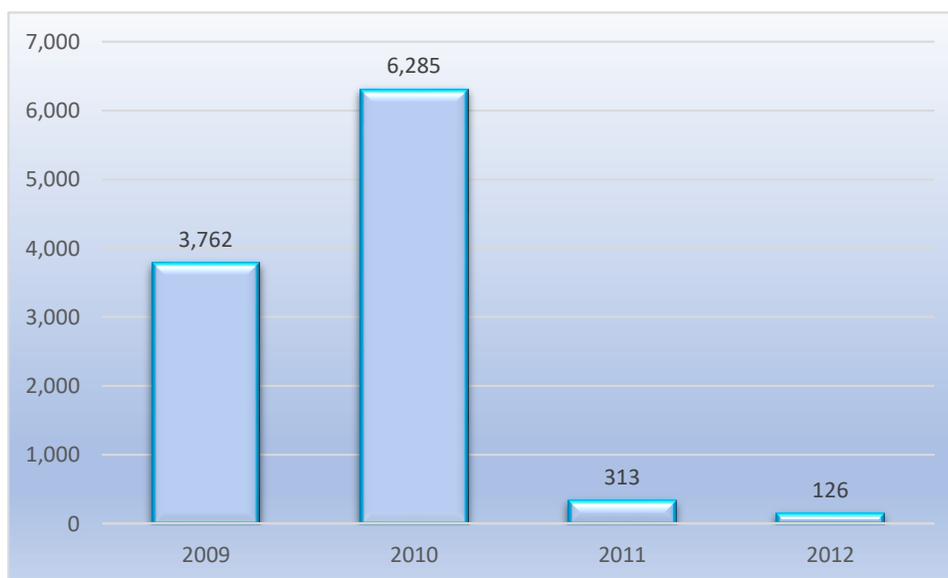
3. Mayor utilización de Tecnologías de la Información
4. Rendición de cuentas
5. Transparencia
6. Profesionalización del personal público

Con base en lo anterior, se considera que el éxito del PMG radicó en el impacto en la familiarización de los principios de la Nueva Gerencia Pública con las Instituciones de la APF, pues como se señaló, fue de observancia obligatoria; asimismo, dentro de sus objetivos se incorporó ya la idea de mejorar la calidad de los bienes y servicios prestados por la APF; sin embargo, a pesar de que se tuvieron avances significativos en la modernización de diferentes procesos en la Administración Pública, no todas las Instituciones lograron alcanzar los postulados planteados por el PMG.

Entre los aspectos positivos, destaca que durante el periodo comprendido entre el 2009 y 2010, fueron eliminadas 10,047 normas administrativas que limitaban el ejercicio del gobierno. Para los años 2011 y 2012, la SFP reportó una eliminación de un total de 439 documentos.³⁷

³⁷ Gobierno Federal, *Programa Especial de Mejora...* Óp. Cit., p. 22.

Normas Administrativas Eliminadas (2008 - 2012)



Fuente: *Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)*, pp. 22 Disponible en <https://www.gob.mx/sfp/documentos/documento-del-programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno>

Como podemos observar en el gráfico anterior, uno de los principales problemas que identificó la SFP en la burocracia mexicana, fue el gran número de documentos normativos, pues, en su opinión, afectaba de manera directa la eficacia y eficiencia de los servidores públicos, limitando la implementación de las políticas públicas. En ese sentido, podemos suponer que los funcionarios públicos, se centraban en el hecho de no incurrir en alguna falta administrativa, que en el hecho de implementar de forma eficiente o eficaz las estrategias de gobierno.

De este modo, los esfuerzos de la SFP se focalizaron en construir una política pública nacional de modernización administrativa que permitiera alcanzar un Gobierno eficaz y eficiente, dirigiendo sus esfuerzos a los ciudadanos.

Para finales del año 2012, el país transita hacia un nuevo gobierno y Enrique Peña Nieto asume la presidencia durante el periodo de 2013 a 2018. Como veremos, durante este periodo de gobierno, se conservó la esencia del PMG, por lo que, de este modo, se mantuvieron vigentes los postulados de la NGP.

2.2 La transición: Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018

Con la llegada del nuevo sexenio comprendido entre el primero de diciembre de 2012 y al primero de diciembre de 2018, el Gobierno tomó la decisión de continuar con la implementación de la NGP en México, rescatando la mayoría de los principios del PMG, pero con algunas particularidades. De lo anterior surgió el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (en adelante PGCM), cuyo propósito fue retomar los trabajos realizados en el marco del PMG, así como impulsar las nuevas iniciativas de la nueva Administración.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, consideró cinco metas nacionales y estableció tres Estrategias Transversales, como se describe a continuación:

FIGURA 1.1. ESQUEMA DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018.



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, p. 21.

La Segunda Estrategia Transversal, Gobierno Cercano y Moderno, dio origen al PGCM, cuyo objetivo se centró en:

Contar con un gobierno orientado a resultados, eficiente, con mecanismos de evaluación que permitan mejorar su desempeño y la calidad de los servicios; que simplifique la normatividad y trámites gubernamentales, rinda cuentas de manera clara y oportuna a la ciudadanía, que optimice el uso de los recursos públicos, y que utilice las nuevas tecnologías de la información y comunicación.³⁸

Como se observa, a diferencia del PMG, el PGCM incorporó mecanismos de evaluación, rendición de cuentas, así como la incorporación de nuevas tecnologías, profundizando aún más, la incorporación de los principios de la Nueva Gerencia Pública en el actuar de las instituciones de la APF.

El PGCM se integró por cinco objetivos, 28 estrategias y 209 líneas de acción que se implementaron en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública en México. El impacto del Programa se estableció en 10 indicadores de resultados. Al respecto, los Objetivos y estrategias del PGCM fueron los siguientes:

Objetivos	Estrategias
<p>Objetivo 1. Impulsar un gobierno abierto que fomente la rendición de cuentas en la APF.</p>	<p>Estrategia 1.1 Fomentar la participación ciudadana en las políticas públicas y en la prevención de la corrupción.</p> <p>Estrategia 1.2 Promover una cultura de la legalidad que aumente la confianza de los mexicanos en el gobierno y prevenga la corrupción.</p> <p>Estrategia 1.3 Garantizar el acceso a la información y la protección de los datos personales en la APF.</p> <p>Estrategia 1.4 Mejorar la transparencia de la información</p>

³⁸ Información disponible en: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno-pgcm> fecha de consulta 20 de diciembre de 2018.

	<p>socialmente útil de la APF.</p> <p>Estrategia 1.5 Fortalecer el uso de la información presupuestaria.</p> <p>Estrategia 1.6 Fomentar la participación ciudadana a través de la innovación en el uso de las TIC y los datos abiertos.</p> <p>Estrategia 1.7 Consolidar los sistemas institucionales de archivo y administración de documentos.</p>
<p>Objetivo 2: Fortalecer el presupuesto basado en resultados de la APF, incluyendo el gasto federalizado.</p>	<p>Estrategia 2.1 Impulsar una planeación nacional basada en resultados.</p> <p>Estrategia 2.2 Vincular el SED con las asignaciones presupuestarias.</p> <p>Estrategia 2.3 Fortalecer el proceso de seguimiento y evaluación al desempeño de la APF.</p> <p>Estrategia 2.4 Mejorar la calidad del gasto federalizado con base en los preceptos del SED.</p> <p>Estrategia 2.5 Garantizar que los programas y proyectos de inversión registrados en la Cartera de Inversión, sean aquellos con mayor rentabilidad social.</p>
<p>Objetivo 3: Optimizar el uso de los recursos en la APF.</p>	<p>Estrategia 3.1 Orientar las estructuras orgánicas y ocupacionales hacia los objetivos estratégicos.</p> <p>Estrategia 3.2 Fortalecer el uso eficiente de los recursos destinados a servicios personales y gasto de operación.</p> <p>Estrategia 3.3 Promover la implementación de estrategias de</p>

	<p>contratación orientadas a la obtención del máximo valor por la inversión.</p> <p>Estrategia 3.4 Promover una administración moderna y transparente del patrimonio inmobiliario federal.</p>
<p>Objetivo 4: Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF.</p>	<p>Estrategia 4.1 Transformar los procesos de las dependencias y entidades.</p> <p>Estrategia 4.2 Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos.</p> <p>Estrategia 4.3 Obtener las mejores condiciones en la contratación de bienes, servicios y obras públicas de la APF.</p> <p>Estrategia 4.4 Fortalecer la planeación y control de los recursos humanos, alineados a los objetivos y metas estratégicas institucionales.</p> <p>Estrategia 4.5 Simplificar la regulación que rige a las dependencias y entidades para garantizar la eficiente operación del gobierno.</p>
<p>Objetivo 5: Establecer una Estrategia Digital Nacional que acelere la inserción de México en la Sociedad de la Información y del Conocimiento.</p>	<p>Estrategia 5.1 Propiciar la transformación Gubernamental mediante las tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Estrategia 5.2 Contribuir a la convergencia de los sistemas y a la portabilidad de coberturas en los servicios de salud del Sistema Nacional de Salud mediante la utilización de TIC.</p> <p>Estrategia 5.3 Propiciar la transformación del modelo educativo con herramientas tecnológicas.</p> <p>Estrategia 5.4 Desarrollar la economía digital que impulse el mercado de TIC, el apoyo a actividades productivas y al</p>

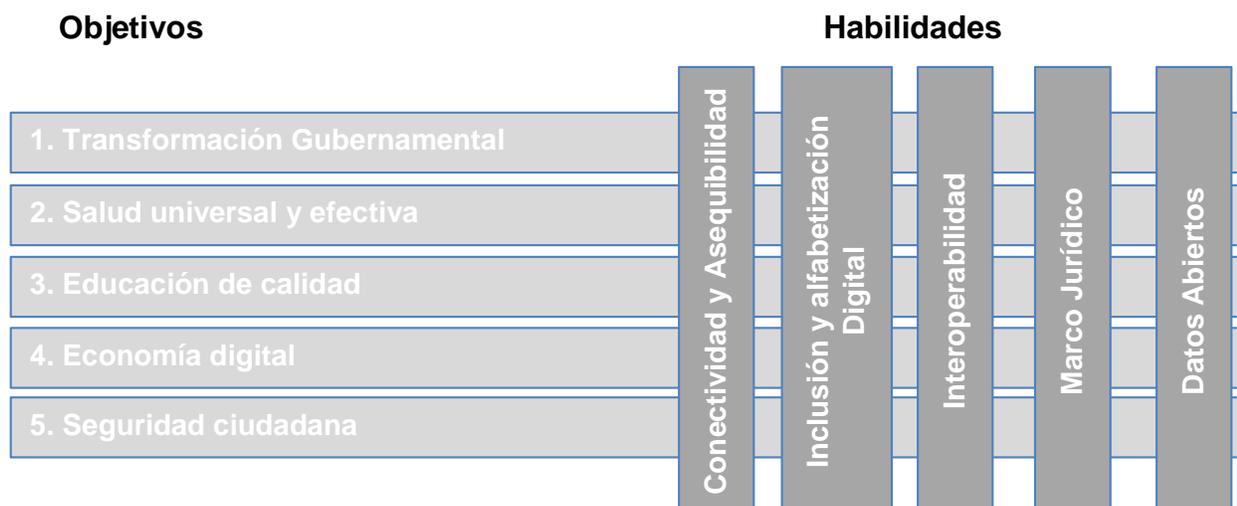
	<p>capital humano.</p> <p>Estrategia 5.5 Fortalecer la seguridad ciudadana utilizando medios digitales.</p> <p>Estrategia 5.6 y 5.7 Establecer y operar los habilitadores de TIC para la conectividad y asequibilidad, inclusión digital e interoperabilidad.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia con base en la Estrategia Transversal: *Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)*, pp. 37 a 60. Disponible en <https://www.gob.mx/sfp/documentos/documento-del-programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno>

Como se observa, los objetivos y estrategias del PGCM ponen especial atención en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en un intento por impulsar su uso por parte de la ciudadanía, sin dejar de lado la idea central del PMG enfocada a la eficiencia de los recursos.

La siguiente figura sintetiza el modo en que el Gobierno buscó implementar una estrategia Nacional, con el propósito de fomentar la adopción, uso y desarrollo de las TIC:

Estrategia Digital Nacional.



Fuente: Elaboración propia con base en la Estrategia Transversal: *Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)*, p. 31. Disponible en <https://www.gob.mx/sfp/documentos/documento-del-programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno>

Los principios de la Estrategia Digital Nacional, se encuentran dentro de los propósitos que el PGCM estableció para instrumentar la visión del Gobierno de la República:

- *Garantizar el acceso a la información y a la protección de los datos personales, fomentando la rendición de cuentas.*
- *Establecer una Estrategia Digital Nacional para fomentar la adopción y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, e impulsar un gobierno eficaz que inserte a México en la Sociedad del Conocimiento.*
- *Consolidar un gobierno que sea productivo y eficaz en el logro de sus objetivos, mediante una adecuada racionalización de recursos, el reconocimiento del mérito, la reproducción de mejores prácticas y la implementación de sistemas de administración automatizados.*³⁹

³⁹Información disponible en: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno-pgcm> fecha de consulta 20 de diciembre de 2018.

Asimismo, como se señaló, en el PGCM se integraron mecanismos orientados a fomentar el uso de las TIC, así como instrumentos de evaluación. En este sentido, los indicadores del PGCM fueron los siguientes:

1. Índice de Transparencia Focalizada (ITF)
2. Índice de Presupuesto Abierto (IPA)
3. Índice de Gestión para Resultados en América Latina y el Caribe
4. Proporción del gasto en servicios personales respecto al gasto programable de la Administración Pública Centralizada
5. Cociente del gasto de operación administrativo
6. Porcentaje de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios de las dependencias y entidades de la APF
7. Competencia en las contrataciones
8. Índice de instituciones que tienen estructuras orientadas a objetivos estratégicos y recursos humanos profesionalizados
9. Índice de Ciudadanos interactuando con su gobierno vía Internet OCDE
10. Índice de Digitalización (ID)⁴⁰

Finalmente, la SFP planteó 5 grandes interrogantes claves para la implementación del PGCM, cuyos aspectos más relevantes se describen a continuación:

Interrogantes	Consideraciones establecidas para la implementación
<p>1. <i>¿Cómo mejorar la gestión pública en beneficio de los mexicanos?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procurar la correcta alineación de los programas. ➤ Buscar la estandarización de procesos. ➤ Procurar una mejor y más rápida respuesta gubernamental, al simplificar y mejorar los trámites y servicios. ➤ Consolidar la estructura programática a fin de evitar

⁴⁰ Estrategia Transversal: Programa para un Gobierno Cercano y Moderno. Pág. 35
 Disponible en <https://www.gob.mx/sfp/documentos/documento-del-programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno>

	<p>duplicidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprovechar y generar sinergias dentro de las dependencias y entidades de la APF. ➤ Optimizar los gastos de operación. <p>Retos para el Servicio Profesional de Carrera (SPC):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólida planeación estratégica de recursos humanos y gestión basada en competencias; ➤ Posibilidades reales de promoción y desarrollo profesional; ➤ Énfasis en la gestión del desempeño; ➤ Evaluación de la estrategia de implementación del ➤ SPC, incluyendo su regulación o normatividad, ➤ Alineación a los objetivos estratégicos para ubicar la profesionalización del servicio público, en la agenda política.
<p>2. <i>¿Cómo utilizar eficientemente los recursos públicos para incrementar la calidad de vida en nuestro país?</i></p>	<p>El uso eficiente de los recursos estableció que las dependencias tuvieran como meta la reducción de su gasto en cuanto a los Servicios Profesionales. Mediante el Decreto de Austeridad y sus Lineamientos que contienen medidas enfocadas al ahorro y austeridad a través de la reducción de gastos y costos en los siguientes capítulos del Clasificador por objeto del gasto para la APF:⁴¹</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1000 Servicios Personales;

⁴¹ En el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2013, la H. Cámara de Diputados autorizó para estos capítulos 1,006,224.3 MDP, lo que representa el 42.7% de los recursos destinados a Ramos Administrativos y Entidades de Control Presupuestario Directo.

	<ul style="list-style-type: none"> • 2000 Materiales y Suministros, y • 3000 Servicios Generales. <p>Se incluyeron las partidas genéricas dentro de los conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4400 Ayudas Sociales y • 4800 Donativos. <p>Con base en los diagnósticos presentados por las dependencias y entidades, se estableció revisar continuamente con el ejercicio del gasto con el objeto de eficientar los recursos y destinarlos a los programas y proyectos sociales de inversión.</p> <p>De forma simultanea el Gobierno planteó que la optimización de los recursos debería estar acompañada de sistemas de evaluación capaces de proporcionar información para orientar el gasto público e incrementar los resultados en la aplicación de los Pp. Para ello se fortaleció la estrategia del Presupuesto basado en Resultados PbR.</p>
<p>3. <i>¿Cómo se pueden utilizar las TIC para acercar a la gente al gobierno y hacerlo más eficiente?</i></p>	<p>Para esta pregunta, el Gobierno identificó que uno de los principales problemas consistía en la falta de articulación en las compras de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).</p> <p>Aunado a lo anterior, se identificó la falta de vinculación en materia de servicios de salud, la cual carecía de un registro integral de servicios públicos de la medicina. Asimismo, se consideró la problemática de la dispersión geográfica en una población que demandaba una reacción ágil de integración, estandarización e interoperabilidad de los servicios médicos, así como la posibilidad de ofrecer servicios a distancia, desde los más básicos, hasta atención más compleja como la atención quirúrgica asistida remotamente por</p>

	<p>medios digitales.</p> <p>Avanzar en temas como la identificación única digital y el acceso digital único planteó que se atendería la totalidad de los trámites y servicios de los ciudadanos.</p> <p>Implementar un catálogo nacional de trámites y servicios en donde las personas puedan identificar de manera oportuna y fácil los requisitos, periodos de apertura y cierre de ventanilla, costos, tiempos de respuesta entre otros aspectos.</p>
<p>4. <i>¿Por qué trasladarnos a los principios de un Gobierno Abierto y mejorar la rendición de cuentas?</i></p>	<p>La necesidad del Gobierno por implementar un sistema de rendición de cuentas efectivo, que deje de ser para la mayoría de la población un asunto lejano, un gobierno abierto que permita comunicar las decisiones y acciones públicas de manera transparente e incluyente, fueron los planteamientos que se hicieron en el PGCM.</p> <p>Para alcanzar un nivel de transparencia y acceso a la información, se consideraron la apertura de datos públicos (datos abiertos), transparencia focalizada y participación y colaboración ciudadana en el diseño e implementación de las políticas públicas.</p> <p>El acceso a la información y la transparencia, son mencionadas como herramientas prioritarias que permitan mejorar la comunicación entre la sociedad y el Gobierno.</p>
<p>5. <i>¿Cómo recuperar, con una política integrada, la confianza de los</i></p>	<p>Con la premisa de que no existe un Gobierno coordinado en las acciones gubernamentales que garanticen a los ciudadanos la confianza en el manejo de los recursos públicos, se planteó la utilización de las herramientas como la MIR, evaluaciones a los Pp,</p>

<p><i>ciudadanos en nuestro Gobierno?</i></p>	<p>desempeño de las instituciones, transparencia y rendición de cuentas, el seguimiento a las acciones a través del Órgano Interno de Control (OIC), entre otros mecanismos internos propios de cada dependencia.</p> <p>La suma de la implementación de estos y más herramientas establecidas por el Gobierno y ejecutadas a través del PGCM, tuvieron como propósito que los ciudadanos recuperen la confianza en el gobierno mediante la correcta gestión pública orientada a resultados, optimizando el uso de los recursos públicos y fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas.⁴²</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia con base en la Estrategia Transversal: *Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)*, pp. 37 a 60. Disponible en <https://www.gob.mx/sfp/documentos/documento-del-programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno>

Como podemos observar, los objetivos del PGCM se alinean con los principios de la NGP. La maximización de los bienes y servicios, la efectividad y la minimización de los costos de operación y administración, son postulados propuestos por la NGP que como se observa, se incorporaron en el quehacer de la APF mexicana en un intento por contribuir a la modernización administrativa en una dinámica global que era incompatible con un Gobierno cerrado, es decir, que no incorporara la transparencia y la rendición de cuentas de la mano con el uso de las TIC´s con miras a la eficiencia y a la eficacia.

Por otra parte, vinculado con la pregunta 5 sobre la confianza de los ciudadanos, el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Hacienda y crédito Público (en adelante SHCP), coordinó la implementación de la *Matriz de Indicadores y Resultados* (en adelante MIR), la cual se definió como:

⁴² *Estrategia Transversal: Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)* páginas 26 a 34 Disponible en <https://www.gob.mx/sfp/documentos/documento-del-programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno>

“Herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los Programas presupuestarios (Pp), resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología del Marco Lógico”.⁴³

Otro instrumento que se relaciona con lo anterior y que contribuyó a la mejora de los Programas presupuestarios (en adelante Pp), fue el Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (en adelante SIIPP-G), el cual tuvo el propósito de evaluar la duplicidad en entrega de subsidios y garantizar la adecuada utilización de los recursos públicos.

Tras la publicación de los “Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal” y con base en el Programa Anual de Evaluación (PAE) y el Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), se han realizado las evaluaciones externas a Programas Presupuestarios de forma anual, publicando los resultados en la página electrónica del CONEVAL.

Vale la pena señalar que la evaluación es de fundamental importancia para con ello tener posibilidades de detectar falencias en las políticas públicas y corregir; por otro lado, es fundamental contar con evaluaciones de impacto, que permitan en ese sentido, conocer en qué medida se impactó a la sociedad, con base en los fines propuestos. Con base en lo anterior, como resultado de las observaciones en las evaluaciones, las dependencias se comprometían a cumplir con los aspectos susceptibles de mejoras para optimizar sus políticas públicas.

Aunado a lo anterior el Gobierno Mexicano implementó algunas acciones orientadas a fortalecer la transparencia; esto con el propósito de cumplir objetivos de

⁴³Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados*. Disponible en <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados> pág. 24 fecha de consulta 15 de marzo de 2019.

divulgación de información estratégica y por medios de comunicación de fácil acceso para los ciudadanos. Una de estas acciones fue el Portal de Transparencia Presupuestaria.

Así, a través de los principios planteados en los Programas revisados, México institucionalizó en su APF, los principales postulados de la Nueva Gerencia Pública. En el siguiente apartado, veremos los principales resultados y alcances que tuvo el PGCM en su aplicación.

APARTADO III. Los resultados de la Nueva Gerencia Pública en la Administración Pública Federal Mexicana.

Como se expuso en el primer apartado, las ideas planteadas en términos teóricos y normativos sobre la Nueva Gerencia Pública (NGP), fueron implementadas en las Administraciones Públicas de distintos países. Lo anterior, como se señaló, en un intento por responder de una mejor manera a la complejidad de las demandas de la ciudadanía, enmarcadas en un contexto global, así como para justificar la existencia y el gasto del aparato público, en aras de la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Así, en el presente apartado, se revisarán algunas de las principales propuestas vinculadas al impulso de la NGP, mismas que se expusieron en el primer apartado; contrastando sus dichos frente a la institucionalización de la NGP a través del PGCM.

El análisis y contraste entre lo establecido en los principios teóricos de la NGP frente a su implementación por medio del ***Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)***, permitirá en términos generales, identificar si la idea de implementar en la Administración Pública contenidos de la administración privada, es decir, adoptar una perspectiva gerencialista en los contenidos públicos, ha servido para mejorar a la Administración Pública Mexicana y, en consecuencia, beneficiar a los ciudadanos.

3.1 Resultados de la institucionalización de la Nueva Gerencia Pública a través del Programa Especial de Mejora de la Gestión y el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.

A continuación, centraremos nuestro análisis en cinco conceptos fundamentales: eficacia, eficiencia, utilización de las tecnologías de la información, transparencia y rendición de cuentas.

3.1.1 Eficiencia

Como se expuso en el primer apartado, Enrique Cabrero⁴⁴ vincula la eficiencia con la utilización racional de los recursos a partir de criterios claros, cuantificables y explícitos. Lo anterior sobre todo en los niveles operativos.

Otra idea central de la eficiencia tiene que ver con la maximización de los recursos disponibles, es decir, operar bajo la premisa de “hacer más con menos” utilizando adecuadamente los medios disponibles. Así, la eficiencia trata de maximizar el producto a partir de los insumos y no desperdiciar recursos por técnicas obsoletas y exceso de personal; lo anterior exige métodos administrativos modernos, nuevas y mejores estructuras administrativas, políticas de austeridad para no sobrecargar la cuenta de gastos y no desperdiciar recursos o energía organizacional.

En términos normativos, todo lo anterior debe ser pensado en función de la ciudadanía, es decir, no se trata solo de achicar el aparato público en aras de hacerlo eficiente, sino de que estos ajustes respondan de mejor manera a las demandas ciudadanas.

Como se expuso en el segundo apartado, el PGCM, orientó sus acciones a:

(...) conformar instituciones que funcionen con eficacia, eficiencia y calidad en la consecución de los objetivos y metas en beneficio de la sociedad; así como, a fortalecer la gestión de recursos humanos basada en los principios

⁴⁴ Enrique Cabrero, *Del administrador ...* Óp. Cit.

de integridad, respeto irrestricto a los derechos humanos, legalidad e igualdad y equidad de género; los cuales son condiciones necesarias para recuperar la confianza en las instituciones públicas.⁴⁵

En este sentido, el principio de eficiencia estuvo presente en el PGCM. Al respecto, en el Sexto Informe de Labores de la SFP, se menciona que una de las herramientas implementadas con más éxito, y que se encuentra vinculada de manera directa con el principio de eficiencia, fue la Ventanilla Única Nacional⁴⁶, plataforma que, de manera innovadora, impulsó la eficiencia de la Administración Pública al brindar información y trámites a los ciudadanos de una manera más sencilla y directa, haciendo a la vez uso de las tecnologías de información:

(...) Desde su puesta en operación, en agosto de 2015 al 30 de junio de 2018, registró más de 1,114 millones de visitas; consolidándose como uno de los sitios más visitados en México.⁴⁷

Aunque la Ventanilla Única Nacional en efecto se orienta a la generación de un gobierno más eficiente y en acercar a la ciudadanía los servicios que ofrece la Administración Pública, los resultados ofrecidos por la Secretaría de la Función Pública se centran únicamente en señalar el número de usuarios y visitas registradas, es decir que no se profundiza en evaluar si a través de la Ventanilla Única los ciudadanos estuvieron en posibilidades de efficientar el acceso a los servicios públicos y si en efecto, les resultó útil para acceder a la información. Es decir, solo se registra el número de visitas y no el resultado de estas.

Pese a lo anterior, la SFP muestra a la Ventanilla Única Nacional como uno de los mayores éxitos producto del PGCM, poniendo énfasis en el alcance que tuvo esta estrategia en su aplicación.

La Ventanilla Única Nacional, es el único punto de contacto digital que permite a la ciudadanía tener acceso a la información de más de 5,600

⁴⁵ *Sexto Informe de Labores 2017-2018 de la Secretaría de la Función Pública*, pág. 9

⁴⁶ Disponible en: <https://www.ventanillaunica.gob.mx/vucem/index.html> Fecha de consulta 20 de abril de 2019

⁴⁷ *Sexto Informe de Labores 2017-2018 de la Secretaría de la Función Pública*, pág. 12

trámites y servicios que ofrecen las instituciones de la APF, de los cuales 1,285 son servicios digitales que se pueden iniciar o finalizar 100% en línea; así como, a la información que generan las 299 entidades de gobierno y las 18 secretarías de Estado.⁴⁸

Aunque no existe un análisis sobre el impacto en términos de eficiencia de la Ventanilla Única, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), realizó una medición entre las Ventanillas Únicas de la región y del mundo, situando a México en la segunda posición de Latinoamérica y entre las 8 mejores del mundo. Para llegar a esta conclusión la OCDE revisó 5 indicadores: a) aspectos institucionales, b) contenido de información y estructura, c) aspectos legales, d) arquitectura tecnológica y, e) interoperabilidad.⁴⁹

Lo expuesto da cuenta de la fuerte inversión en tecnología para el desarrollo de un buen Proyecto de Ventanilla Única, sin embargo, no se tiene certeza de que esta estrategia continúe, ni tampoco se cuenta con resultados que pongan énfasis en la utilidad de esta herramienta para los ciudadanos y si en efecto logró hacer más eficiente a la Administración Pública. Asimismo, cabe señalar que la Ventanilla requiere una constante actualización y acciones de articulación con todas las Entidades de la Administración Pública Federal, en coordinación con la Comisión de Mejora Regulatoria (COFEMER).

Para el caso de la eficacia y la eficiencia, su medición se vuelve compleja desde el momento que el logro de los resultados depende de la suma de distintas estrategias que en su conjunto impacten a la sociedad. Medir la eficacia y eficiencia, requiere la construcción de indicadores que nos permitan cuantificar el impacto positivo en los procesos gubernamentales, así como su costo beneficio.

⁴⁸ *Sexto Informe de Labores 2017-2018 de la Secretaría de la Función Pública*, pág. 14

⁴⁹ Información disponible en <https://www.ventanillaunica.gob.mx/vucem/OCDE.html>

Fecha de consulta 20 de abril de 2019

3.1.2 Eficacia

Como se describió en el primer apartado, Enrique Cabrero⁵⁰ concibe la eficacia a partir de la funcionalidad y calidad de la organización pública, es decir, lo que plantea la eficacia es alcanzar los objetivos y metas de los planes, programas y proyectos Estatales; dicho de otro modo, **alcanzar resultados**. Como Cabrero señala, las organizaciones no cambian por decreto, por lo que vale la pena integrar el análisis político.

Hablar de eficacia es complicado sin considerar la eficiencia y más cuando se trata de llevar a cabo la implementación de un Programa gubernamental. La SFP en el PGCM consideró como ejes rectores, acciones y estrategias capaces de alcanzar resultados minimizando los costos de su ejecución.

En el Sexto Informe de Labores de la SFP, se considera a la eficacia como el reto que enfrentan las instituciones públicas en la consecución de sus objetivos. Establecer los objetivos y metas en un Programa Gubernamental no es una tarea fácil, pues esto implica la elaboración de distintos diagnósticos, análisis de fortalezas-oportunidades-debilidades y amenazas (FODA), búsqueda de información, revisión de antecedentes, construcción de indicadores que permitan medir el avance, así como una matriz de riesgos que identifique amenazas que afectan el cumplimiento de los objetivos en un marco de transparencia y rendición de cuentas. Lo anterior va en función de su cumplimiento, pues como se trata de inversión de recursos públicos, los resultados están sujetos a ser auditados por los distintos órganos fiscalizadores del Gobierno.

Desde el punto de vista de Enrique Cabrero⁵¹, la eficacia y eficiencia tienen un fin en común, la legitimidad del Gobierno por parte de la población y para ello es

⁵⁰ Enrique Cabrero, *Del administrador ...* Óp. Cit.

⁵¹ Enrique Cabrero, *Del administrador al gerente público*, México, INAP, 1995.

imprescindible dar los resultados que den certeza del ejercicio de los recursos a los ciudadanos.

Al respecto, en el Sexto Informe de Labores de la Secretaría de la Función Pública, muestra resultados relativamente positivos en la eficacia del aparato público, lo cual podría, desde esa perspectiva, traducirse en una mayor legitimidad de parte de la ciudadanía.

Para mejor referencia, en el siguiente cuadro, se muestra la evaluación de la gestión gubernamental de 2017 y su comparativo con la calificación final que recibió el gobierno en sus seis años de administración. Se pueden observar los distintos indicadores evaluados, así como los parámetros que fueron utilizados para identificar el nivel en el que se encuentra cada indicador.

Evaluación de la gestión gubernamental, 2017. **

Indicador		Puntaje APF	Parámetro
No.	Control Interno		
1	Indicador Cumplimiento del Sistema de Control Interno Institucional	79.1	Óptimo
2	Indicador Programa de Trabajo de Control Interno	90.9	Adecuado
3	Indicador Programa de Trabajo de Administración de Riesgos	83.5	Adecuado
	Ética e integridad pública		
4	Índice de Promoción de la Ética e Integridad Pública	99.0	Adecuado
	Desarrollo administrativo		
5	Índice de Cumplimiento de Indicadores Sectoriales	83.0	Adecuado
6	Índice de Cumplimiento de Metas de los Indicadores	67.2	Atención operacional

7	Índice de Cumplimiento de Metas y Avance Presupuestal	85.4	Regular
8	Índice de Integración de Padrones de Beneficiarios	93.0	Adecuado
Fiscalización			
9	Indicador Observaciones Recurrentes (descendente)	69.8	No satisfactorio
10	Índice de Atención a Recomendaciones y Observaciones	92.1	Satisfactorio

Promedio APF	82.3
---------------------	-------------

** A la fecha de elaboración de este trabajo, la última evaluación publicada correspondió al año 2017.

Fuente: Elaboración propia con base en *Sexto Informe de Labores 2017-2018 de la Secretaría de la Función Pública*, pp. 76-77.

Si bien como se observa, los avances son tangibles en términos de eficacia conforme a lo reportado por la SFP, estos resultados se encuentran a nivel interinstitucional, lo cual significa que hubo mejores avances en los procesos internos administrativos de las Dependencias, lo cual no puede traducirse en mejoras que impacten a la ciudadanía, en términos de eficacia de la Administración Pública, es decir, en el logro de objetivos en aras del bien social.

Situaciones vinculadas a la falta de transparencia, rendición de cuentas, excesiva burocracia en los trámites y servicios, falta de claridad en las adquisiciones y compras gubernamentales, así como acciones de corrupción y abuso de autoridad, que distintas fuentes hemerográficas documentaron el sexenio pasado, dan cuenta de la falta de eficacia del Gobierno, limitando las capacidades del PGCM y al mismo tiempo, generando desconfianza y falta de credibilidad de la ciudadanía hacia el Gobierno.

La confianza hacía el Gobierno se fortalece en la medida que se demuestran resultados a la ciudadanía y se atienden las demandas prometidas en campañas.

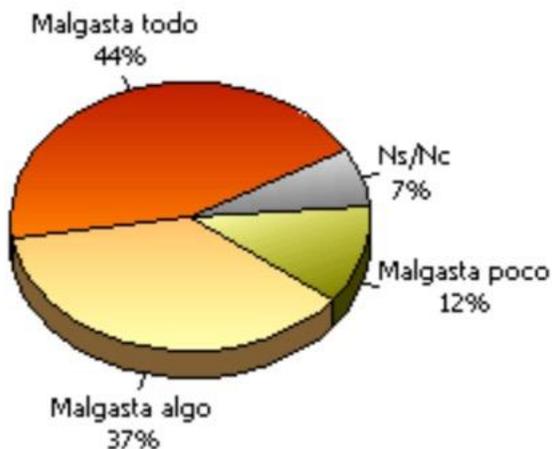
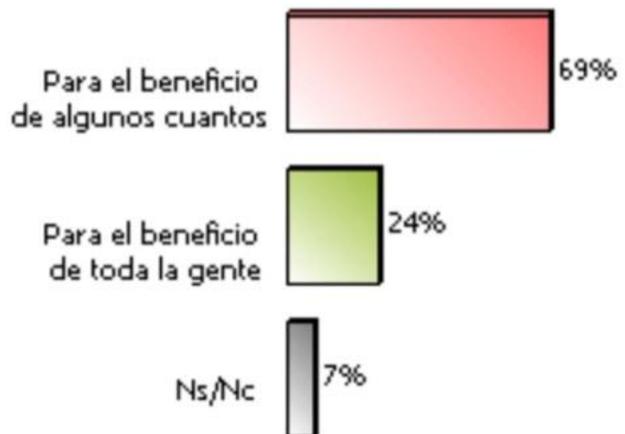
Para conocer más acerca de la desconfianza ciudadana hacia el Gobierno basta revisar resultados de distintas casas encuestadoras especializadas en medir la percepción de los ciudadanos.

Parametría por ejemplo, implementó en México la Encuesta Nacional Ómnibus, con una metodología extraída de *National Election Studies (NES)* de la Universidad de Michigan), la cual para medir la confianza de una sociedad en su Gobierno considera las siguientes variables: a) inclusión, es decir, si la gente percibe que la administración federal está gobernando o no para todos, b) que hace el gobierno con los impuestos recaudados, y c) si existe o no corrupción en los funcionarios federales.

A continuación, revisaremos los resultados del trabajo realizado por Parametría:

a) Beneficiarios de las acciones del Gobierno

¿Usted considera que el Gobierno es conducido para el beneficio de algunos cuantos o para el beneficio de toda la gente?

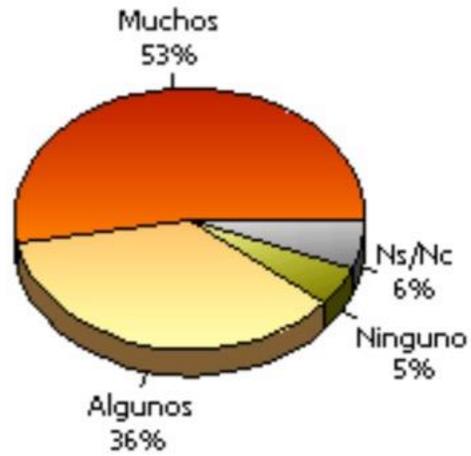


b) Opinión sobre como gasta los impuestos el Gobierno

¿Usted considera que la gente en el Gobierno malgasta todo, algo o poco del dinero que pagamos de nuestros impuestos?

c) Percepción sobre la corrupción en el Gobierno

¿Usted considera que muchos, algunos o ningún funcionario de Gobierno es corrupto?



Confianza en el Gobierno Federal

¿Con qué frecuencia confía usted en lo que hace el Gobierno Federal?

Fuente: *Parametría. Encuesta Nacional Omnibus. Error (+/-) 3.2% Información disponible en http://www.parametria.com.mx/carta_parametrica.php?cp=91*

Los resultados concluyen que solo el 21% de los encuestados confía en el Gobierno Federal, mientras un 74% expresó su desconfianza, también podemos observar que en las tres variables los resultados no son alentadores para el Gobierno. En este sentido, el impacto de la incorporación de la eficacia en el PGCM trajo como resultado una deuda con la ciudadanía, pues a pesar de que el Programa logró establecer una línea de trabajo con el Ejecutivo Federal, no fue suficiente para que la percepción de los ciudadanos considerara como positivo el trabajo institucional.

3.1.3 Mayor utilización de Tecnologías de la Información

Como se expuso en el primer apartado, José Martínez Vilchis⁵² vinculó una mayor utilización de tecnologías de la información con el desempeño organizacional, es decir, el desarrollo de sistemas electrónicos para la automatización, prestación y atención de los servicios públicos, reduciendo tiempos, filas, costos y mejorando la prestación de los servicios.

Así, esta categoría implica transitar hacia un Gobierno electrónico que genere plataformas digitales que posibiliten, a partir del uso de las nuevas tecnologías, respuestas innovadoras, ágiles y con procesos de optimización continua. En este sentido, lo ideal es posibilitar la participación ciudadana mediante las tecnologías de la información.

Como se señaló en el Apartado 2 de este trabajo, en el marco del PGCM, el Gobierno estableció como un objetivo transversal, la puesta en marcha de una Estrategia Digital Nacional que acelerara la inserción de México en la sociedad de la información y del conocimiento, una estrategia que como se observa, apostó por la utilización de tecnologías de la información y comunicación, tal y como lo estipula la NGP.⁵³

La implementación de un Gobierno digital en todos los niveles de la Administración Pública Federal impulsó la modernización del aparato gubernamental mediante la incorporación de distintas estrategias basadas en las TIC, tales como: adquisición de equipo de cómputo, así como contratación de plataformas que permitieran a los funcionarios públicos una maximización de los recursos para alcanzar los objetivos establecidos en el Programa.

⁵² Vilchis, Óp. Cit.

⁵³ Ver *Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)*, p. 31. Disponible en <https://www.gob.mx/sfp/documentos/documento-del-programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno>

La Estrategia Digital Nacional estableció 5 ejes fundamentales:

- 1) Transformación gubernamental,
- 2) Economía digital,
- 3) Transformación educativa,
- 4) Salud universal y efectiva, e
- 5) Innovación cívica y participación ciudadana.

Con estos ejes, el PGCM buscó abarcar la mayor parte del espacio territorial, atendiendo desde la Estrategia Digital Nacional diversos sectores de la sociedad.

Sin embargo, en nuestro país existen factores que dificultan la implementación de una Estrategia Digital Nacional, los cuales se señalan a continuación:

- En México existe aún, una gran brecha en materia desigualdad en términos de uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Es decir que las condiciones de pobreza y desigualdad en que se encuentra gran parte de la población, impiden el acceso a las nuevas tecnologías y a los servicios que estas ofrecen. En ese sentido, es fundamental considerar las condiciones socioeconómicas de la población y con base en ese diagnóstico, diseñar estrategias que se orienten, entre otros aspectos, al acercamiento de servicios que incluyan tecnologías de información y comunicación.
- Los niveles de pobreza que han ido en aumento en los últimos años han hecho que las prioridades de la sociedad se centren en necesidades básicas para sobrevivir, más allá del acceso a nuevas tecnologías. De acuerdo con la medición de la pobreza en México en 2016, hecha por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el número de

personas en condiciones de pobreza es de 53.4 millones, lo que representó un 43.6% del total de habitantes en el país.⁵⁴

- El aumento de la corrupción en la APF, lo cual impacta en la legitimidad y credibilidad del Gobierno, ha derivado en cuestionamientos por parte de la ciudadanía. Al respecto, como se verá más adelante, México cayó tres lugares en el Índice de Percepción de la Corrupción 2018, ubicándose en la posición 138 de 180 a nivel global.⁵⁵
- El territorio mexicano cuenta con extensión 1,960, 189 km cuadrados,⁵⁶ lo que dificulta la cobertura de los medios de comunicación en todo el país, principalmente en las zonas más alejadas y con mayor complejidad para el acceso y desarrollo de infraestructura.

La Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2017, arrojó los siguientes resultados en cuanto al uso del internet:

“En México hay 71.3 millones de usuarios de Internet, que representan el 63.9 por ciento de la población y el aumento total de usuarios respecto a 2016 es de 4.4 puntos porcentuales.

⁵⁴ CONEVAL, Resultados de pobreza en México 2016 a nivel nacional y por entidades federativas, información disponible en <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx> Fecha de consulta: 18 de mayo de 2019

⁵⁵ Transparencia mexicana y Transparencia Internacional, *índice de percepción de la corrupción 2018*, disponible en www.tm.org.mx/ipc2018 Fecha de consulta 30 de abril de 2019

⁵⁶ Información de NEGI, disponible en <http://cuentame.inegi.org.mx/territorio/extension/default.aspx?tema=T> Fecha de consulta 30 de abril de 2019

El grupo de población con mayor proporción de usuarios de internet es el de los hombres de 18 a 34 años, casi el 85% de la población de este grupo usa este servicio, mientras que el grupo de edad con menor uso son las mujeres de 55 años y más.

Ya sea mediante conexión fija o móvil, 17.4 millones de hogares disponen de Internet (50.9 por ciento del total nacional), lo que significa un incremento de 3.9% respecto al año anterior.

El análisis geográfico muestra que el uso del internet es un fenómeno urbano, puesto que el 86% de los usuarios de este servicio se concentran en estas zonas.⁵⁷

Como se señaló, la implementación efectiva de una Estrategia Nacional Digital, debe considerar necesariamente las condiciones socioeconómicas de la población y sus posibilidades de acceso a nuevas tecnologías. En ese sentido, a la par del diseño y posibilidades de inversión en las estrategias tecnológicas, se debe garantizar que la mayor parte de la ciudadanía pueda acceder a las mismas. Sin duda, es de la mayor relevancia invertir en TIC, sin embargo, se debe considerar la situación en la que se encuentra la sociedad en cuanto al acceso a estos recursos.

⁵⁷ Instituto Federal de Telecomunicaciones, En México 71.3 millones de usuarios de internet y 17.4 millones de hogares con conexión a este servicio: ENDUTIH 2017 (Comunicado 015/2018) 20 de febrero, información disponible en <http://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/en-mexico-713-millones-de-usuarios-de-internet-y-174-millones-de-hogares-con-conexion-este-servicio> Fecha de consulta: 5 de agosto de 2019

3.1.4 Transparencia

Como se expuso en el primer apartado, José Martínez Vilchis⁵⁸ entiende la transparencia como un conjunto de normas y procedimientos que reconocen a la información generada por las entidades estatales o privadas que ejerzan funciones de interés público, como un bien de carácter público.

Además, la transparencia exige que las medidas, procesos y decisiones del gobierno deben estar abiertos a escrutinio público para su revisión y control.

Como vemos en los Informes de Labores de la SFP, el PGCM, dirigió su objetivo a la evaluación de la eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de las y los servidores públicos de la SFP, comparando las metas programadas con los resultados obtenidos. Al mismo tiempo, canalizó gran parte de sus esfuerzos a la aplicación de auditorías a las unidades administrativas de la SFP y a los OIC en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF).

En el marco del PGCM, las auditorías jugaron un papel determinante para lograr un avance en materia de transparencia y evaluación, pues estas se convirtieron en un elemento integral para el fortalecimiento del cumplimiento de las responsabilidades de los servidores públicos, ello, a través de las recomendaciones preventivas y correctivas orientadas a mejorar el control interno y eficientar el uso de recursos, impactando de manera directa en una mejora en la gestión pública.

En términos de Administración Pública, la SFP forma parte del Ejecutivo Federal; en este sentido, toda vez que la SFP depende de manera directa del Ejecutivo, no se constituye como una instancia con autonomía de decisión y actuación que pueda desempeñarse de manera imparcial en los procesos de evaluación en la Administración Pública, así como para detectar posibles actos de corrupción. De lo

⁵⁸ Vilchis, Óp. Cit.

anterior surgió la iniciativa de crear el Sistema Nacional de Anticorrupción, integrado por diversas instancias, tales como la Secretaría de la Función Pública, la Auditoría Superior de la Federación, una Fiscalía de Anticorrupción Independiente, el Consejo de la Judicatura Federal, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos, el Tribunal de Justicia Administrativa y un Comité de Participación Ciudadana. Este Sistema se diseñó con el objetivo de mejorar los procedimientos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción.

Con lo anterior la SFP tendría un poco más de independencia y peso para garantizar la mejora de los procesos de transparencia en el ejercicio de los recursos por parte de la APF. Al respecto, el Sistema Nacional de Anticorrupción debe considerar y promover la sinergia institucional a efecto de intercambiar información y aportar experiencias que enriquezcan los trabajos, desde los distintos ámbitos y campos de acción de las instituciones que participan; lo anterior en aras de generar mecanismos que faciliten en la medida de lo posible la disminución de la corrupción, mejorar procesos de rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información pública en la APF.

Adicional a lo anterior, encontramos en los informes de labores otra estrategia que se implementó, denominada “Guía de Gobierno Abierto 2017”, cuyo objetivo se basó en fortalecer la interacción entre los ciudadanos y las dependencias y entidades de la APF, con la finalidad de establecer las condiciones para que los ciudadanos conocieran mejor e incidieran en las decisiones y acciones del Gobierno.

La Guía se integró por cuatro componentes:

- Acceso a la información
- Transparencia proactiva
- Participación ciudadana
- Compromisos de Gobierno Abierto

Posteriormente, en el mes de marzo de 2018, se publicó la “Guía de Gobierno

Abierto 2018”, con el objetivo de fortalecer el trabajo que se había venido realizando principalmente en el 2017, en la que se definieron cuatro componentes principales:

- Participación ciudadana.
- Política de Transparencia.
- Alianza para el Gobierno Abierto.
- Blindaje Electoral

Por ser el último año de gobierno, fue trascendental el considerar un blindaje electoral con la finalidad de garantizar el pleno ejercicio de la democracia en el periodo electoral.

Adicionalmente, los resultados de la implementación de una política de transparencia mediante las estrategias del PGCM, estuvieron alineadas a los estándares internacionales, sin embargo, la percepción de la transparencia en México no ha tenido un impacto sostenible que permita al Gobierno salir de las malas calificaciones a nivel internacional.

Al respecto, la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), situó a México en el último lugar de sus integrantes en materia de corrupción.⁵⁹

En este sentido, a pesar de los grandes esfuerzos realizados a través del PGCM, la transparencia en México no ha permeado en todos los sectores del Gobierno.

En suma, el impacto de la transparencia a través del PGCM trajo como resultado la implementación de buenas prácticas por parte del Gobierno, sin embargo, los resultados en materia de transparencia no pueden ser atribuidos únicamente a este Programa. En ese sentido, es importante considerar el papel del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos, quien, dentro de sus fundamentos, tiene la característica de independencia.

⁵⁹ Transparencia mexicana y Transparencia Internacional, Óp. Cit.

En un Estado constitucional de derecho, la rendición de cuentas se suma con la transparencia y acceso a la información, es por ello que, en la siguiente sección, analizaremos algunos de los resultados más importantes de la rendición de cuentas en México implementada por el PGCM.

3.1.5 Rendición de cuentas

En el primer apartado se revisó la idea de rendición de cuentas desde, José Martínez Vilchis⁶⁰, quien la vincula como la evaluación del desempeño administrativo respecto a la utilización de los recursos públicos con relación a los indicadores de desempeño, metas y objetivos planteados inicialmente. Es decir, mostrar hasta qué punto las medidas y decisiones que aplica el gobierno son congruentes con los objetivos previamente acordados.

Asimismo, la rendición de cuentas es un ejercicio fundamental para fortalecer la confianza ciudadana hacia las instituciones públicas y las decisiones de gobierno. Lo anterior toda vez que, de la mano de procesos de transparencia, la rendición de cuentas implica un ejercicio de informar a la ciudadanía sobre el ejercicio del poder, lo que posibilita a los ciudadanos exigir mayor responsabilidad la toma de decisiones y la oportunidad de incidir en las mismas.⁶¹

Como vimos, el PGCM estableció la rendición de cuentas en sus estrategias como punto trascendental para transparentar el ejercicio de los recursos públicos. Al mismo tiempo, el Gobierno implementó como una política de Estado, la profesionalización de los servidores públicos y de las organizaciones. En este

⁶⁰ Vilchis, Óp. Cit.

⁶¹ Paola Hermosa del Vasto [et. al.], “Transparencia pública y rendición de cuentas como base para la construcción de una sociedad democrática en América Latina”, Revista Internacional de Transparencia e Integridad, mayo-agosto de 2017, disponible en <https://revistainternacionaltransparencia.org/wp-content/uploads/2017/08/9.-Paola-Hermosa-y-otros.pdf>

sentido, los recursos humanos fueron un elemento fundamental para el cumplimiento de los objetivos, programas y políticas de la APF.

Al respecto, en los Informes de Labores de la SFP, se pone énfasis en la creación de los medios necesarios para que los servidores públicos pudieran realizar sus declaraciones patrimoniales de forma transparente. Lo anterior con el propósito de identificar posibles actos de corrupción y enriquecimiento ilícito. De este modo, las declaraciones patrimoniales de los servidores públicos sirvieron como mecanismo para impulsar la rendición de cuentas.

Como medida de prevención, el Sistema Nacional de Anticorrupción planteó una intervención directa de la sociedad (entendida como organizaciones de la sociedad civil y observatorios ciudadanos) en el Comité de Participación Ciudadana.

Pese a estos esfuerzos, la rendición de cuentas en México es un ejercicio que va de la mano con la transparencia y que debe ser llevado a cabo de manera permanente, generando mecanismos que permitan garantizar la responsabilidad institucional, permitiendo a la ciudadanía incidir en las decisiones públicas.

En ese sentido, la rendición de cuentas trasciende lo establecido en el PGCM. El impacto de la incorporación de la rendición de cuentas de la información en el PGCM, encaminó mucho de sus esfuerzos a la adopción de una práctica por parte de los servidores públicos en la presentación de sus declaraciones patrimoniales y en mantener actualizada esta información, por su parte la SFP se encargó de llevar el control de esta información.

Durante el último año de gobierno, la SFP focalizó sus esfuerzos a la elaboración del Manual Ejecutivo para la Entrega-Recepción y Rendición de Cuentas 2012-2018, lo anterior para coadyuvar en la elaboración de los informes por parte de las dependencias y entidades de la APF. Esta acción, sin duda fue un buen ejercicio de Transparencia y Rendición de Cuentas. Ahora corresponde al nuevo Gobierno la

revisión de los informes correspondientes al sexenio anterior, ya que, si no existe un seguimiento e identificación de áreas de oportunidad, los informes carecerán de utilidad.

Sin embargo, lo anterior no es suficiente; en la actualidad, tenemos una sociedad mayormente informada, participa, crítica, y reclama la mejora permanente de los servicios gubernamentales públicos; al mismo tiempo, exige mayor transparencia y honestidad en el uso de los recursos públicos y un proceso de rendición de cuentas más completo y con mayor difusión.

3.2 Reflexiones finales. ¿La Nueva Gerencia Pública ha mejorado a la Administración Pública Federal Mexicana?

Como se mostró a lo largo del presente apartado, existen aspectos positivos producto de la incorporación de los principios de la NGP en la APF. Sin embargo, este enfoque no ha mostrado suficientes resultados, que como la idea de la NGP postula, mejoren el servicio público y que contribuyan a un mejor alcance de los objetivos de los órganos públicos y por ende, mejoren la calidad de vida de la ciudadanía.

Si bien es cierto que, en distintos países, los postulados de la NGP han sido adoptados por los Gobiernos de manera permanente, estos han sido adecuados conforme a los contextos y particularidades de cada país, atendiendo a las necesidades reales de la sociedad y considerando sus características.

En contraste con lo anterior, México adecuó su Administración Pública para cumplir con los principios de la NGP. En este sentido, no se consideraron las principales problemáticas del país y que impactan en su Administración Pública, tales como un deficiente resultado de los Programas Sociales, la marginación de los distintos sectores de la población, la inadecuada distribución de la riqueza, la corrupción, la

dependencia económica; así como la falta de resultados tangibles en la gestión pública por parte de las Instituciones.

Como lo anticipó el Dr. Omar Guerrero Orozco:

Cuán lejos estuvimos entonces de anticipar lo que ocurriría a finales de la década de 1980, cuando “Nueva Gestión Pública” emergió rebautizada como “Nueva Gerencia Pública”. Las ideas, no cabe duda, tienen capacidad de germinación, desarrollo, supervivencia y adaptación, que con frecuencia no alcanzamos a comprender plenamente en un momento que se juzga como actual y entonces vivido. Fue la “necesidad” maquiaveliana, que da forma a las condiciones sociales, la que creó la posibilidad a través de la cual el neoliberalismo, una doctrina en maduración, desarrollara un proyecto dotado con instrumentos de acción efectivos. El ayuno neoliberal de un programa dotado con efectividad, evidente desde la década de 1940, fue superado a partir de las décadas de 1960 y 1970 cuando germinó la “Nueva Gestión Pública” y demostró que la doctrina de los nuevos liberales podría ser implementable. El ensayo, a modo de tanteo de posibilidades, fue exitoso, pues década y media después la “Nueva Gerencia Pública” (New Public Management) vino a la vida. Por consiguiente, el origen, desarrollo y declinación de la Nueva Gerencia Pública es inexplicable sin la consideración de sus vínculos parentales con el neoliberalismo. Esto obedece a las siguientes consideraciones: en primer lugar, el neoliberalismo emergió a finales de la década de 1930 como una reivindicación del liberalismo, pero sustentado en nuevas fuentes y como una réplica al avance planetario del socialismo, y particularmente por motivo del progreso del intervencionismo en las economías occidentales; sin embargo, emergió a la vida carente de un instrumental que viabilizara su programa de acción. En segundo lugar, como lo adelantamos, la Nueva Gerencia Pública surge a la vida a mediados de la década de 1960, bajo el sustento de un incipiente número de ideas basadas en la economía de mercado, la competencia y la orientación al cliente, pero con la forma de un recetario práctico apenas sustentado doctrinalmente. De modo que el neoliberalismo adquiere consistencia programática a través del desarrollo de la Nueva Gerencia Pública; y esta obtiene un cuerpo de doctrina por medio del neoliberalismo para sustentar su desarrollo. Sin embargo, las propuestas de la Nueva Gerencia Pública, desajustadas, exóticas e irrealizables, se convirtieron a la postre en su “Talón de Aquiles”. El paso del tiempo vino a demostrar que la Nueva Gerencia Pública no sólo llevaba en su seno la semilla de su destrucción, sino un potencial de realización más estrecho de lo que muchos pensaron. Una vez agotado el caudal ideológico neoliberal, confrontado con una realidad económica planetaria inocultable desde finales de 2008, que ahora apunta a la regulación y el intervencionismo, la Nueva Gerencia Pública se marchita con el paso de los días.⁶²

⁶² Revista Chilena de Administración Pública / N° 13 junio 2009. Estado, Gobierno, Gestión Pública. “El fin de la Nueva Gerencia Pública” disponible en

Como lo menciona el Dr. Omar Guerrero, la idea de implementar la NGP sin revisar minuciosamente nuestro campo de acción, termina en una generación de propuestas *desajustadas, exóticas e irrealizables*.

Como se señaló anteriormente, de acuerdo con la medición de la pobreza en México en 2016, hecha por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el número de personas en condiciones de pobreza es de 53.4 millones, lo que representó un 43.6% del total de habitantes en el país.⁶³ Sumado a lo anterior, el INEGI indica que 16.4 millones de hogares de escasos recursos, no cuentan con acceso a internet.⁶⁴ En este sentido, como apunta Omar Guerrero, la Nueva Gerencia Pública se instaura en el marco de un modelo económico neoliberal, que no considera las características sociales, económicas y culturales de los países en donde se pretende instaurar.

Dicho de otro modo, existen grandes índices de desigualdad y pobreza que, sin duda, afectaron la implementación de la NGP. Adicionalmente, como se apuntó más arriba, la corrupción en México es un asunto que no se consideró de manera suficiente.

Al respecto, un análisis elaborado por Transparencia Mexicana sobre la política anticorrupción en México, indica que México cayó 33 peldaños en el índice de

<http://www.omarguerrero.org/articulos/elfindelangp.pdf> Fecha de consulta 20 de marzo de 2019

⁶³ CONEVAL, Resultados de pobreza en México 2016 a nivel nacional y por entidades federativas, información disponible en <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx> Fecha de consulta: 18 de mayo de 2019

⁶⁴ INEGI, *Encuesta sobre la disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares*, Comunicado de Prensa Núm. 179/19. Disponible en https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/ENDUTIH_2018.pdf Fecha de consulta: 19 de mayo de 2019

Percepción de Corrupción, indicando que en 2012 el país se encontraba en la posición 105 del ranking y para 2018, llegó al 138 de los 180 países evaluados.⁶⁵

Índice de Percepción de la Corrupción 2018 Transparencia Mexicana Resultados del IPC 2018 en países pertenecientes al G20 ¹		
País	Calificación en el IPC	Posición Global
Canadá	81	9
Alemania	80	11
Reino Unido	80	11
Australia	77	13
Japón	73	18
Francia	72	21
EEUU	71	22
Corea del Sur	57	45
Italia	52	53
Arabia Saudita	49	58
Sudáfrica	43	73
India	41	78
Turquía	41	78
Argentina	40	85
China	39	87
Indonesia	38	89
Brasil	35	105
México	28	138
Rusia	28	138

Fuente: Transparencia Mexicana y Transparencia Internacional (2019). *Índice de Percepción de la Corrupción 2018*, en: www.tm.org.mx/ipc2018
 NOTA: El G20 está conformado por 19 países y la Unión Europea. Para el Índice de Percepción de la Corrupción, sólo los 19 países del G20 son considerados.

Fuente: Transparencia Mexicana, comunicado disponible en: <https://www.tm.org.mx/ipc2018/>

⁶⁵ Transparencia Mexicana, *Óp. Cit.*

Asimismo, indica que México, la decimoquinta economía del mundo, se ubica entre países con problemas graves de gobernabilidad y menores niveles de ingreso y desarrollo humano:

Los 28 puntos que México obtuvo en la escala de 0 a 100 del IPC 2018 de Transparencia Internacional lo colocan en el último lugar entre los miembros de la OCDE, quedando por debajo de países como Grecia o Hungría, que en años recientes enfrentaron problemas severos de gobernabilidad y viabilidad económica.⁶⁶

En este sentido, Transparencia Internacional enuncia las siguientes recomendaciones al Gobierno Mexicano:

- Consolidar el Sistema Nacional Anticorrupción.
- Corregir las acciones preventivas que no logren resultados medibles y orientar la política anticorrupción hacia la sanción y la recuperación de activos.
- Desmantelar las redes de corrupción que operan a nivel nacional y que gozan de protección política.
- Esfuerzo continuo y sistemático en la política anticorrupción.⁶⁷

Ante este contexto, resulta complejo imaginar que las ideas de la NGP tengan impacto en la calidad de vida de la ciudadanía a través de la mejora de la Administración Pública.

En suma, como se señaló a lo largo del presente apartado, la corrupción, la pobreza y la desigualdad en México, han fungido como factores limitantes en la implementación de prácticas orientadas a mejorar el quehacer institucional de la Administración Pública, en el marco de la NGP, lo cual tiene impactos en la calidad de vida de la ciudadanía. Dicho de otro modo, las acciones propuestas desde la lógica de la NGP, deben pensarse y ejecutarse a la luz de las características de los contextos en que se pretenden implementar, ubicando las variables que impactan

⁶⁶ Transparencia Mexicana, *Óp. Cit.*

⁶⁷ *Ibid.*

en la consecución de los objetivos. Así, como se ha señalado, es fundamental considerar el contexto socioeconómico y político a la hora de la toma de decisiones públicas, sin considerar ambas tareas como procesos separados sino interdependientes.

En el siguiente cuadro se resumen algunas consideraciones sobre el impacto de la NGP a través del PGCM expuestas a lo largo de este apartado:

Categorías de la NGP	Buenas prácticas o aspectos positivos de la NGP a través del PGCM	Limitantes que impiden la mejora de la Administración Pública, en el marco de la NGP a través del PGCM
Eficiencia	Se generó la Ventanilla Única Nacional para acercar los servicios que ofrece la APF a la ciudadanía.	No se han generado mecanismos de evaluación, con indicadores de impacto, para medir los resultados de la Ventanilla, pues los informes se limitan a informar sobre el número de usuarios registrados. Es necesario medir si la Ventanilla en efecto, logró incidir en que la ciudadanía acceda a los servicios de la Administración Pública en menor tiempo y sin invertir más recursos de los necesarios.
Eficacia	Mejores avances en los procesos internos administrativos de las Dependencias	Los avances en las dependencias son relevantes, sin embargo, por sí mismos no pueden traducirse en mejoras que impacten a la ciudadanía, en

		términos de eficacia de la Administración Pública, es decir, en el logro de objetivos que se plantearon en su diseño.
Tecnologías de la Información	La implementación de un Gobierno digital en todos los niveles de la Administración Pública Federal impulsó la modernización del aparato gubernamental mediante la incorporación de distintas estrategias basadas en las TIC	En México existe aún, una gran brecha en materia desigualdad en términos de uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Es fundamental que a la par de la generación de mecanismos para fortalecer las TIC'S se garantice el acceso a las mismas para la ciudadanía.
Transparencia	Las auditorías jugaron un papel determinante para lograr un avance en materia de transparencia, pues estas se convirtieron en un elemento integral del proceso de responsabilidad en el sector público	A pesar de los grandes esfuerzos realizados a través del PGCM, y de otras instituciones, la transparencia en México no ha permeado en todos los sectores del Gobierno. Adicionalmente, los niveles de corrupción impiden el desarrollo y continuidad de buenas prácticas.
Rendición de cuentas	Creación de los medios necesarios para que los servidores públicos pudieran realizar sus declaraciones patrimoniales. Lo anterior con el propósito de	Pese a estos esfuerzos, la rendición de cuentas en México es un ejercicio que va de la mano con la transparencia y que debe ser llevado a cabo de manera permanente, generando

	identificar posibles actos de corrupción y enriquecimiento ilícito.	mecanismos que permitan garantizar la responsabilidad institucional, permitiendo a la ciudadanía incidir en las decisiones públicas.
--	---	--

Así, aunque existen buenas prácticas producto de la implementación de los postulados del PGCM, las condiciones sociales, políticas y económicas del país, limitan los posibles resultados que se proponen incidir en la calidad de la Administración Pública. En este sentido, como se ha señalado, es fundamental considerar las características de los territorios en que se pretende implementar alguna política pública, o de lo contrario, como ocurrió con el PGCM, las prácticas tendrán un alcance limitado.

Lo anterior es de fundamental importancia toda vez que, como se expuso en el primer apartado, considerar al ciudadano como cliente, idea clave en la NGP, implica considerar al Estado como proveedor y de manera implícita, una lógica empresarial para el gobierno. Sin embargo, “por mucho que los reformadores incorporasen modelos del sector privado a las operaciones del gobierno, el gobierno no es ni será una empresa”.⁶⁸ En suma, como se expone en lo siguiente, es fundamental considerar las características políticas y socioeconómicas para la efectiva implementación y resultados de la NGP.

(...) en tanto la democratización de la administración, remarcando su carácter público y aumentando su responsabilidad frente a la sociedad, constituye una tarea donde la reforma política resulta de mayor prioridad y, en todo caso, antecede a la reforma administrativa (Shepherd, 1999). Además, los Estados latinoamericanos no

⁶⁸ D. Kettl, “The Global Revolution in Public Management: Driving Themes”, *Missing Links*”, en *Journal of Policy Analysis and Management*, Vo. 16, No. 3, 1997, citado en Andrea López, “Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo” disponible en <http://www.mabelthwaitesrey.com.ar/wp-content/uploads/Unidad-4-Lpez.pdf>

pueden soslayar los problemas relativos al desarrollo económico y la desigualdad social, cuya falta de resolución contribuye a deslegitimar socialmente – de manera vertiginosa- los diferentes proyectos de transformación impulsados durante las últimas décadas.⁶⁹

Conclusiones

La Nueva Gerencia Pública propuso distintas prácticas a fin de mejorar la organización de la Administración Pública, en un intento por trascender los principios relacionados con una visión burocrática y racional, vinculada con el modelo weberiano, mismos que se vincularon a bajos niveles de eficiencia, opacidad y corrupción.

De lo anterior, la NGP supuso un intento por responder de una mejor manera a las demandas de la ciudadanía y responder a un contexto global que exigía administraciones públicas modernas y mayor participación de la sociedad civil. Así, mecanismos ideados en un inicio por la administración privada, se incorporaron al sector público, pensando justamente en que, ante los nuevos contextos y demandas de la ciudadanía, la Administración Pública tuviera la suficiente capacidad de respuesta.

En este sentido, la NGP se constituyó como una corriente que buscó responder a las exigencias que sociedades democráticas trajeron consigo, haciendo uso de las nuevas tecnologías, en el marco de una economía global. Sin embargo, como se expuso en este trabajo, su implementación en México, a través del PGCM tuvo resultados limitados, ello debido principalmente a que no fueron consideradas distintas características de la realidad mexicana.

⁶⁹ Andrea López, “Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo” disponible en <http://www.mabelthwaitesrey.com.ar/wp-content/uploads/Unidad-4-Lpez.pdf>

Lo antes mencionado da cuenta de la importancia de no perder de vista, el carácter político que acompaña a la Administración Pública, misma que, al tener la tarea de organizar el aparato público, es decir, al Estado, a través de un Gobierno, no puede excluirse de un análisis que incluya elementos políticos, sociales y económicos para cualquier acción que decida emprender.

Lo anterior no sucedió, como se apuntó, la NGP, materializada a través del PGCM, no consideró los elementos señalados y aunque logró institucionalizar algunas buenas prácticas, relacionadas con la transparencia, la rendición de cuentas y el uso de las tecnologías de la información, ello no se tradujo en mayores índices de eficacia y eficiencia en la totalidad del aparato público que lograra en efecto, incidir en una mejora en la calidad de vida de la ciudadanía o en la percepción del gobierno.

En este sentido, del análisis del PGCM, se desprende que la sola implementación de los postulados teóricos y normativos de la NGP no traerá los resultados que este enfoque supone si no se consideran elementos como la pobreza, la desigualdad, la falta de acceso a las nuevas tecnologías, así como la corrupción.

Como se expuso, el PGCM buscó implementar acciones que en su conjunto coadyuvaran a la mejora de la Administración Pública, sin embargo, con los resultados a nivel internacional que sitúan a México como un país con pocos avances en materia de corrupción, transparencia y rendición de cuentas, tenemos que, en términos reales, el PGCM no alcanzó los resultados deseados; y aunque diversas estrategias que fueron de utilidad lograron institucionalizarse, no fueron suficientes para verdaderamente lograr un impacto en la sociedad.

En suma, los aportes de este modelo dejan ver que cualquier enfoque que busque incidir en la organización de la APF debe necesariamente, considerar los elementos políticos, sociales y económicos de un país. En ese sentido, como se expuso en este trabajo, la pobreza, la desigualdad y los altos niveles de corrupción son factores que merman el actuar institucional.

Así, mientras no se aborde de manera efectiva y contundente, aspectos vinculados a la corrupción, la impunidad y la pobreza en el país, difícilmente las estrategias para mejorar el aparato gubernamental tendrán éxito, más aún, considerando la diversidad poblacional y geográfica del país.

Con base en lo anterior, se considera que la NGP ha contribuido de manera importante en el fortalecimiento ciudadano, principalmente, a través de los ejercicios de transparencia y rendición de cuentas, mecanismos que permiten a la ciudadanía, contar con más información sobre el actuar institucional; para este caso, sin embargo, es necesario garantizar también mecanismos que abatan la impunidad y permitan garantizar la responsabilidad en el actuar público. En este sentido, si bien la transparencia y la rendición de cuentas son aportes importantes de la NGP, debe tomarse en consideración el contexto político, económico y social, mismo que impacta e incluso limita los posibles impactos de la NGP.

Otro aspecto fundamental, que se revisó en este trabajo, tiene que ver con lo relativo al gobierno digital. Como se apuntó, si bien la modernización administrativa a partir del uso de las nuevas tecnologías es un aporte fundamental de la NGP, sus impactos se ven limitados por la desigualdad y la falta de acceso a las tecnologías por parte de la ciudadanía. En suma, si bien la NGP ha tenido aportes sustantivos, sus postulados se ven limitados por la realidad política, económica y social del país, por lo que como se ha señalado, se deben considerar estos elementos para la implementación de sus postulados.

De este modo, es fundamental considerar los aportes y lecciones de la implementación de la NGP de cara al nuevo gobierno y atender la urgente necesidad de incorporar trabajos que contribuyan a mejorar las condiciones económicas y sociales de la ciudadanía; sin ello, las estrategias de mejora de la APF tendrán alcances limitados, como ocurrió con la NGP.

Bibliografía

Andrea López, “Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo

Arellano, David, “Nueva gestión pública: ¿dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la reforma administrativa” en David Arellano Gault [Coord.], *Más allá de la reinención del gobierno*, México, Cide-Porrúa, 2010.

Aristóteles, *La Política*, Colección Austral, México, 1997.

Bobbio, Norberto, *Estado, Gobierno y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.

Bozeman, Barry, *La gestión pública, su situación actual*, México, FCE, 1998.

Cabrero, Enrique, *Del administrador al gerente público*, México, INAP, 1995.

D. Kettl, “*The Global Revolution in Public Management: Driving Themes*”, Missing Links”, en *Journal of Policy Analysis and Management*, Vo. 16, No. 3, 1997, citado en Andrea López, “Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo”

Gobierno Federal, *Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012*, México, SFP, 2008.

Guerrero Orozco, Omar, *El Estado y la Administración Pública en México*, INAP, México, 1989.

_____, “El fin de la Nueva Gerencia Pública”, en *Revista Chilena de Administración Pública* / N° 13, 2009.

_____, *Teoría Administrativa del Estado*, Oxford University Press, México, 2000.

INEGI, *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2011: Marco conceptual*, INEGI, México, 2011.

López Ayllón, Sergio y Merino, Mauricio, “La rendición de cuentas en México”, en Secretaría de la Función Pública, *Cuadernillos sobre rendición de cuentas*, México, 2009.

Martínez Puón, Rafael, ¿Servicio profesional de carrera para qué? Apuntes para su desarrollo e institucionalización en México, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá,

Maquiavelo, Nicolás, *El Príncipe*, Editorial Tomo, México, 2002.

Montesquieu, *Del Espíritu de las Leyes*, Porrúa, Séptima Edición, México 1987.

OCDE, *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*, OECD Publishing, 2011.

Pasquino, Gianfranco [et. al.], *Manual de Ciencia Política*, España, Alianza Editorial, 1986.

Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo, México*, Presidencia de la República de los Estados Unidos Mexicanos, 2007.

Rina M. Aguilera Hintelholher, *Naturaleza de lo Público en la Administración Pública Moderna*, INAP, México, 2012

Sánchez González, José Juan, *La Administración Pública como ciencia*, México, Plaza y Valdés Editores, 2001.

Serra Rojas, Andrés, “Las formas de organización administrativa Federal” en *Revista de Administración Pública, Antología Conmemorativa 1995-2005, Tomo I*, México, INAP, 2005.

Weber, Max, *Economía y Sociedad*, FCE, México, 1984.

Wilson, Woodrow, “The study of Administration” en *Political Science Quarterly*, Vol. 2, EU, Academy of Political Science, 1887.

Fuentes de consulta

CONEVAL, *Resultados de pobreza en México 2016 a nivel nacional y por entidades federativas*. Disponible en <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezalInicio.aspx> Fecha de consulta: 18 de mayo de 2019.

INEGI, *Encuesta sobre la disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares*, Comunicado de Prensa Núm. 179/19. Disponible en https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/EN_DUTIH_2018.pdf Fecha de consulta: 19 de mayo de 2019.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados*. Disponible en <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados> Fecha de consulta: 15 de marzo de 2019.

Secretaría de la Función Pública, *Estrategia Transversal: Programa para un Gobierno Cercano y Moderno*. Disponible en <https://www.gob.mx/sfp/documentos/documento-del-programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno> Fecha de consulta: 19 de mayo de 2019.

Transparencia Mexicana, “Ni prevención eficaz, ni justicia efectiva en las acciones anticorrupción en México”. Disponible en: <https://www.tm.org.mx/ipc2018/> Fecha de consulta: 19 de mayo de 2019.

Informes

Primer Informe de Labores 2012-2013 de la Secretaría de la Función Pública

Segundo Informe de Labores 2013-2014 de la Secretaría de la Función Pública

Tercer Informe de Labores 2014-2015 de la Secretaría de la Función Pública

Cuarto Informe de Labores 2015-2016 de la Secretaría de la Función Pública

Quinto Informe de Labores 2016-2017 de la Secretaría de la Función Pública

Sexto Informe de Labores 2017-2018 de la Secretaría de la Función Pública

Leyes

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf.htm> Fecha de consulta: 19 de mayo de 2019.