



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

T E S I S I N A :
LA IMPLEMENTACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE 291
CARTAS COMPROMISO AL CIUDADANO EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CON CASOS
ESPECÍFICOS DE ESTUDIO EN EL PERIODO DE ENERO
DE 2004 A DICIEMBRE DE 2006.

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

P R E S E N T A :
BRAULIO MAURICIO SALGADO MARÍN

ASESOR: DR. MIGUEL ÁNGEL MÁRQUEZ ZÁRATE



MÉXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos:

A Isabel Marín

Por su inmenso amor de madre y por su valiosa guía de la vida

A Oliva, Teresa, José Luis, Manuel, Ana, Moises, Sandra y Esther

Por todo su apoyo, cariño y enseñanzas de siempre

A Flor Verónica

Por la maravilla de compartir la vida, los sueños y el amor

A Sebastián, Arturito y Urielito

Por toda la bondad, hermosura y alegría que poseen y que es una luz para mi vida

A Guillermo, Efrén y Andrés

Por su incondicional amistad

A los incontables profesores y autores

Por que invitan a la reflexión de la vida

“Es cosa amable hacer el bien a uno solo;
pero más bella y más divina es
hacerlo al pueblo y las ciudades”

Aristóteles

Índice

	Introducción.	5
1	Sustento Teórico	13
1.1	El Estado	13
1.2	El Gobierno	19
1.3	La administración pública	22
1.4	La participación ciudadana	29
2	Marco Metodológico	36
2.1	Contexto general de la mejora continua.	36
2.2	Nuevas tendencias internacionales en la gestión pública.	39
2.3	Agenda de Buen Gobierno.	42
2.4	Antecedentes de las Cartas Compromiso al Ciudadano.	47
3	Marco Normativo de la Secretaría de la Función Pública.	52
3.1	Plan Nacional de Desarrollo.	52
3.2	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.	58
3.3	Manual de Organización General de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.	60
3.4	Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.	66
3.5	Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo.	68
4	Desarrollo e implementación de Cartas Compromiso al Ciudadano	76
4.1	Identificación y selección de trámites y servicios.	76
4.2	Establecer las estrategias de trabajo (consultoría).	77
4.3	Negociar con las dependencias y entidades.	78
4.4	Implementar las mejoras y las Cartas Compromiso al Ciudadano.	79
4.4.1	Identificar los trámites y servicios en las dependencias y entidades.	80

4.4.2	Integrar y capacitar los equipos de trabajo.	80
4.4.3	Elaborar el diagnóstico integral.	81
4.4.4	Definir los compromisos de servicio.	83
4.4.5	Establecer el sistema de atenciones inmediatas, quejas y sugerencias.	86
4.4.6	Diseñar la encuesta de servicio.	86
4.4.7	Redactar la Carta Compromiso al Ciudadano.	87
4.4.8	Realizar la prueba piloto.	88
4.4.9	Elaborar el plan de difusión.	88
4.4.10	Liberar la Carta Compromiso al Ciudadano	89
4.4.11	Aseguramiento de las Cartas Compromiso al Ciudadano	89
5	Análisis estadístico de las Cartas Compromiso al Ciudadano publicadas	91
6	Análisis comparativo de la implementación de cuatro Cartas Compromiso al Ciudadano	95
6.1	Servicio de Administración Tributaria: “Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes”	96
6.2	Instituto Mexicano del Seguro Social: “Atención médica en medicina familiar”	105
6.3	Hospital Dr. Manuel Gea González: “Servicio de hospitalización”	110
6.4	Secretaría de Relaciones Exteriores: “Expedición de pasaporte ordinario”	114
6.5	Conclusiones del análisis comparativo de las cuatro Cartas Compromiso al Ciudadano	119
	Conclusiones generales	121
	Bibliografía	138
	Anexo: Reporte de cumplimiento de atributos de las Cartas Compromiso al Ciudadano correspondiente al año 2006.	142

Introducción

En nuestro país, frecuentemente cuando los ciudadanos se presentan a realizar un trámite o servicio se encuentran con una serie de inconvenientes y contratiempos que le dificultan o impiden realizar dichos trámites, obligándolos a gastar importantes periodos de tiempo y/o a regresar por la falta de algún requisito.

Las principales causas de esta problemática se describen brevemente a continuación:

1. Normatividad compleja y exceso de requisitos,
2. Procesos de gestión con bajos índices de valor agregado,
3. Escasa cultura de optimización de los recursos, financieros, materiales y humanos,
4. La actitud de los servidores públicos no está orientada al usuario,
5. Falta de capacitación de los servidores públicos y poco interés en proporcionar atención de calidad,
6. Deficiencias en las metodologías de la evaluación del desempeño,
7. La actitud de los directivos demuestra poca voluntad para mejorar,
8. Inercias de trabajo anacrónicas, viciadas y que no agregan valor al proceso.

Estos factores generan la siguiente problemática en la interacción del usuario con la institución:

1. Dificultad para cumplir con la normatividad y los requisitos,
2. Tiempos excesivos para que las autoridades resuelvan,
3. Prolongadas esperas en ventanillas de atención,
4. Varios traslados a las ventanillas de atención,
5. Trato descortés y errores al proporcionar información por parte de los servidores públicos,
6. Poco interés en la satisfacción del usuario y en los resultados de la gestión,
7. Una sola manera de gestionar; no hay alternativas para realizar el servicio,
8. Condiciones favorables para la opacidad y la corrupción.

Ante esta situación, el usuario se ve obligado a realizar el trámite o servicio en estas condiciones adversas o incluso, recurrir al cohecho o no realizar el trámite o servicio.

Desde la perspectiva del usuario, esta problemática le afectará a él como individuo, pero desde una perspectiva de nación, esta situación afecta diversos sectores, regiones e incluso al país, por ejemplo, evasiones fiscales, deficiencias en la prestación de servicios médicos, educativos y de asistencia social, deficiencias en la gestión empresarial y de inversiones, que afectan el desarrollo económico y social del país.

Uno de los objetivos del sistema de Caras Compromiso al Ciudadano (CCC) es plantear soluciones mediante la mejora de los trámites y servicios y el establecimiento de compromisos para que las instituciones públicas proporcionen servicios de calidad, que satisfagan las necesidades de los usuarios.

El problema es complejo y las CCC no serán la panacea, pero cuentan con algunos elementos que pueden ayudar a mejorar radicalmente la situación:

- a) Las CCC establecen un compromiso para proporcionar el trámite de acuerdo a las necesidades del usuario,
- b) Las CCC establecen un sistema para mejorar continuamente el trámite o servicio, buscando constantemente incrementar la satisfacción de los usuarios.
- c) Los usuarios participan directamente en la evaluación del trámite para determinar si el servicio proporcionado cumple los compromisos o debe mejorarse,
- d) Los usuarios pueden comparar los estándares de servicio publicados versus los proporcionados y exigir que se cumplan los compromisos de servicio.

De la exigencia de los ciudadanos, pero sobre todo, del compromiso que asuman las instituciones públicas, depende que se logren resultados positivos en la mejora de los servicios públicos del país.

Por otra parte, desde hace más de diez años, la actual Secretaría de la Función Pública (SFP) ha tenido una serie de cambios en su misión, objetivos y principales funciones, que le han llevado a transformar su enfoque.

En esencia estos cambios han consistido en pasar de una función básicamente fiscalizadora, auditora y coercitiva de la actuación pública a un enfoque que pretende prevenir ineficiencias y corrupción e impulsar la modernización administrativa y la mejora continua.

Bajo este contexto, en el periodo de tres años (de 2004 a 2006), la Dirección General de Eficiencia Administrativa y Buen Gobierno (DGEABG), adscrita a la Subsecretaría de la Función Pública (SSFP) ha impulsado una serie de metodologías para contribuir a la mejora de los trámites y servicios de alto impacto ciudadano que proporcionan las instituciones de la Administración Pública Federal (APF) y que permite el establecimiento de compromisos de servicios ante sus usuarios.

Estos compromisos se establecen bajo el documento formal denominado Carta Compromiso al Ciudadano (CCC) y es publicado en diversos medios.

La CCC es una herramienta de mejora continua que busca:

- Implementar un sistema de gestión de calidad,
- Establecer estándares de servicio,
- Incentivar la participación ciudadana,
- Transparentar la gestión pública, y
- Generar mejoras a partir de las necesidades y expectativas ciudadanas.

En tres años, de 2004 a 2006 se han mejorado 291 trámites y se han publicado sus correspondientes CCC en 64 instituciones.

Para la implementación de CCC la SFP asigna un consultor a la institución responsable del trámite o servicio que, en todo momento, le proporciona la asesoría necesaria para mejorar el trámite y publicar la CCC.

Para mejorar el trámite, se sigue una metodología que incluye su identificación; la elaboración del diagnóstico; determinar los compromisos de servicio; establecer sistemas de comunicación con los usuarios (quejas y encuestas); redactar la CCC; publicarla y establecer el proceso que permita asegurar la operación de la CCC cumpliendo con los compromisos de servicio.

Los compromisos del servicio son las condiciones o características bajo las cuales, la institución promete proporcionar el servicio en términos de tiempos de resolución (oportunidad), trato (amabilidad) y respeto a los costos y requisitos establecidos (honestidad y transparencia), entre otros.

Una vez que la CCC se publica y comienza su operación formal, se mide el cumplimiento de los compromisos de servicio en dos formas principales:

- a) Registros de la institución (medición interna)
- b) Encuestas a los usuarios (mediciones externas)

Los resultados son el insumo para evaluar si el trámite se proporciona de acuerdo a los compromisos establecidos y a las necesidades de los usuarios o se requiere establecer medidas correctivas en un continuo proceso de mejora.

El interés del presente trabajo se debe a que las CCC no son sólo promesas plasmadas en un documento, sino que hay todo un proceso de mejora que sustenta y garantiza el cumplimiento de los compromisos de servicio que buscan satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Las CCC son una de las estrategias surgidas de la corriente de administración pública llamada pos burocrática basada en la orientación y apertura al usuario, que le permite interactuar con éste para recoger sus evaluaciones, sugerencias o quejas respecto de los servicios, como fundamento para identificar y realizar las mejoras necesarias.

La reorientación de la administración pública hacia innovaciones en beneficio de los usuarios – ciudadanos representa una voluntad de gobierno por volver a ubicar al ciudadano en el centro de su atención y en su razón de ser.

Uno de los objetivos de las CCC es proporcionar servicios de calidad, para lo cual es necesario que antes de la publicación de la CCC se mejore el trámite o servicio. Esta primera etapa incluye la identificación de áreas de oportunidad y la implementación de acciones de mejora enfocadas a:

1. La simplificación normativa y la reducción de requisitos,
2. La reducción de tiempos de atención en ventanilla y de tiempos de resolución,
3. La reducción de costos directos y/o indirectos (requisitos, copias y traslados),
4. La difusión de la información clara y confiable del trámite (como requisitos y costos),
5. Mejorar las competencias y el trato del personal,
6. Evaluar constantemente el desempeño del trámite o servicio, buscando la satisfacción del usuario,
7. Facilitar los medios para acceder al trámite o servicio (físicos y electrónicos),
8. Minimizar la posibilidad de opacidad y corrupción.

Una segunda etapa se da después de publicada la CCC y consiste en establecer un proceso de mejora continua de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios.

En las CCC, la participación del usuario es fundamental, ya que la mejora se orienta a satisfacer sus necesidades y expectativas, tomadas en cuenta mediante encuestas, quejas y grupos de enfoque.

De esta manera, las CCC buscan poner al ciudadano en el centro de la gestión pública.

Los antecedentes de las CCC a nivel internacional se remontan a la década de 1980 en que diversos gobiernos trabajaron para hacer la gestión pública más eficaz, eficiente y transparente dentro de un contexto general de restricciones presupuestarias.

El concepto de Cartas Compromiso o *Citizen's Charter* nace en 1991 en el Reino Unido que buscaba eficientar el gobierno, con medidas como la privatización, la competencia, proporcionar mayor valor por el dinero de los usuarios y recuperar la confianza y credibilidad en las instituciones públicas. Las *Cartas Ciudadanas* permitieron establecer un vínculo con la sociedad y mejorar la eficiencia de la administración pública.

Las Cartas Compromiso en el Reino Unido buscan cubrir los principales servicios públicos mediante el establecimiento de normas o estándares de servicio: “La Carta del Ciudadano es un programa de 10 años. El primer objetivo es garantizar la cuestión de que haya Cartas detalladas que cubran cada uno de los principales servicios públicos, estableciendo las normas de servicio y lo que la gente puede hacer si éstas no se cumplen...”¹

México ha tomado los principios de las CCC y los ha adaptado a las condiciones de su administración pública.

*“Las Cartas Compromiso al Ciudadano comenzaron a implementarse en México en el marco de una política pública de reforma administrativa: la Agenda de Buen Gobierno, y han promovido un Gobierno de Calidad, cuyo objetivo es satisfacer o superar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que les brindan; y un Gobierno con Mejora Regulatoria, para contribuir a que la ciudadanía efectúe trámites con facilidad, seguridad y rapidez.”*²

Para el estudio de la implementación y aseguramiento de las CCC en México, el presente trabajo está estructurado de la siguiente forma:

¹ Turton, Genie. **Tendencias Actuales y Futuras de las iniciativas de calidad en el servicio programa de calidad en el servicio: Reino Unido**, en: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). **Un gobierno alerta. Iniciativas de servicios de calidad en la Administración Pública**. Public Management Service, Traducción y Edición, Departamento del Distrito Federal, México, 1996. p. 68

² Secretaría de la Función Pública (SFP). **Guía de Implementación Carta Compromiso al Ciudadano**. Tercera edición, Editado por la SFP, México, Diciembre de 2005. p. 6

El primer capítulo identifica los conceptos de Estado, gobierno, administración pública y participación ciudadana, a fin de contextualizar el análisis de las Cartas Compromiso como una estrategia de la administración pública que busca superar los métodos tradicionalmente burocráticos, para proporcionar los servicios y mejorar la gestión a partir de las necesidades ciudadanas. Este enfoque permite al gobierno fundamentar su legitimidad y contribuye al fortalecimiento mismo del Estado.

En el segundo capítulo se analiza el marco metodológico que incluye un contexto general de la mejora continua, de las nuevas tendencias internacionales de gestión pública, de la agenda de buen gobierno y de los antecedentes de las Cartas Compromiso al Ciudadano.

En el tercer capítulo se analizan los documentos normativos y metodológicos que facultan a la Secretaría de la Función Pública (SFP) para que coordinen el desarrollo y la modernización de la Administración Pública Federal y fomente la implementación de herramientas como las Cartas Compromiso. Incluye el análisis del Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006; la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; El Manual de Organización General de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo; el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública y el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo.

En el cuarto capítulo se describe la metodología, el desarrollo e implementación de las Cartas Compromiso al Ciudadano en México.

En el quinto capítulo se realiza un análisis cuantitativo de las Cartas Compromiso publicadas en México, hasta el año 2006.

El capítulo sexto presenta un estudio comparativo que muestra algunos factores que han sido clave en la implementación y operación de cuatro Cartas Compromiso. El

estudio denota la voluntad política como factor clave para mejorar y establecer compromisos de servicio, más allá de los aspectos metodológicos y de recursos.

Posteriormente se presentan las conclusiones generales del trabajo, que incluyen las principales fortalezas y debilidades de la implementación de Cartas Compromiso en México, así como algunas propuestas que se han considerado importantes para su mejora.

Al final, como anexo, se presenta el “Reporte de cumplimiento de atributos de las Cartas Compromiso al Ciudadano correspondiente al año 2006”. El Reporte muestra, como se realiza, en la DGEABG, la concentración de los niveles de cumplimiento de las 291 CCC publicadas hasta 2006, para su análisis y toma de decisiones.

1. Sustento Teórico

El presente trabajo sobre Cartas Compromiso al Ciudadano, se centra en una estrategia gubernamental que promueve la mejora de la gestión pública en uno de sus vertientes más importantes: la producción y suministro de servicios públicos a la ciudadanía.

Esta estrategia es resultado de la aplicación de principios y experiencias de la corriente de gestión denominada pos burocrática que busca cambiar la orientación clásica de la administración pública centrada en el control y los recursos institucionales para dirigirla al cumplimiento de la misión y la satisfacción ciudadana.

Esta propuesta tiene diversas implicaciones como son: la participación de la ciudadanía, la apertura de la administración pública, la búsqueda de legitimidad gubernamental y el fortalecimiento del Estado como ente responsable de asegurar servicios de calidad y atención incluyente a la ciudadanía. Por esta razón, a continuación se presenta la contextualización de este trabajo respecto del Estado, el gobierno, la administración pública y la participación ciudadana.

1.1 El Estado

El concepto de Estado tiene tres elementos principales: poder, población y territorio. Cesar Cansino lo define como "... el cuerpo político caracterizado por ser una organización dotada de la capacidad para ejercer y controlar el uso de la fuerza sobre un pueblo determinado y en un territorio dado." ³

El Estado es resultado de un proceso histórico que inició en Europa entre los siglos XIII y XVI, a partir de la confrontación entre el poder de la iglesia que defendía sus privilegios con base en argumentos religiosos y los señores feudales, encabezados por

³ Cansino, Cesar. **Estado**, en: Baca Olamendi, Laura et. al. (compiladores). **Léxico de la Política**. Ed. Fondo de Cultura Económica, Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Fundación Heinrich Böll, México, 2004, p. 222

príncipes, que reclamaban el derecho de posesión material de los elementos productivos de una economía que empezaba a diversificarse y a permitir la acumulación de riqueza y a superar el autoconsumo.

Mientras económicamente, se daba una alianza entre señores feudales que permite la unificación de amplias extensiones de tierra (estado territorial), políticamente se empieza a gestar una concentración del poder en una persona (el príncipe). “... el Estado, entendido como ordenamiento político de una comunidad, nace de la disolución de la comunidad primitiva, basada en vínculos de parentesco y de la formación de comunidades más amplias derivadas de la unión de muchos grupos familiares por razones de sobrevivencia interna (la sustentación) y externa (la defensa)”⁴

La principal característica del Estado moderno consiste “... en la progresiva centralización del poder por una instancia cada vez más amplia que termina por comprender el ámbito entero de las relaciones políticas.”⁵

La concentración de poder tuvo importantes implicaciones. El argumento de la concentración del poder para la defensa de los intereses colectivos, estableció el principio de legitimidad del poder pero se requerían leyes de aplicación general que balancearan la discrecionalidad del soberano y regularan las relaciones entre el Estado y la sociedad y al interior de la sociedad (particulares).

La complejidad de los asuntos del Estado, obligaron a evolucionar desde la concentración del poder en una persona, a la organización de especialistas en los temas del Estado y a la institucionalización y su apoyo en la Ley. En este sentido el Estado es “... la instancia que monopoliza el establecimiento de reglas en el interior de su territorio, lo cual tiende a la creación de una cultura política común compartida por todos los ciudadanos.”⁶

⁴ Bobbio, Norberto. **Estado, Gobierno y Sociedad. Por una teoría general de la política.** Trad. José F. Fernández Santillán, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2006, pp. 97-98

⁵ Schiera, Pierangelo. **Estado Moderno**, en: Bobbio, Norberto. **Diccionario de política.** Siglo XXI editores, segunda edición, México, 1983, p. 564

⁶ Cansino, en: Baca, *op. cit.* p. 222

Gabino Fraga, citando a Laband, refuerza éste carácter imperativo de la Ley a favor del Estado: "... la orden de obedecer la ley emana necesariamente del Estado, pues es una manifestación del poder soberano." ⁷ y para relacionar el monopolio de la ley con el monopolio de la coerción, agrega: "En efecto, si la ley no se cumple voluntariamente, es necesario que el poder público intervenga e imponga su cumplimiento forzoso." ⁸

La centralización del poder, requirió el establecimiento de un aparato policiaco y coercitivo bajo el argumento de asegurar la estabilidad y seguridad social al interior y la protección al exterior, de forma que el monopolio de la violencia aparentemente se legitimaba al servir al interés general "... aunque en realidad sólo convenga a los intereses de los que detentan el poder." ⁹

César Cancino se refiere a Max Weber para explicar la razón de ser del Estado: "... el poder no tiene otro fin que el poder mismo. Visión descarnada que lleva a Weber a desmitificar la legitimidad consustancial de las formas democráticas, pues en las condiciones reales de la sociedad moderna, convertida en una verdadera 'jaula de hierro' con el despliegue pleno del capitalismo, el pueblo no puede imponer realmente su voluntad." ¹⁰

Desde su nacimiento, el poder del Estado ha sido detentado y ejercido por diversos grupos y clases sociales que lo han adaptado de acuerdo a sus intereses y a la correlación de los actores políticos y sociales del momento. Es el caso que se dio, cuando los antiguos estamentos feudales, no estaban del todo conformes en contribuir al financiamiento del aparato estatal y su lugar fue siendo ocupado por una cada vez más fuerte clase burguesa, que conformaba así "... la moderna 'sociedad civil' como conjunto organizado de los intereses privados y, en su interior, la primordial

⁷ Fraga, Gabino. **Derecho Administrativo**. Editorial Porrúa, México, 46ª edición, 2007, p. 44

⁸ *Ibid.*, p. 45

⁹ Cancino, en: Baca, *op. cit.* p. 222

¹⁰ *Ibidem.*

diferenciación en clases sobre la base de la dominación adquirida, cada vez menos contrastada, del nuevo modo de producción capitalista.”¹¹

Como respuesta a la excesiva concentración de poder en una persona, la corriente del liberalismo reclama “... la necesidad de imponer límites al poder político, pues en la medida en que se restringe dicho poder, aumenta la esfera de libertad del individuo, de sus garantías individuales naturales. ... De acuerdo con esta doctrina, la sociedad política es producto de un contrato celebrado por los hombres para preservar sus derechos naturales.”¹²

Para el liberalismo, el Estado debe mantener los fines básicos de auto conservación, vigilancia (estado policía) y defensa de las libertades del individuo. “... dichos fines se limitan al mantenimiento y protección de su existencia como entidad soberana y a la conservación del orden jurídico y material en tanto que es condición para el desarrollo de las actividades de los particulares y el libre juego de las leyes sociales y económicas.”¹³

Para el S. XIX el liberalismo favorece la forma de gobierno democrática “... aquel donde prevalece el sufragio universal y la representación de los ciudadanos a través de estructuras de intermediación ... el encuentro entre liberalismo y democracia, permitió afirmar el principio de la participación política y de la capacidad de los ciudadanos para decidir sobre los asuntos públicos; pero, por la otra supone siempre el riesgo de la mercantilización universal, en la que la política y todas las esferas de actividad humana terminan convirtiéndose en mercancías de cambio.”¹⁴

Existen diversas tendencias en la forma de concebir el Estado y que van de un extremo a otro. Mientras el liberalismo considera al Estado como un mal necesario, que sólo debe atender asuntos mínimos que garanticen su existencia para proteger a los ciudadanos y salvaguardar sus derechos, la concepción marxista, pretende maximizar

¹¹ Schiera. **Estado Moderno** en Bobbio. **Diccionario de política...** *op. cit.*, p. 568.

¹² Cansino. **Estado**, en: Baca, *op. cit.* p. 223

¹³ Fraga, *op. cit.*, p. 14

¹⁴ Cansino en Baca, *op. cit.* p. 223

al Estado al que llegaría el proletariado por vía de la revolución y utilizarlo para apropiarse de los medios de producción (dictadura del proletariado) y abolir las clases, después de lo cual desaparecería, dado que en una sociedad plenamente igualitaria, ya no tendría sentido. “El proletariado se valdrá de su dominación política para ir arrancando gradualmente a la burguesía todo el capital, para centralizar todos los instrumentos de producción en manos del Estado, es decir, del proletariado organizado como clase dominante y para aumentar con la mayor rapidez posible la suma de las fuerzas productivas ... Una vez que en el curso del desarrollo hayan desaparecido las diferencias de clase y se haya concentrado toda la producción en manos de los individuos asociados, el poder público perderá su carácter político. El poder político, hablando propiamente, es la violencia organizada de una clase para la opresión de otra.”¹⁵

Teorías como ésta hacen énfasis en que no siempre el Estado ha existido y que no necesariamente debe continuar existiendo, mientras que otras, consideran que el Estado debe ser omnipotente y totalitario “... que va de Hobbes a Schmitt y que depositan en el Estado una potencia capaz de unificar a sus naciones, garantizar la paz interna e imponer el orden y la obediencia. Son célebres al respecto las páginas que Hobbes escribió sobre el Leviatán, figura bíblica y monstruosa que el filósofo inglés asoció al Estado, pero son igualmente significativas las obras de Schmitt sobre el Estado total, como se sabe, este autor encontró en la figura del Leviatán claves para argumentar a favor de una forma de agregación política capaz de unificar una nación, neutralizar el conflicto consustancial a todos los individuos y permitir el orden y la prosperidad. Al razonar así, Schmitt dejaba vislumbrar una justificación del Estado totalitario tal y como prosperó en Alemania bajo el nazismo.”¹⁶

Las contradicciones del sistema capitalista han acentuado las desigualdades entre clases y grupos sociales, que llegan a generar graves conflictos y que cuestionan y desestabilizan al Estado.

¹⁵ Marx, Carlos y Engels, Federico. **Manifiesto del Partido Comunista**, en: Obras escogidas en tres tomos, Tomo I, Traducción y Edición, Editorial Progreso, Moscú, 1976. pp. 129-130

¹⁶ Cansino, en: Baca, *op. cit.* p. 223-224.

En respuesta, diversos países han adoptado el modelo llamado Estado de bienestar, promovido por los partidos socialdemócratas y basados en las teorías de Keynes "... se argumentaba a favor de una intervención directa del Estado en el proceso productivo y sobre todo en el distributivo, a fin de garantizar una redistribución más equitativa de la renta." ¹⁷

Sin embargo, la profundidad de las desigualdades y la incapacidad del Estado para satisfacer las crecientes demandas sociales, desalentó este modelo y "... volvió a cobrar fuerza la visión liberal del Estado mínimo, pero ahora en su versión más radical y conservadora..." ¹⁸

Ante esta situación ha surgido una alternativa que pregona la desestatización de la política. Esta corriente sostiene "... los siguientes supuestos:

- a) Considera a la sociedad civil como el espacio público por excelencia, el lugar donde los ciudadanos, en condiciones mínimas de libertad e igualdad, cuestionan y enfrentan cualquier norma o decisión que no haya tenido su origen o rectificación en ellos mismos.
- b) Coloca en consecuencia a la esfera política pública como el factor determinante de retroalimentación del proceso democrático y como la esencia de la política democrática, y se opone a cualquier concepción que reduzca la política al estrecho ámbito de las instituciones o del Estado.

En este sentido, la sociedad civil se ha empezado a organizar para reclamar espacios que se consideraban exclusivos de los grupos políticos y del Estado. Para ello, existen diversas formas en que la sociedad se organiza, y que van desde la opinión sobre las decisiones y servicios gubernamentales, hasta formas de control sobre el Estado.

¹⁷ Cansino, en: Baca, *op. cit.* p. 224.

¹⁸ *Ibidem.*

1.2 El Gobierno

El gobierno se define como "... el conjunto de las personas que ejercen el poder político, o sea que determinan la orientación política de una cierta sociedad. ... entre las instituciones estatales que llevan a cabo la organización política de la sociedad y que, en su conjunto, constituyen lo que de ordinario se define como régimen político, las que tienen la tarea de manifestar la orientación política del estado, son los órganos de gobierno." ¹⁹

En nuestros días, el concepto de gobierno, está íntimamente relacionado con el de Estado, pero "... el estado sólo es una de las formas que ha adoptado la organización política de la sociedad en el transcurso de la historia (la más evolucionada y la más compleja) en la que se ha puesto de manifiesto el poder de gobierno. Si el estado es un tipo de organización política relativamente reciente (de ordinario se sitúa su origen a principios del siglo XVI,), la formación de un poder de gobierno se remonta a una fase histórica muy anterior. ... Desde el momento en que la evolución de la división del trabajo determinó, por un lado, la formación de relaciones sociales más complejas que las relaciones de parentesco y, por el otro lado, la consolidación de profundas desigualdades sociales entre los individuos y entre los grupos, se crearon conflictos tan fuertes, que surgió la necesidad de organizar la población..."²⁰

La organización del poder en formas incipientes de gobierno, fue estimulada por fenómenos como la necesidad de defensa del exterior, la división del trabajo, la creciente complejidad de las relaciones y las desigualdades sociales que podrían terminar en conflictos. "De esta manera se produjo, en sus términos más generales la transición de la comunidad primitiva a la organización política de la sociedad, en la que aparece por primera vez una forma rudimentaria de gobierno... La concentración del poder en los órganos de gobierno constituye, pues el instrumento más eficaz para hacer frente a las exigencias de seguridad y de poder de la comunidad política." ²¹

¹⁹ Levi, Lucio. **Gobierno**, en: Bobbio. **Diccionario de política...** *op. cit.*, p. 710.

²⁰ *Ibid.*, pp. 70-71

²¹ *Ibid.* p. 711.

El gobierno ejerce el poder monopólico del Estado, sin embargo, el uso excesivo y recurrente de la fuerza, desgasta al gobierno e intolerancia a la sociedad, lo cual puede generar que pierda su legalidad y legitimidad. Lo mejor es que el gobierno se base en la aceptación y el consenso de la sociedad. A continuación se explican brevemente los conceptos de legalidad y legitimidad.

“En el lenguaje político se entiende por legalidad un atributo y un requisito del poder, por lo cual se dice que un poder es legal o actúa legalmente o tiene carácter de legalidad cuando se ejerce en el ámbito o de acuerdo con las leyes establecidas o de algún modo aceptada... se entiende por principio de legalidad, el principio de acuerdo con el cual todos los órganos del estado, o sea todos los órganos que ejercen un poder político, se considera que actúan dentro del ámbito de las leyes, salvo en casos excepcionales establecidos expresamente y legalizados también por el hecho mismo de haberse establecido expresamente. El principio de legalidad tolera el ejercicio discrecional del poder, pero excluye el ejercicio arbitrario, cuando por ejercicio arbitrario se entiende un acto realizado de acuerdo con un juicio, exclusivamente personal de la situación.”²²

Hay tres ámbitos de legitimidad en que debe darse la aplicación generalizada de la ley y sólo excepcionalmente por ordenanzas o caso por caso. La primera se refiere a la relación entre la ley y el gobernante, en que se concibe a la ley como superior al gobernante y por tanto, éste debe gobernar en base a aquella. La segunda se establece entre el gobernante y sus súbditos en la que el gobernante ejerce el poder en base a leyes y la tercera se refiere a la aplicación de las leyes a los particulares en los casos de controversia.

Respecto de la legitimidad, se puede definir como “...el atributo del estado que consiste en la existencia de una parte relevante de la población de un grado de consenso tal que asegure la obediencia sin que sea necesario, salvo en casos marginales, recurrir a la

²² Bobbio. **Legalidad**, en: **Diccionario de política...** *op. cit.*, pp. 860-861

fuerza. Por lo tanto, todo el poder trata de ganarse el consenso para que se le reconozca como legítimo, transformando la obediencia en adhesión... Cuando la fuerza del gobierno descansa en la determinación institucional del poder, para que se califique como legítimo basta que este último se hay formado de conformidad con las normas del régimen y que ejerza el poder de acuerdo con esas normas de tal manera que se respeten determinados valores fundamentales de la vida política.”²³

El proceso de legitimación requiere de la identidad entre los fines del gobernante y de la sociedad (al menos en su mayoría) así como de perseguir el principio de inclusión y cohesión social. “Cuando el poder es estable y es capaz de cumplir de manera progresista o conservadora sus propias funciones esenciales (defensa, desarrollo económico, etc.), esto hace valer simultáneamente la justificación de su propia existencia, apelando a determinadas exigencias latentes en las masas, y con la potencia de su propia positividad se crea el consenso necesario.”²⁴

El gobierno tiene la función de la orientación política del Estado, el ejercicio del monopolio de la fuerza pública y del poder político, que en la división de poderes le corresponde al Ejecutivo. Gabino Fraga menciona que “La división de poderes expuesta como una teoría política necesaria para combatir el absolutismo y establecer un gobierno de garantías se ha convertido en el principio básico de la organización de los Estados constitucionales modernos.”²⁵

Los Estados pueden adoptar diversas formas de gobierno, de las cuales, las más representativas en la actualidad son, la república presidencial y parlamentaria y las monarquías. “En el estado moderno, el gobierno se compone normalmente del jefe del estado (monarca o presidente de la república) y del consejo de ministros, dirigidos por el jefe de gobierno. En las repúblicas presidenciales el jefe del estado es la figura prominente del gobierno, y en las repúblicas parlamentarias la figura prominente es, en cambio, la del primer ministro. En algunos tipos de federación, como en Estados

²³ Levi, en: Bobbio. **Diccionario de política...** *op. cit.*, p. 862-863

²⁴ *Ibid.*, p. 865

²⁵ Fraga, *op cit.*, p. 28

Unidos, el presidente reúne los poderes de jefe del estado y de jefe del gobierno. Del mismo modo, en las monarquías, absolutas todo el poder le pertenece al monarca.”²⁶

Los defensores del Estado en sus diversas manifestaciones, sostienen la inamovilidad entre los ámbitos del Estado y la sociedad, pero en realidad hay una gran interacción y una invasión constante de uno a otro ámbito y no hay una frontera intransitable. Muestra de ello son los partidos políticos que pertenecen a una zona de intersección y que pueden cargarse más a un lado o al otro. Los partidos políticos juegan un papel preponderante en la compilación de las demandas y expresiones sociales que pueden atender, o no, en caso de llegar al poder. “A pesar de que desde el punto de vista constitucional el gobierno se define como el órgano en que se manifiesta el poder estatal en toda plenitud, desde el punto de vista sociológico se comprueba que en los estados modernos en que se cumplen las condiciones de alguna forma, más o menos libre, de participación electoral del pueblo, los centros de poder a los que de ordinarios está subordinado el gobierno en última instancia... son el partido o la coalición de partidos de gobierno. En los regímenes de partido único, el poder de gobierno, es detentado por el jefe o por los jefes del partido, y en los regímenes bipartidistas el jefe de gobierno es ordinariamente jefe del partido de la mayoría; en los regímenes pluripartidistas, la designación del jefe del gobierno surge de un compromiso entre los partidos de la coalición de gobierno.”²⁷

El gobierno determina, los temas y la forma de interacción con la sociedad, por medio de instrumentos como la administración pública.

1.3 La Administración Pública

La administración pública es el instrumento que utiliza el poder ejecutivo para asegurar la supervivencia del Estado, mediar su relación con la sociedad y atender los asuntos de interés general. La evolución de la administración pública ha ido en paralelo con las formas del poder político dominantes. Por lo tanto, también la administración pública ha

²⁶ Levi, en: Bobbio. **Diccionario de política...** *op. cit.*, p. 712

²⁷ *Ibidem.*

tenido etapas similares a las del Estado con criterios de funciones básicas o de policía, ampliadas o intervencionistas, totalitarias, socialistas, benefactoras, neoliberales o de reforma democrática del Estado con activa participación de la sociedad organizada.

La administración pública se vale del sistema jurídico del Estado para lograr sus fines con eficacia y eficiencia.

La orientación y los mandatos de gobierno aseguran su aplicación por medio de la ley, que es de observancia obligatoria y que se apoya en el monopolio de la fuerza y en un sistema de penalizaciones. Esto asegura el cumplimiento de los objetivos de gobierno por medio de la administración pública (eficacia).

Por otra parte, la ley prevé situaciones jurídicas generales que le permiten a la administración pública atender todos los casos con particulares (eficiencia): "... el Poder Ejecutivo puede apreciarse bajo un doble aspecto: como Gobierno o poder Político y como Poder administrativo.

El Ejecutivo como Gobierno o Poder político se define por la situación que guarda dentro del Estado, con relación a éste y a los demás Poderes en que se divide el ejercicio de la soberanía.

La situación del Ejecutivo como Poder administrativo se define por la relación de la ley que ha de aplicar y ejecutar en casos concretos.

Pues bien, en su carácter de gobernante, al Ejecutivo, como representante del Estado, corresponde realizar los actos de alta dirección y de impulso necesarios para asegurar la existencia y mantenimiento del propio Estado y orientar su desarrollo de acuerdo con cierto programa que tienda a la consecución de una finalidad determinada del orden político, económico o en general, de orden social. Los actos que con tal finalidad realiza el Poder Ejecutivo son los que constituyen los actos de gobierno."²⁸

²⁸ Fraga, *op. cit.*, p. 65

De esta forma, los actos administrativos, deben apegarse plenamente a la ley: “... ningún órgano del Estado puede tomar una decisión individual que no sea conforme a una disposición general anteriormente dictada.”²⁹

La administración pública tiene entonces, funciones y objetivos específicos y para lograrlos se vale de una estructura organizacional: “... la administración pública como función, vale decir como actividad-objetivo (condicionada por un objetivo), y como organización, es decir como actividad dirigida a asegurar la distribución y la coordinación del trabajo para una finalidad colectiva.”³⁰

La connotación de la palabra administrar y las primeras definiciones de administración pública, hacen énfasis en la ejecución de las leyes para atender el interés general: “... *administrare* significaba entre los romanos la satisfacción de las necesidades de la sociedad mediante un esfuerzo adicional por parte de los oficiales...”³¹

Carlos Juan Bonin elabora en 1834 una de las primeras definiciones de la administración pública, que es citada por Omar Guerrero: “La *administración pública* es la autoridad común que ... ejecuta las leyes de interés general que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad con cada uno de ellos; así como sobre las personas, los bienes y las acciones como interesantes al orden público ...”³²

Sin embargo, estas definiciones clásicas ya no corresponden a la realidad actual e incluso la realidad administrativa, requiere replantearse para adaptarse a las nuevas necesidades y circunstancias sociales, económicas y políticas.

En el siglo XX La administración pública ha pasado por una etapa en que el control político y de gestión era lo más importante y el control era sinónimo de eficiencia, sin embargo, paradójicamente, el control empezó a requerir de amplias cadenas de mando

²⁹ *Ibid.*, p. 99

³⁰ Pastori, Giorgio. **Administración pública**, en: Bobbio, **Diccionario de Política...** *op. cit.*, p. 12

³¹ Guerrero, Omar. **Administración pública**, en: Baca, *op. cit.* p. 2

³² *Ibidem.*

y de crecientes estructuras administrativas que no mantenían una adecuada proporción respecto a las estructuras y resultados sustantivos. La obsesión por el control, guiaba el trabajo por la obligación y las reglas impuestas centralizadamente, más que por la misión institucional y centraba la atención más en los costos monetarios que en el beneficio social. Esta situación es conocida como burocratización: “El paradigma burocrático alentaba las actividades de control para el desarrollo de sistemas de reglas cada vez más densos, como respuesta a las circunstancias cambiantes o a los nuevos problemas. Cuando los sistemas de reglas fueron extremadamente complejos, se necesitaron operaciones *staff* de alcance considerable –localizadas en las dependencias tanto *staff* como operativas- para entenderlos, actualizarlos y administrarlos... las decisiones tomadas desde el centro no tenían en cuenta la complejidad y la variabilidad de las situaciones confrontadas por las dependencias operativas.”³³

Una serie de nuevas circunstancias como el fenómeno de globalización, el desarrollo e influencia de las tecnologías y medios de comunicación, la fuerte competitividad y pugna por los mercados en el sector privado y los ciudadanos y usuarios de servicios públicos, cada vez más exigentes e informados, han ocasionado, a partir de la década de los ochentas, que diversas administraciones experimenten adecuaciones en su filosofía de servicio y en su gestión. El más importante ha sido el hecho de que la administración gire en torno al usuario o cliente y no sólo en lo que la administración decide. Esta nueva perspectiva ha desencadenado una serie de adecuaciones en la conceptualización y gestión de diversas administraciones llamadas pos burocráticas. A continuación se muestran las principales diferencias entre las organizaciones llamadas burocráticas y las llamadas pos burocráticas:

ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA	ORGANIZACIÓN POS BUROCRÁTICA
Enfoque en sus propias necesidades	Enfoque en las necesidades del cliente
Control de los recursos y resultados	Resultados en beneficio de los clientes

³³ Barzelay, Michael. **Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública.** Traduc. Jorge Ferreiro, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2000, p 185.

Control de los costos	Creación de valor neto de costo
Búsqueda de eficiencia	Búsqueda de eficiencia y calidad en los servicios
Énfasis en las reglas	Énfasis en los resultados y misión
Dificultad de adaptación al cambio	Facilidad de adaptación al cambio
Lucha por ganar terreno	Compite por obtener más negocio
Centralización de decisiones y reglas	Descentralización de decisiones y adaptable
Cerrada a la comunicación con el cliente	Abierta a la comunicación con el cliente
Separa la dirección de la ejecución	Faculta a los empleados operativos para participar en la dirección y la mejora de la gestión ³⁴

Bajo este contexto de recuperación del papel principal que le debe corresponder al usuario (ciudadano), es que aparecen estrategias y filosofías alternativas de servicio que incorporan su participación y que da origen al presente trabajo sobre Cartas Compromiso al Ciudadano: “Una relación de cliente es una relación de trabajo mutuamente ajustable, en que el propósito principal del proveedor es satisfacer las necesidades de los usuarios ... Integrado a la definición de relación con el cliente hay un supuesto clave: por regla general son exactos los juicios fundamentados y reflexivos de los clientes acerca del grado en que un servicio satisface plenamente sus necesidades. Por tanto, la información y los testimonios más pertinentes para juzgar hasta que punto un proveedor cumple adecuadamente el propósito principal de un servicio son las evaluaciones de la calidad y del valor del servicio hechas por los usuarios, como quiera que estas se expresen.”³⁵

Héctor Martínez Reyes en el estudio introductorio al libro de Barzelay “Atravesando la burocracia”, sugiere que “... recuperemos la recomendación del autor respecto a la ‘orientación al cliente’ que puede instrumentarse a través de dos principios: a) la participación de los usuarios tanto en la producción como en la prestación de servicios;

³⁴ Ver Barzelay, *op. cit.*, p. 47

³⁵ *Ibid.*, p. 167

b) la prestación de servicios deberá realizarse informando exhaustiva y verazmente a los ciudadanos de las condiciones y recursos con que cuenta el gobierno. Una sociedad que participa y cuenta con la información suficiente para organizarse es, sin duda, el mejor aliado para las labores gubernamentales. Este tipo de relación entre el gobierno y la sociedad será un factor fundamental para construir la 'responsabilidad democrática en la función pública'." ³⁶

En la medida en que la administración pos burocrática, pone al cliente en el centro de su atención, se propone solucionar los problemas derivados de la provisión de servicios públicos: "La tesis del paradigma pos burocrático, en la práctica designada también como gerencialismo, en razón del origen anglosajón de sus fundamentos, se plantea encontrar respuestas a los problemas del suministro de servicios públicos, y en particular de servicios sociales, a partir de cambios en la organización y en el funcionamiento del aparato burocrático del Estado." ³⁷

Sin embargo, el enfoque llamado pos burocrático también presenta deficiencias y es susceptible de mejorar, sobre todo, cuando pretende adaptar directamente las estrategias del sector privado al público y pretende tomar una orientación de negocios. En este sentido Héctor Martínez cita a Luis Enrique Alonso Benito y Gregorio Rodríguez Cabrero que proponen "... salir de la dialéctica cerrada de estatización / privatización, que es, por otra parte, reconocer los efectos perversos y desplazamiento de los fines de la burocracia estatal, pero, por otra, reconocer también las irracionalidades excluyentes y la negación de lo social que supone el funcionamiento único y privilegiado del mercado. A la altura del siglo que vivimos ya sabemos que es fundamental la introducción de mecanismos de mercado para el funcionamiento de las sociedades complejas, pero el mercado debe estar al servicios de la sociedad, no al revés..." ³⁸

³⁶ Martínez Reyes, Héctor. **Nota introductoria**, en: Barzelay, *op. cit.*, p. 13

³⁷ Morales, Carlos Antonio. **Suministro de servicios sociales a través de organizaciones públicas no estatales. Aspectos generales**, en: Bresser Pereira, Luis Carlos. *et al. Lo público no estatal en la reforma del Estado*. Ed. Paidós y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Buenos Aires, 1998, pp. 68-69

³⁸ Martínez, en: Barzelay, *op. cit.*, p. 12

Al respecto comparto la opinión de Héctor Martínez en el sentido de considerar que el llamado paradigma pos burocrático, así como las demás estrategias y herramientas que la administración pública puede utilizar provenientes del sector privado pueden ser útiles bajo ciertas condiciones y circunstancias, pero no soy partidario de hacer una implementación indiscriminada de ellas, ya que en todo momento debe velarse por el beneficio de la sociedad en su conjunto.

Tanto Barzelay, como Héctor Martínez advierten el cuidado de gestionar con conceptos empresariales y consideran la propuesta pos burocrática como un punto de partida para la renovación gubernamental. Martínez cita a Glen Han Cope respecto a la responsabilidad política: "...muchos de los conceptos y técnicas que provienen del sector empresarial pueden fortalecer la burocracia, pero debilitan la responsabilidad política." ³⁹ y a Giandomenico Majone, respecto de la formulación de políticas públicas: "La deliberación, según Majone, es esencial para poder definir a la democracia como un sistema de gobierno para la discusión, en donde cada etapa de la deliberación tiene función y órgano propios; los partidos políticos identifican las problemáticas y elaboran sus programas; a través de las elecciones se examinan los programas y los candidatos, y se expresa una mayoría a favor de uno de los programas; el Legislativo traduce los programas en leyes en un debate permanente con la oposición; y así la discusión avanza hacia el nivel de la administración pública, en donde se les da la forma de políticas precisas ..." ⁴⁰

También la administración pública es un ámbito de interacción público - social que por una parte, obedece las directrices del Estado a través del poder ejecutivo y por la otra, recoge las necesidades y demandas de la sociedad, para conformar las acciones de interés general y asegurar la legitimidad de gobierno.

³⁹ *Ibidem.*

⁴⁰ *Ibid.*, p. 18

1.4 Participación Ciudadana

En un contexto macro social, la forma más efectiva de fortalecer la democracia en los gobiernos actuales es a través de la participación de la ciudadanía, tanto de manera general como en organizaciones.

En un contexto más reducido, la participación de la ciudadanía, también es benéfica para mejorar los servicios que proporciona la administración pública y su relación con los usuarios: “Por participación ciudadana se entiende aquel proceso por el cual los sujetos, a título individual o colectivo, desarrollan una acción tendiente a vincular una expectativa o una opinión con los ámbitos público o político. En el caso de que la acción se oriente al espacio público, la participación adquiere modalidades de movimiento social o de organización de interés; mientras que si la orientación se refiere al espacio político, puede adquirir carácter de militancia en un partido o de participación en los procesos electorales a través del ejercicio del derecho a votar y ser votado.”⁴¹

La sociedad como conjunto de personas, grupos e intereses, ha influido en el Estado y en las formas de gobierno y ha reclamado una serie de derechos para aliviar los excesos del poder político: “La ciudadanía estaría compuesta por los derechos cívicos y políticos –derechos de primera generación- y por los derechos sociales –derechos de segunda generación-. Los derechos civiles conquistados en el siglo XVIII corresponden a los derechos individuales de libertad, igualdad, propiedad, de libre desplazamiento, derecho a la vida, a la seguridad, etcétera. Son los derechos que sustentan la concepción liberal clásica. Ya los derechos políticos alcanzados en el siglo XIX tienen que ver con la libertad de asociación y de reunión, de organización política y sindical, la participación política y electoral, el sufragio universal, etcétera... Los derechos de segunda generación, los derechos sociales, económicos o de crédito fueron conquistados en el siglos XX a partir de las luchas del movimiento obrero y sindical. Se trata del derecho al trabajo, a la salud y a la educación, a la jubilación, al seguro de paro o desempleo, en fin a la garantía de acceso a los medios de vida y al bienestar

⁴¹ Toto, Mario Constantino. **Participación ciudadana**, en: Baca *op. cit.*, p. 509

social... En la segunda mitad de nuestro siglo surgieron los llamados ‘derechos de tercera generación’, cuyos titulares no son el individuo, sino los grupos humanos como el pueblo, la nación, las colectividades étnicas o la propia humanidad. Es el caso del derecho a la autodeterminación, de los pueblos, derecho al desarrollo, a la paz, al medio ambiente, etcétera.”⁴²

El reclamo no sólo se debe a la diversificación de grupos y necesidades nuevas, sino también a la exclusión de grupos que siempre han existido y la desatención de situaciones negativas antiguas como la pobreza, la inequidad y la burocratización de los servicios “... la existencia de nuevas manifestaciones de la participación ciudadana surge del paulatino abandono de temáticas pertinentes por parte del sistema político, así como a la crisis de los antiguos mecanismos de intermediación (partidos, sindicatos, centrales). Ciertamente, existe un movimiento social que se manifiesta públicamente y que, a veces, parece traducir de manera directa expectativas sociales al ámbito de lo político.”⁴³

Es necesario que el Estado reconozca y atienda las demandas sociales que le permitan fortalecer el buen gobierno, la legitimidad, la gobernabilidad, la inclusión y la participación ciudadana. “El tan debatido tema de la gobernabilidad de las sociedades complejas también puede ser interpretado en los términos de la clásica dicotomía sociedad civil/Estado, una sociedad se vuelve más ingobernable en cuanto más aumentan las demandas de la sociedad civil y no aumenta paralelamente la capacidad de las instituciones para responder a ellas... Estrechamente relacionado al tema de la gobernabilidad, aparece el tema de la legitimación: la ingobernabilidad produce crisis de legitimidad”⁴⁴

Existen diversas manifestaciones de los reclamos sociales y que van desde detentar el poder, hasta solicitar atención a la pobreza y la inequidad. Las formas políticas que adquieren éstos reclamos pueden ubicarse desde una posición liberal –derechos

⁴² Vieira, Liszt. **Ciudadanía y control social**, en: Bresser *op. cit.*, pp. 215-216

⁴³ Toto, en: Baca *op. cit.*, p. 511

⁴⁴ Bobbio. **Estado, Gobierno y ...** *op. cit.*, p. 44.

cívicos y políticos- o del Estado social –derechos económicos y sociales-. Algunos reclamos sociales son de primera importancia, y otros no lo son tanto, sin embargo, tienen que atenderse todos los reclamos que sean legítimos. “El nuevo Estado ofrecerá protección legal a todos los ciudadanos por igual y ante la desaparición de todas las adscripciones grupales, su relación será directa con cada uno de los individuos, y se producirá a través de un conjunto de derechos codificados legalmente, los cuales definirán el grado de inclusividad de la ciudadanía.” ⁴⁵

El Estado tiene la obligación de atender las necesidades sociales de bienes y servicios orientados a la inclusión social y a la solución de los temas de interés general.

Diversas causas han influido para que los gobiernos no siempre proporcionen la atención y los servicios requeridos por la ciudadanía: desconocimiento de la realidad y de las necesidades de la población; deficiente capacidad de los funcionarios para diseñar e implementar políticas públicas y estrategias efectivas; influencias de grupos de presión que pugnan por intereses particulares; incumplimiento, corrupción y abuso de poder.

Esta situación se puede contrarrestar con mecanismos de participación ciudadana, como en el caso de algunos estados y municipios de los Estados Unidos donde desde hace algún tiempo, estas prácticas se utilizan para la toma de decisiones de asuntos de interés general, revocación de mandatos, emisión de normatividad y destitución de funcionarios, entre otras; “... los programas y proyectos públicos que involucran grandes sumas de dinero y que tienen mayor impacto en la ciudadanía deben plantearse y ejecutarse con la participación de los ciudadanos.” ⁴⁶

Los antecedentes de algunas de estas prácticas provienen desde el siglo XVII y las más importantes se presentan brevemente a continuación:

⁴⁵ Bobes, Velia Celia., **Ciudadanía**, en: Baca, *op. cit.*, p. 50

⁴⁶ Zimmerman Joseph, F. **Democracia participativa. El resurgimiento del populismo**. Traduc. Edgar Antonio González Ruiz, Ed. Limusa, México, 1992, p 14.

Asamblea popular de Nueva Inglaterra: “La forma más antigua y directa de participación ciudadana se observa en muchos poblados de Nueva Inglaterra, donde los votantes asisten a asambleas populares y toman decisiones directamente sobre todos los asuntos locales. Lo votantes, por supuesto son orientados en el procesos de toma de decisiones por el comité financiero y el directorio de planificación de la localidad, así como por otros funcionarios locales.”⁴⁷ Este es el único ejemplo de democracia directa, donde la elaboración de leyes se lleva a cabo por parte de una asamblea de votantes. Estas asambleas en nueva Inglaterra han sido favorecidas por antiguas tradiciones y originariamente eran abiertas y se realizaban en un solo día, pero han ido evolucionando a asambleas representativas y de otros tipos con mayor duración, de acuerdo a las necesidades y circunstancias actuales de los diferentes municipios.

Otros ejemplos de participación ciudadana en asambleas son las audiencias públicas y los comités de consulta de los ciudadanos; “... en las cuales los ciudadanos tienen la oportunidad de expresar sus puntos de vista y, en algunas audiencias, de cuestionar a los funcionarios... Las audiencias públicas no desplazan a la autoridad que debe tomar decisiones, pero pueden inducir a los funcionarios públicos a modificar sus puntos de vista y propuestas originales.”⁴⁸

El plebiscito por referéndum: “Por medio de los referéndums populares, los ciudadanos tienen, con frecuencia, la oportunidad de hacer saber a quienes han sido elegidos para tomar decisiones, los puntos de vista de la población, sobre algún punto controvertido, y pueden, también, llegar a tomar decisiones acerca de algún asunto.”⁴⁹

La importancia de esta figura es tal, que pueden establecerse disposiciones normativas en la constitución estatal. “... permite que los votantes decidan si los puntos que en él se incluyen deben pasar a formar parte de la constitución estatal, de los estatutos del Estado, cartas constitutivas locales o de las ordenanzas locales.”⁵⁰

⁴⁷ Zimmerman., *op. cit.* p. 19.

⁴⁸ *Ibid.*, pp. 19-20

⁴⁹ *Ibid.*, p. 23

⁵⁰ *Ibid.*, p. 47

Algunas variantes importantes del referéndum son las leyes condicionales y la legislación directa. Para las primeras, tenemos el caso de Massachusetts; “En el siglo diecinueve el descontento creciente de los votantes con la legislatura estatal condujo a la elaboración de enmiendas constitucionales o de nuevas constituciones que contemplaban leyes condicionales, esto es, leyes que no se podían hacer efectivas sin la aprobación de los votantes. La mayoría de las restricciones se referían a los préstamos monetarios o a los impuestos y, hoy en día, se hallan en muchas constituciones.”⁵¹

Respecto de la legislación directa tenemos el caso de Dakota del Sur, donde en 1898 los votantes “... enmendaron su constitución para incluir la iniciativa estatutaria y el referéndum, estipulando que ‘los votantes se reservan expresamente el derecho de proponer nuevas medidas, así como de decidir cuales medidas deberá promulgar la legislatura y someterlas al voto de los electores del Estado’ y ‘de requerir que toda ley que promulgue la legislatura deberá someterse al voto de los electores del Estado antes de entrar en vigor ...’.”⁵²

Esta figura aplica en todos los estados, excepto Delaware. La mecánica y la proporción de votantes, tanto ciudadanos como de la legislatura, requeridos para aprobar una enmienda constitucional, varía entre los estados, (como sucede con las otras figuras de participación ciudadana).

Un aspecto importante a tener en cuenta para la aplicación de cualquiera de estas modalidades de participación ciudadana son los costos y tiempos de aplicación. Los costos generalmente son altos ya que se realizan impresiones de papeletas y campañas masivas para la participación. Generalmente se realizan al momento mismo de elecciones generales y se aprovecha la papeleta de votación para agregar los textos y preguntas y el ciudadano sólo tiene que marcar su postura.

⁵¹ *Ibid.*, p. 49

⁵² *Ibidem.*

La elaboración de leyes por iniciativa de los ciudadanos: “Actualmente 23 estados permiten el uso de la iniciativa, un tipo de legislación directa, de carácter positivo que permite que los votantes promulguen leyes sin la acción del cuerpo legislativo. En el caso de la iniciativa directa... es posible someterla a una votación, general o especial, una petición firmada por un determinado número de votantes, el texto de ella se incluye directamente en las boletas de dicha votación. En la iniciativa indirecta, la medida que se ha propuesto mediante la petición, se transmite al cuerpo legislativo, el cual tendrá cierto plazo para actuar al respecto. Si la legislatura deja de actuar o enmienda la petición, entonces, se incluye la petición original en las boletas del referéndum para que los votantes decidan al respecto.”⁵³

Actualmente, esta figura se utiliza en 17 estados, para reformar las constituciones estatales.

La convocatoria: “... está diseñada para que los funcionarios públicos respondan continuamente a los votantes, al autorizar a éstos a realizar una elección especial para determinar si uno o varios funcionarios deben o no permanecer en sus puestos. Las constituciones de 14 estados reconocen el uso de la convocatoria...”⁵⁴ Respecto de la mecánica de aplicación, encontramos que “Igual que el referéndum de petición, y la iniciativa, el proceso de destituir a un funcionario comienza con la circulación de peticiones para la firma de los votantes... Las constituciones de 14 estados autorizan el empleo de la convocatoria para destituir a los funcionarios estatales de sus cargos”⁵⁵

Acción voluntaria: Esta figura de participación ciudadana, adopta muchas formas en los Estados Unidos y tiene una antigua tradición: “En el pasado, los programas voluntarios fueron organizados, generalmente por individuos y por organizaciones. Los distritos especiales que son unidades de gobierno que proporcionan servicios de bomberos y servicios médicos de urgencia han confiado por tradición en los ciudadanos

⁵³ *Ibid.*, p. 24

⁵⁴ *Ibidem.*

⁵⁵ *Ibid.*, pp. 115 - 116

voluntarios.”⁵⁶ Diversos programas en todo el territorio de los Estados Unidos utilizan la acción voluntaria como parte de sus recursos con gran éxito.

Gobierno vecinal: Esta forma de organización, busca descentralizar y fraccionar el gobierno de las grandes ciudades como Nueva York, para adecuarlo a las necesidades específicas de villas y pueblos con necesidades y características particulares. De hecho pueden combinarse las administraciones del gobierno de la ciudad y de las localidades: “La mayoría de los defensores del gobierno vecinal invocaban la redistribución del poder político mediante el establecimiento de una ciudad federada. El presente sistema de gobierno de la ciudad se preservaría en el caso de las funciones cuyo manejo es más eficaz en grandes zonas (tales como tratamiento de residuos, alcantarillado, aprovisionamiento de agua) y el gobierno recién establecido, se ocuparía de las funciones más cercanas a los ciudadanos, tales como los programas de asistencia, los servicios de salud, bibliotecas, parques vecinales y escuelas.”⁵⁷

En resumen podemos decir que “La asamblea popular abierta, el referéndum de petición y la iniciativa se pueden emplear para promulgar o rechazar leyes. La convocatoria, por supuesto, es una elección especial con el fin de eliminar a un funcionario de su puesto antes de la terminación de su periodo.”⁵⁸ y todos son mecanismos que reducen las posibilidades de gobiernos deficientes, ya sea por incapacidad de los funcionarios o por la defensa de intereses particulares en contra de los intereses generales.

En México, existe la disposición, a través de políticas de buen gobierno, de poner al ciudadano en el centro de su atención. Esto representa una gran responsabilidad tanto para el gobierno, como para la sociedad ya que el gobierno debe mantener una postura real (no simulada) de tomar la información que la ciudadanía le proporciona (voz del usuario) en las evaluaciones, opiniones y sugerencias para mejorar la gestión de los servicios, mediante las Cartas Compromiso al Ciudadano.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 24

⁵⁷ *Ibid.*, p. 146.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 170.

Por su parte, la sociedad tiene la oportunidad de exigir el cumplimiento de los estándares de servicio, comprometida en las Cartas e ir exigiendo su mejora, de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

2 Marco Metodológico.

A continuación se describe el marco internacional de actuación de la gestión pública y el caso específico de México, destacándose las políticas de Buen Gobierno como estrategia gubernamental y como marco para la implementación de las CCC.

Respecto del concepto de Buen Gobierno, éste se refiere a “Un gobierno que trabaje mejor, cueste menos y genere mayores beneficios para la sociedad.”⁵⁹ Esta definición implica que el gobierno se desempeñe bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad: “Eficiencia por que en el gobierno no debe haber desperdicio, los recursos tanto materiales como financieros o humanos son escasos y deben ser aprovechados al máximo. Eficacia por que los recursos no se pueden utilizar en cualquier cosa sino en el logro de los objetivos que nos hemos trazado y finalmente Efectividad por que aún cuando podamos hacer muchas cosas y hacerlas bien, así como lograr nuestros objetivos, sabemos que no pueden ser cualesquiera objetivos, sino aquellos que en verdad van a impactar en el desarrollo de la sociedad como la educación, la salud, la seguridad pública, la creación de micronegocios, etc.”⁶⁰

Dentro del Buen Gobierno, la estrategia de Gobierno de Calidad establece el marco metodológico de actuación de la DGEABG, área responsable de fomentar la implementación de las mejoras de procesos y las CCC.

2.1 Contexto general de la mejora continua.

Para la publicación de una CCC, es condición indispensable que el trámite o servicio esté en un proceso continuo de mejora.

⁵⁹ Muñoz Gutiérrez Ramón. **Pasión por un Buen Gobierno. Administración por Calidad en el Gobierno de Vicente Fox**, Aldea Global Ediciones, México, 1999, p. 26

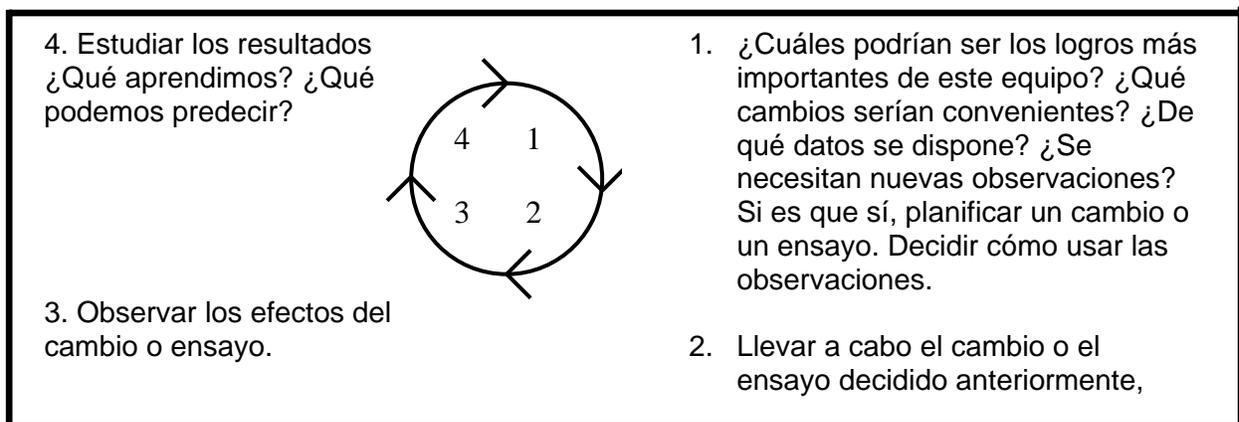
⁶⁰ *Ibid.*, p. 12

El concepto de mejora esta presente a lo largo de la historia de la humanidad, sin embargo la mejora continua es un concepto que toma mayor fuerza a partir de la posguerra y una de sus representaciones clásicas es el llamado “Círculo de Deming”

“El ciclo Deming puede ayudar a la gerencia a disminuir la diferencia entre las necesidades del cliente y el rendimiento del procedimiento. Es un derivado del método científico orientado a los procedimientos. Se le llamó originalmente ‘Ciclo de Shewhart’ en honor a su fundador W. A. Shewhart. En 1950 los japoneses le cambiaron el nombre a ‘Ciclo Deming’.

El ciclo Deming se compone de cuatro etapas: ‘planificar’, ‘hacer’, ‘estudiar’ y ‘actuar’. Por ello a veces se le llama ciclo PHEA (*Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar*). Se desarrolla un plan (planificar); dicho plan se prueba en pequeña escala o en forma de ensayo (hacer) se estudian los efectos del plan (estudiar), y luego se toman las acciones correctivas apropiadas (actuar). Estas acciones correctivas pueden conducir o modificarlo, de modo que el ciclo PHEA es una continua serie ascendente de mejoramiento sin término.”⁶¹

En el siguiente esquema se muestran las cuatro etapas del llamado círculo de Deming:



62

⁶¹ Gitlow, Howard. **Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva**. Traduc. Héctor G. Tegera, Editorial Ventura, México, 1991, p. 32

⁶² W. Edwards Deming. **Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis**. Traduc. Jesús Nicolás Medina. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989, p. 67

De manera adicional, las Normas Internacionales de calidad ISO 9001:2000 también describen los pasos de ésta metodología de la siguiente forma:

“Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.”⁶³

Asimismo, el concepto de mejora continua está íntimamente vinculado con los conceptos de innovación y calidad.

“El mejoramiento y la innovación son imprescindibles si una empresa desea ocupar una posición competitiva en un futuro. El mejoramiento en el proceso modifica los procesos actuales y trabaja para reducir en forma continua la diferencia entre las necesidades del cliente y el rendimiento del proceso...”

El propósito de la innovación es doble: a) crea un adelanto dramático en la disminución de la diferencia entre las necesidades del cliente y el rendimiento del proceso y b) descubre las necesidades futuras del cliente...”⁶⁴

⁶³ International Organization for Standardization, ISO 9000:2000. **Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos.** Edición 2000, p.6

⁶⁴ Gitlow. *op. cit.*, p. 18.

2.2 Nuevas tendencias internacionales en la gestión pública.

En las últimas tres décadas diversas condiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas cambiaron radicalmente y se acrecentaron las demandas y las expectativas de los ciudadanos respecto de los servicios recibidos por los sectores público y privado.

A continuación se destacan algunos cambios que afectan la gestión pública:

Eficiencia y transparencia: Desde la década de 1980 diversos gobiernos encabezaron demandas ciudadanas para cambiar administraciones burocráticas y discrecionales haciéndolos más eficientes y transparentes (E.U., Canadá, Gran Bretaña)

Finanzas públicas sanas: En el Reino Unido se destaca que “Durante los años ochentas se operaron un buen número de programas de reforma del sector público todos ellos con el objetivo de entregar mejores resultados contra el dinero gastado. La Iniciativa de Administración Financiera de principios de los años ochentas introdujo nuevos sistemas de administración financiera y presupuestarios con una importante delegación de presupuestos a gerentes locales...”⁶⁵

En la década de 1990 la Unión Europea exigía como condición para ser miembro, tener unas finanzas públicas sanas.

Privatización: El tránsito de algunos países a economías de libre mercado, propiciaron la privatización de empresas paraestatales. En los países capitalistas hay una fuerte tendencia a privatizar los servicios públicos y a tener un gobierno esbelto. “No nos enfrentamos a un ‘progresivo debilitamiento’. Por el contrario, necesitamos un gobierno fuerte, vigoroso y muy activo. Nos enfrentamos a una opción entre un gobierno de gran

⁶⁵ Turton en OCDE. *op. cit.*, p. 67.

tamaño, pero impotente o un gobierno cuya fuerza reside en que se mantiene en los límites de la decisión y la dirección y deja para los demás el ‘hacer’...⁶⁶

Tecnologías de información: A partir de la década de los 80's se incrementó el uso de tecnologías de información que permitieron una mayor competitividad, atracción de inversiones y mejora del servicio al cliente. “Las burocracias jerárquicas y centralizadas que se diseñaron en los años treinta y cuarenta de este siglo no funcionan bien en la sociedad y la economía de los noventa, incesantemente cambiante, rica en información y animada por una intensa actividad cognoscitiva”⁶⁷

Austeridad: Las crisis económicas obligan a los países a implantar economías austeras y a realizar reformas e innovaciones gubernamentales. “Algunos de los orígenes de las iniciativas de calidad son: presiones derivadas de los recursos del presupuesto, con un enfoque en mejorar la calidad de los servicios que se contempla como una manera de reducir costos o de ‘hacer más con menos’.”⁶⁸

Ciudadanos más informados y exigentes: Las tecnologías de información han permitido a los ciudadanos contar con la información oportuna y suficiente para conocer las opciones y exigir las mejores condiciones en productos y servicios. La disponibilidad de esta información también fomenta la competencia ente los diferentes proveedores.

En el sentido que se utiliza en este trabajo, los ciudadanos que realizan un trámite o reciben un servicio pueden identificarse también como usuarios e incluso como clientes, en el sentido de que las instituciones, aún las públicas deben diferenciarlos para conocer sus características y necesidades y, con base en ello, identificar mejores formas de servicio y productos o servicios encaminados a su satisfacción. Las organizaciones deben considerara a su clientes como los elementos más importantes y, en la medida de los posible deben proporcionárseles alternativas de selección (en la organización o en otra).

⁶⁶ Osborne, David y Geabler, Ted. **La reinención del gobierno. La fuerza del espíritu empresarial en el sector público.** Traduc. Marco Aurelio Galmarini, Paidós, Barcelona, 1994, p. 84

⁶⁷ *Ibid.*, p. 39

⁶⁸ OCDE. *op cit.*, p. 12.

Aún cuando los clientes no tuvieran posibilidad de elegir la mejor opción, les queda el recurso del castigo político que consiste en cambiar los candidatos o partidos que gobiernan sin preocuparse por servirlos de la mejor manera y sin tomarlos en cuenta: “La mejor manera de hacer que los proveedores de servicios respondan a las necesidades de sus clientes es colocar los recursos en manos de éstos y permitirles elegir.”⁶⁹

Diversas corrientes de gestión pública se han desarrollado, pero sus propuestas pueden sintetizarse en una mayor **eficacia, eficiencia y transparencia** de los servicios y en la **satisfacción ciudadana**: “La Nueva Gestión Pública es el intento de dar cuenta, reflexionar y discutir sobre cómo alcanzar fines públicos con la mayor eficiencia, eficacia y satisfacción del ciudadano...”.⁷⁰

Los gobiernos buscan soluciones a las crecientes demandas ciudadanas básicamente en tres estrategias de gobierno:

- Transformación del Estado
- Reforma del Estado
- Desarrollo administrativo

“En la última mitad del siglo XX, y más aún al inicio del nuevo milenio, los gobiernos se han visto presionados para responder tanto a las demandas de sus ciudadanos como a la creciente complejidad y al cambio de sus ambientes globales. La solución de estas demandas se ha dado a través de la transformación, la reforma o el desarrollo administrativos. Estos movimientos en el área de la administración pública, sistemas de manejo organizacional y fortalecimiento institucional se repiten en todos los rincones del planeta. De hecho casi todos los países del mundo, ricos y pobres, democráticos y

⁶⁹ Osborne, *op. cit.* p 258

⁷⁰ Olías de Lima Gete, Blanca (coordinadora). **La nueva gestión pública**. Prentice Hall, Madrid, 2001, p. XI.

autoritarios, enfrentan fuertes retos que provienen de diferentes direcciones y fuentes.
...”⁷¹

Existen diversas tendencias mundiales para afrontar los mencionados retos, una de ellas es la llamada “Modernización del Estado” en la que se circunscriben las acciones que en México se llevan a cabo.

“Modernización del Estado. Este es un reto que afecta a todos los países y se relaciona con la adaptación y mejora de las estructuras administrativas, capacidades gerenciales, manejo financiero y adaptación tecnológica como respuesta a las nuevas necesidades y demandas de sociedades mucho más complejas y heterogéneas de los que lo eran hace apenas unas décadas. En otras palabras, es un proceso de reajuste de las instituciones del Estado y de la gestión pública ante la necesidad de mejorar la relación costo-eficiencia, la calidad, la simplicidad y la participación en el gobierno. La necesidad de mejorar la eficiencia del sector público y de recortar costos –temas que son el corazón de la Nueva Escuela de Pensamiento de la Administración Pública- recae en una serie de medidas que incluye la privatización, la desregulación y la introducción en el sector público de mecanismos que se asemejan a los del mercado...”⁷²

2.3 Agenda de Buen Gobierno.

En México, en el periodo de gobierno 2000-2006, la llamada modernización del Estado ha implicado el desarrollo e implementación de un instrumento coordinador de las principales estrategias que buscan eficientar el sector público: Las políticas públicas de Buen Gobierno.

El Buen gobierno empieza a esbozarse desde el mismo Plan Nacional de Desarrollo 2000 – 2006, pero se constituye como tal el 6 de noviembre de 2002 durante el

⁷¹ Bertucci, Guido. **Tendencias Mundiales de innovación y calidad gubernamental**, en: **Revista de Política Digital**. Edición extraordinaria, número 13, Grupo Nexos, México, noviembre 2003, p. 8.

⁷² *Ibidem*.

Segundo Foro de Innovación y Calidad de la Administración Pública en que se anunciaron las estrategias que la integran:

1. Gobierno que cueste menos: Reducir el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.
2. Gobierno de Calidad: Satisfacer o superar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se les brindan.
3. Gobierno Profesional: Atraer, retener y motivar a las mejores personas al servicio público, asegurando que se convierta en un factor estratégico de la competitividad del país.
4. Gobierno Digital: Posibilitar que, desde cualquier computadora conectada a Internet, los ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que éste ofrece.
5. Gobierno con mejora regulatoria: Garantizar que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites con facilidad, seguridad y rapidez.
6. Gobierno Honesto y Transparente: Recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.⁷³

El presente trabajo aborda con mayor profundidad la estrategia de Gobierno de Calidad. Sin embargo, en las Conclusiones Generales también se consideran las otras estrategias (excepto Gobierno Profesional), bajo la propuesta de un enfoque sistémico e integral que genere mayores impactos por la mejora de la gestión.

Debido a que la estrategia de Gobierno Profesional no se aborda en las Conclusiones Generales, es conveniente comentar brevemente que “El Servicio Civil de Carrera es un

⁷³ Ver Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. **Agenda Presidencial de Buen Gobierno**. Editado por la Presidencia de la República, México, 2002, pp. 8-37

sistema de administración de personal en el sector público que ofrece la oportunidad a los empleados del gobierno de hacer carrera en la administración pública, ofreciendo un servicio evidentemente mejor a la ciudadanía a través de las siguientes políticas:

- a) Un reclutamiento que impida el amiguismo, el compadrazgo y la odiosa costumbre de improvisar funcionarios leales para puestos que requieren de una capacidad técnica especializada, mediante rigurosos exámenes de oposición para el ingreso y el asenso de puesto.
- b) Un plan de capacitación permanente que permita al funcionario estar a la vanguardia del conocimiento de las técnicas y procesos de la administración pública ...
- c) Un plan de aumentos de sueldo y compensaciones basado en la evaluación del desempeño ...
- d) Un plan de retiro y pensiones adecuadas a la dignidad de los funcionarios de carrera.”⁷⁴

Esta lógica de reclutamiento o ingreso, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y retiro se conserva en la administración del servicio profesional de carrera y en la Ley del Servicio Profesional de Carrera: Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación.

Respecto de Gobierno Honesto y Transparente, es necesario analizar el concepto de “Recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno”.

Como se expone en las Conclusiones Generales, es muy importante trabajar con herramientas y estrategias -incluidas las de honestidad y transparencia- bajo un enfoque integral y sistémico que impacte sustancialmente en la recuperación de la confianza de la sociedad en el gobierno.

⁷⁴ Muñoz. *Op. Cit.*, p. 204 - 205

Las estrategias mencionadas son adecuadas para un buen gobierno y deben mantenerse como medios para recuperar la confianza de la sociedad en el gobierno, pero en México su aplicación ha sido deficiente, de manera aislada y sin una adecuada coordinación, con impactos marginales y con requerimientos excesivos de recursos.

Las estrategias de honestidad y transparencia, deben ser fortalecidas por las otras estrategias de la Agenda; calidad, profesionalismo, digitalización y mejora regulatoria, de manera que, cualquier proceso, trámite o servicio mejorado integralmente, será más “amigable” para el usuario y reunirá mayores posibilidades de honestidad y transparencia. Un proceso, trámite o servicio con una razón de ser bien definida, con información clara y precisa, que solicita sólo los requisitos necesarios, que se entrega razonablemente rápido y atendido por personal calificado y comprometido, elimina las posibilidades de opacidad y corrupción y generan mayor confianza en el gobierno.

Y es que la sociedad requiere confiar ya que en el contexto social, el concepto de confianza, aparentemente intrascendente, en realidad no lo es. Niklas Luhmann, cuyo trabajo teórico es considerado como uno de los más importantes en la sociología contemporánea, considera a la realidad social contemporánea –a partir de la segunda mitad del siglo XX-, como extremadamente compleja y desconcertante, al grado que ya no son suficientes las explicaciones basadas en la sociología clásica.

El conflicto social, y los fenómenos que desencadena, parecen ser el núcleo sobre el que se construye la sociedad contemporánea. La contradicción prevalece y la insatisfacción de las explicaciones convencionales dan una sensación de carencia de sentido a la sociedad (absurda); diversos grupos sociales se revelan a la obediencia social en base a los modelos y valores preestablecidos; algunos grupos sociales se oponen abiertamente a la política internacional (intervencionista) de los países más poderosos; la sociedad se hace enfáticamente global y regional al mismo tiempo, nacional e internacional, por una parte caen fronteras y se tiende a la internacionalización y por otra parte se acentúan las identidades y conflictos raciales, los procesos acumulativos de riqueza y pobreza continúan polarizándose; las figuras de autoridad social pasan por la peor crisis y los individuos y observadores sociales caen

primero en el desconcierto, la incredulidad y después en la indiferencia y el temor. La acción social parece detenerse, retroceder y contradecirse. “La necesidad de confianza puede considerarse como el punto de partida correcto y apropiado para la derivación de reglas para la conducta apropiada.”⁷⁵

Ante esta extremada complejidad social, Luhmann propone un enfoque funcional estructuralista para poder comprender los conceptos antagónicos o excluyentes y reducir la complejidad de la conceptualización social “la confianza reduce la complejidad social yendo más allá de la información disponible y generando las expectativas de conducta en que reemplaza la información que falta con una seguridad internamente garantizada.”⁷⁶

Luhmann también propone un enfoque diferente de la comunicación social (teoría de la acción comunicativa) para distinguir los sectores de la población “...excluidos de las diferentes alternativas que los sistemas funcionales ofrecen. No cuentan con educación ni con servicios de salud, e –incluso- no cuentan con existencia legal dado que ni siquiera tienen la cédula de identidad que los acredita como ciudadanos ... Estos grupos pueden estar –y lo están- fuertemente integrados pero resultan invisibles para los subsistemas funcionales por que no cuentan con las condiciones mínimas para ser considerados ... el esquema arquitectónico de la teoría sigue siendo el mismo: una mirada que conoce a partir de la diferencia, que contempla las otras posibilidades, la contingencia de lo social y que descubre que siempre, en lugar de estar en el mejor de los mundos posibles nos encontramos en un mundo pleno de mejores posibilidades.”⁷⁷

La confianza permite ofrecer seguridades presentes a planificaciones y escenarios futuros e incrementa la capacidad de los sistemas sociales de actuar coherentemente en un entorno complejo. “... la confianza va más allá de la información que recibe del

⁷⁵ Luhmann, Niklas. **Confianza**. Trad. Amada Flores, Ed. Antropos, Universidad Iberoamericana, España 2005, p. 6.

⁷⁶ *Ibid.* p. 164

⁷⁷ Rodríguez Mancilla, Darío. **Nota a la versión en español**, en: Luhmann. *op. cit.*, pp. XXI – XXII.

pasado y se arriesga definiendo el futuro. La complejidad del futuro se reduce por medio del acto de la confianza.”⁷⁸

La confianza puede depositarse en medios de comunicación simbólicamente generalizados. “Luhmann analiza la verdad, el dinero y el poder y demuestra que con ellos, la confianza puede despersonalizarse, pasando a ser confianza en el medio, en el funcionamiento efectivo del sistema. Quien recibe dinero confía que después podrá entregarlo a otra persona; la verdad es el medio que aporta la reducción intersubjetiva de la complejidad. La confianza sólo es posible donde es posible la verdad... Para el caso del poder político, el ciudadano tiene ciertas expectativas respecto a las decisiones que deberían ser adoptadas y puede hacer uso de las elecciones para demostrar su satisfacción o disgusto con las decisiones que efectivamente han sido tomadas. Por otra parte, se confía en el sistema político en la medida que deberá permitir que los ciudadanos lleven una vida digna.”⁷⁹

Para el caso de las estrategias de la Agenda de Buen Gobierno y de cualquier estrategia de mejora de la gestión gubernamental, es sumamente importante cumplir los objetivos como el de recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno ya que “... la confianza depende de que la inclinación al riesgo se mantenga bajo control y de que la cuota de desilusiones no sea demasiado grande”⁸⁰, además de que “... es más fácil transformar la confianza en desconfianza que la desconfianza en confianza.”⁸¹

2.4 Antecedentes de las Cartas Compromiso al Ciudadano

Entrando ya en el tema de las CCC, es conveniente su contextualización general y la referencia breve de sus antecedentes: “Las Cartas Compromiso deben definirse dentro de un marco de políticas públicas. La Carta no se implementa en el vacío. Ha de definirse dentro de un marco coherente de políticas públicas. En Estados Unidos se

⁷⁸ Luhmann. *op. cit.* p. 33

⁷⁹ Rodríguez, en Luhmann. *op. cit.*, p. XXIV.

⁸⁰ Luhmann. *op. cit.* p. 155

⁸¹ *Ibid.* pp. 156

hizo bajo el lema de 'Reinvención del Gobierno' que tenía sus metas claramente definidas y le otorgaban un contexto y marco imprescindibles a favor del 'Servicio al Cliente'.

México que ahora lanza su propia Carta Compromiso al Ciudadano, también cuenta con un marco de políticas de reforma: la Agenda Presidencial de Buen Gobierno, y la Carta Compromiso pretende ser una buena herramienta para su instrumentación.”⁸²

La cita anterior hace referencia a las políticas públicas como el marco en el que se gestan y desarrollan las CCC. No hay un concepto acabado de políticas públicas dado que las causas y circunstancias que las generan cambian continuamente, pero tiene al menos dos acepciones básicas: una concepción teórica – metodológica que permite el análisis y la otra como el quehacer en sí de las decisiones de gobierno ante una, cada vez mayor y más complejo cúmulo de demandas, intereses y agentes involucrados: “...la atmósfera en la que surgió la disciplina de las políticas públicas es básicamente la de la ciencia política estadounidense que se preocupaba por encontrar instrumentos analíticos convincentes ... Esta preocupación tenía como *factum* principal el mejoramiento de los diversos programas de asistencia social y de servicios comunitarios que operaban los gobiernos en la década de 1950 y 1960 ... Dado que su preocupación fundamental era la de optimizar los rendimientos de los recursos gubernamentales, en sus orígenes la disciplina de las políticas públicas estuvo bastante influida por las ciencias de la organización, apareciendo entonces como una rama o especialización de la administración pública. Pronto parecieron otros desarrollos que se centraban ya no tanto en la optimización de recursos, sino en el proceso de elaboración de las decisiones, con lo que la disciplina dominante en el estudio de las políticas públicas transita de la administración pública a la economía ... Un tercer momento en el desarrollo de las políticas públicas tuvo lugar cuando la atención se centró ya no sólo en mejorar los rendimientos de los recursos ni sólo en el proceso decisional, sino cuando se considera a las políticas como cursos de acción de los que hay que dar cuenta a los públicos que otorgan consentimiento y demandan participación en las decisiones; se trata entonces de pensar a las políticas como ciclos complejos que

⁸² Carthy, Winthrop. **Experiencias internacionales de las Cartas Compromiso**, en: **Revista de Política Digital**, Edición extraordinaria, número 20, Grupo Nexos, México, noviembre 2004, p. 69

reclaman eficiencia tanto en su elaboración técnica como en su legitimación ante diversos actores sociales y aún en su inclusión en los procesos decisorios, lo que reclama una pluralidad de disciplinas:

Teoría política cualitativa, para depurar la imagen de hacia dónde queremos ir; modelación cuantitativa para sistematizar nuestras conjeturas de cómo llegar al sitio deseado; microeconomía para disciplinar el deseo con la aceptación de los recursos limitados; teoría de las organizaciones para reconocer y corregir los errores...”⁸³

A continuación se mencionan los antecedentes generales de las Cartas Compromiso:

“Antecedentes

Las Cartas Compromiso al Ciudadano se originan en el programa *Citizen's Charter* o *Cartas al Ciudadano*, desarrollado en el Reino Unido en el año 1991. A principios de la década de 1990, el gobierno del Reino Unido se planteó como objetivo principal recuperar la confianza y la credibilidad en las instituciones públicas que la ciudadanía había perdido. Las *Cartas al Ciudadano* fueron una herramienta para establecer un vínculo con la sociedad y terminar con la ineficiencia al interior de su Administración Pública”⁸⁴

Diversos organismos internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), fomentan la implementación de CCC en los países miembros como una estrategia para mejorar la gestión pública. “... Algunos han optado por instrumentar iniciativas o reformas específicas y de alto compromiso con el público respecto de la calidad en los servicios.

Estos incluyen a:

Bélgica	Carta para Usuarios de Servicios Públicos (1992)
Canadá	Iniciativa de Normas de Servicios (1992)
Francia	Carta de Servicios Públicos (1992)
Portugal	La Carta de Calidad en los Servicios Públicos (1993)
España	El Observatorio de la Calidad (1992)

⁸³ Canto Chac, Manuel. **Políticas Públicas**, en: Baca, *op. cit.*, p. 588

⁸⁴ SFP. **Guía de Implementación Carta...** *op. cit.*, p. 5

Reino Unido Carta del Ciudadano (1991)

En otros ha sido un aspecto continuo e implícito de iniciativas más amplias que promueven un enfoque hacia el rendimiento o los resultados...”⁸⁵

Otra característica de las CCC es que los trámites y servicios se proporcionen con calidad, entendida como la satisfacción o superación de las necesidades y expectativas de los usuarios. “El enfoque hacia la calidad en el servicio es parte de la orientación general de las reformas en la administración del sector público que los países miembros de la OCDE están intentando instrumentar, particularmente con el fin de mejorar la capacidad de respuesta y sensibilidad de las instituciones del sector público a través de requerir y alentar un mayor énfasis en el rendimiento o resultados.”⁸⁶

En México, “Los principios de calidad del sistema CCC son:

- **Centrarse en el cliente:** Dado que los ciudadanos son la razón de ser del sector público, el sistema CCC está orientado a conocer qué espera y necesita la ciudadanía, orientando la mejora de sus procesos para cumplir y satisfacer estas necesidades.
- **Desempeñarse eficaz y eficientemente:** De la mano con la mejora orientada a satisfacer las necesidades y expectativas ciudadanas está orientar a la institución a obtener resultados con recursos limitados, eliminando las deficiencias y reduciendo los costos. Asimismo el sistema CCC verifica que todas las acciones contribuyan con los objetivos definidos para la institución.
- **Fomentar el liderazgo y la participación de todos los miembros de la institución:** No puede existir un cambio sin el compromiso de la alta dirección. Es por ello que el sistema CCC exige la declaración y compromiso expreso de los

⁸⁵ OCDE. *op. cit.*, p. 17

⁸⁶ *Ibid.*, p. 18

titulares de la institución y del equipo responsable de la implementación y aseguramiento del sistema CCC.

Los responsables del servicio se encargan de convocar a todos los servidores públicos que participan en la prestación del servicio y los comprometen a cumplir los objetivos.

- **Mejorar continuamente:** En el sistema CCC se implementa un proceso de mejora en el que la institución:
 - mide el desempeño de los estándares de servicio,
 - recolecta la opinión ciudadana,
 - planifica de acuerdo a las necesidades y expectativas ciudadanas, y
 - actúa, definiendo mejoras derivadas de los resultados obtenidos

La institución obtiene insumos que le sirven de guía para resolver los problemas planteados por los ciudadanos de forma sistemática y estructurada.”⁸⁷

⁸⁷ SFP. **Guía de Implementación Carta...** *op cit.*, pp. 7-8

3 Marco Normativo de la Secretaría de la Función Pública.

3.1. Plan Nacional de Desarrollo 2001 - 2006

Comenzaremos ubicando el marco de acción de la Secretaría de la Función Pública (SFP) y del presente trabajo. En este sentido identificaremos el marco normativo yendo de lo general a lo particular.

A continuación se analizan las estrategias y objetivos que establece el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006 al respecto.

El PND prevé la creación de tres comisiones o áreas que aglutinen y atiendan las grandes necesidades nacionales mediante coordinaciones interinstitucionales, bajo un enfoque integral con objeto de que se haga “un uso más eficaz de los recursos e incremente la efectividad de los resultados”⁸⁸ de la Administración Pública:

- Desarrollo social y humano.
- Crecimiento con calidad.
- Orden y respeto.

Los requerimientos para conseguir los objetivos de las comisiones son unas finanzas públicas sanas y un buen gobierno⁸⁹

La actuación de la SFP se ubica en el área de Orden y Respeto, que tiene como uno de sus objetivos rectores el de: “Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y al desempeño de la Administración Pública Federal”.⁹⁰

Podemos definir la corrupción como “... el fenómeno por medio del cual un funcionario público es impulsado a actuar de modo distinto de los estándares normativos del sistema para favorecer intereses particulares a cambio de una recompensa... Se

⁸⁸Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). **Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006**. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 30 de mayo de 2001, p. 51

⁸⁹ *Ibidem*.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 105

pueden identificar tres tipos de corrupción: la práctica del cohecho, es decir el uso de una recompensa para cambiar a su propio favor el juicio de un funcionario público; el nepotismo, es decir la concesión de empleos o contratos públicos, sobre la base de relaciones de parentesco en lugar de mérito, y el peculado por distracción, es decir, la asignación de fondos públicos para uso privado.”⁹¹

Para el área de Orden y Respeto el PND incluye un diagnóstico con los temas de combate a la corrupción, transparencia y desarrollo administrativo.

El diagnóstico destaca a la corrupción como uno de los aspectos de mayor preocupación de la ciudadanía que “... Se propicia por la existencia de un marco normativo excesivamente regulatorio que, paradójicamente, permite e incluso fomenta la discrecionalidad en la toma de decisiones del servidor público, y por la falta de honestidad en la prestación de servicios públicos”.⁹²

Los procesos burocráticos y la falta de efectividad en la aplicación de la ley, hacen que la sociedad perciba un alto nivel de impunidad; “De acuerdo con el Índice de Percepción de Corrupción que preparó Transparencia Internacional para el año 2000, México se ubica en un sitio nada favorable, con una calificación de 3.3 en una escala de 0 a 10. Esto lo ubica en el lugar 59 de un total de 90 países considerados en la investigación que realiza dicho organismo”.⁹³

Además de que los mecanismos de control en realidad no se habían orientado a detectar prácticas de corrupción y se limitaban a verificar el cumplimiento de la normatividad, “... se carece de mecanismos que permitan controlar y mejorar los procesos, de sistemas de trabajo y organizacionales para transparentar y hacer eficiente la prestación de los servicios públicos y se ha puesto un gran énfasis en la

⁹¹ Pasquino, Gianfranco. **Corrupción**, en: Bobbio **Diccionario de Política...** *op. cit.*, p. 438

⁹² *Ibid.*, p. 118

⁹³ *Ibidem.*

vigilancia formal y el enfoque correctivo, lo que ha ocasionado pérdidas irreparables de recursos”.⁹⁴

Por lo anterior se ha determinado prioritario el impulso a acciones preventivas y el combate a la corrupción, buscando el apoyo de la ciudadanía, mediante su participación activa “... en el diseño, la ejecución y la evaluación de la actividad pública, la solución de problemas de corrupción en aspectos específicos y en el logro de una mejora permanente de los servicios públicos”⁹⁵

Esta prioridad toma forma con el objetivo rector del PND de “abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y al desempeño de la Administración Pública Federal” mediante las siguientes acciones:

- Erradicar la corrupción y la impunidad,
- Elevar la calidad de la gestión pública, en función de las necesidades y expectativas de la ciudadanía,
- Medir los índices de corrupción y la percepción ciudadana respecto de los servicios que recibe de la Administración Pública Federal.⁹⁶

Éste objetivo rector cuenta con las siguientes estrategias que constituyen el marco de actuación de la SFP:

“a]. Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad, e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.

Instrumentar normas y procedimientos dirigidos a prevenir la discrecionalidad y el abuso de autoridad de los servidores públicos en la prestación de los servicios bajo su responsabilidad. Asegurar a la ciudadanía certidumbre en cuanto a las actividades de las instituciones de gobierno, la calidad de sus servicios, un cambio de actitud del servidor público, garantizando su profesionalización y honestidad.

⁹⁴ *Ibidem.*

⁹⁵ *Ibidem.*

⁹⁶ *Ibid.*, p. 119

Impulsar una mejora regulatoria interna en la Administración Pública Federal que facilite la actividad gubernamental y garantice la aplicación de controles indispensables. Así también establecer programas de mejora continua en los procesos, organización y desempeño de las instituciones y de los servidores públicos.

Establecer los mecanismos y programas necesarios en las dependencias y entidades del gobierno federal y, en su caso, con las autoridades locales, con objeto de hacer esfuerzos integrales y coordinados para la transparencia y el combate a la corrupción

b]. Controlar y detectar prácticas de corrupción.

Erradicar conductas y actos ilícitos en las instituciones públicas mediante la identificación de áreas, procesos y servicios críticos susceptibles de corrupción, así como mediante el establecimiento de mecanismos dirigidos a mejorar, evaluar y dar seguimiento, de manera periódica, al desempeño de la gestión pública.

Transformar los órganos de control interno de las dependencias y entidades con un enfoque preventivo que centre la atención en el análisis y la mejora de los controles internos, en dar la atención debida a las denuncias ciudadanas y en llevar a cabo auditorías dirigidas a los aspectos sustantivos de la actividad pública y de los resultados que se deben obtener.

Establecer los mecanismos de coordinación necesarios con las autoridades de los estados y municipios del país, a fin de garantizar el buen uso y aplicación de los recursos federales que se transfieren a los estados locales.

c]. Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad.

Aplicar la ley para sancionar las conductas ilícitas de los servidores públicos, basándose en investigaciones debidamente fundadas que permitan enfrentar casos críticos de corrupción sin distinción alguna y, en general, concluir y difundir casos

ejemplares de castigo que señalen la seriedad del Ejecutivo Federal en el combate a dicha lacra.

d]. Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad.

La credibilidad y transparencia de la gestión pública exige el acceso a la información gubernamental, con el objeto de mostrar el desempeño de las instituciones, el cumplimiento de los objetivos y programas de trabajo establecidos, el uso de recursos asignados, el otorgamiento de sus servicios y los resultados alcanzados. Asimismo es importante ampliar y garantizar la eficiencia de mecanismos de registro, investigación y atención de quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía.

Promover el desempeño y la aplicación de sistemas de medición que permitan conocer con mayor puntualidad la percepción de la sociedad sobre el fenómeno de la corrupción

Establecer acuerdos con la sociedad para enfrentar la corrupción, mediante acciones concretas que muestren su participación corresponsable en esta tarea nacional.

e]. Administrar con pertinencia y calidad el patrimonio inmobiliario federal.

Verificar el buen uso y aprovechamiento de los inmuebles patrimonio del gobierno mediante el registro público, el avalúo y la conservación de la propiedad inmobiliaria federal.”⁹⁷

El objeto de estudio del presente trabajo se centra en el apartado *a]*. Específicamente en lo que se refiere a: ***impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.***

Asimismo, el PND establece la necesidad de la participación ciudadana, la transparencia y la calidad en la gestión pública: “Necesitamos un gobierno participativo que consulte a la sociedad sobre sus necesidades y prioridades para convertirlas en

⁹⁷ *Ibid.*, p. 119-120

políticas de gobierno, y que de forma constante se someta a una rigurosa rendición de cuentas, no sólo en lo que se refiere al uso honesto y transparente de los recursos, sino también a la eficacia y calidad con que se utilizan.”⁹⁸

⁹⁸ *Ibid.*, p. 49

3.2 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF)

Esta ley determina los lineamientos de organización de la APF, centralizada y paraestatal.

De acuerdo con ésta ley, la Administración Pública centralizada esta constituida por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

Dentro de las Secretarías de Estado, las competencias para la SFP están normadas por el artículo 37.

Para efectos del presente estudio, a continuación se señalan los párrafos más relevantes que norman a dicha Secretaría respecto a *impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública*:

“Artículo 37

A la Secretaría de la Función Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I. Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental. Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal, y su congruencia con los presupuestos de egresos;

II. Expedir las normas que regulen los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal, para lo cual podrá requerir de las dependencias competentes, la expedición de normas complementarias para el ejercicio del control administrativo;

III. Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;...

VI. Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa. Para ello, podrá realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias, y dictar las disposiciones administrativas que sean necesarias al efecto, tanto para las dependencias como para las entidades de la Administración Pública Federal;

VII. Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o de la coordinadora del sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el objeto de promover la eficiencia en su gestión y propiciar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas;...

XXV. Formular y conducir la política general de la Administración Pública Federal para establecer acciones que propicien la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas y el acceso por parte de los particulares a la información que aquélla genere, y

XXVI. Promover las estrategias necesarias para establecer políticas de gobierno electrónico...”⁹⁹

Específicamente la fracción VI resume la facultad de la SFP para coordinar el desarrollo administrativo que permita optimizar los recursos y procedimientos para mejorar la gestión pública. Para ello, se le faculta a fin de determinar las disposiciones administrativas que sean necesarias.

⁹⁹ Presidencia de la República. **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**. Publicada en el Diario Oficial de la Federación, México, 29 de diciembre de 1976 (última reforma publicada el 21-05-03) Artículo 37. pp. 22-23.

3.3 Manual de Organización General de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

El conjunto de competencias establecidas en el Manual de Organización de la SFP, pueden clasificarse en dos ámbitos principales: 1) Castigar conductas ilícitas en apego al marco jurídico y 2) Fortalecer la función preventiva a fin de abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la gestión gubernamental y en ambos casos se apoya en y propicia la participación ciudadana activa:

“... el reto de la SECODAM es el de contribuir a una mejora permanente de los servicios gubernamentales, enraizar una nueva ética en el servicio público que propicie el cumplimiento de las disposiciones legales, el manejo transparente de los recursos, la atención oportuna a la opinión y denuncias de la ciudadanía, el desarrollo de un servicio público de carrera y la rendición puntual de cuentas a la sociedad; pondrá especial énfasis en fortalecer su función preventiva a fin de abatir prácticas de corrupción e impunidad; y en la responsabilidad de castigar conductas ilícitas, observando siempre para ello, las disposiciones que conforman el marco jurídico que rige la actuación de la autoridad.”¹⁰⁰

El Manual de Organización establece la división de responsabilidades de las unidades administrativas que conforman la Secretaría para el logro de sus objetivos y funciones.

Asimismo, el Manual hace referencia a la Visión y Misión de la SFP que al tener funciones globalizadoras, aplican para toda la APF:

“VISIÓN

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

¹⁰⁰ Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM). **Manual de Organización General de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo**. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 06 de diciembre de 2002. p. 2.

MISIÓN

Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y al desempeño de la Administración Pública Federal.”¹⁰¹

Como dependencia globalizadora, corresponde a la SFP la coordinación de estrategias para que la APF aplique las acciones necesarias para el cumplimiento de esta Visión y Misión.

Por otra parte, el Manual de Organización menciona los antecedentes de la SFP.

Aunque, los antecedentes institucionales en materia de control de la administración pública en México se remonta a 1824, con la creación del Departamento de Cuenta Pública y Razón del Ministerio de Hacienda con la atribución de formular los presupuestos y la Cuenta de Ingresos y Egresos, la materia de objeto de nuestro estudio, se centra fundamentalmente a partir de la expedición de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en 1976:

“Al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en 1976, las funciones de control y vigilancia quedan distribuidas de la siguiente forma:

- El manejo de la deuda pública y lo referente al avalúo de los bienes muebles nacionales, bajo la responsabilidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- El control, vigilancia y evaluación del ejercicio del gasto público federal y de los presupuestos, de los contratos de obra pública, de la informática, y de las adquisiciones de toda clase, en la Secretaría de Programación y Presupuesto;

¹⁰¹ *Ibid.*, pp. 3-4.

- La administración y vigilancia de los bienes de propiedad originaria, los que constituyen recursos naturales no renovables y los de dominio público de uso común, en la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial; y
- La administración y vigilancia de los inmuebles de propiedad federal y el establecimiento de las normas para la celebración de contratos de construcción y conservación de obras federales, en la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.”¹⁰²

Posteriormente las competencias en materia de control se complementan en otras dependencias:

A la Secretaría de Comercio le correspondió la intervención en las adquisiciones y manejo de almacenes, avalúos y baja de bienes muebles.

A la Secretaría de Programación y Presupuesto, la responsabilidad de control presupuestario del personal federal.

A las Procuradurías Generales de la República y de Justicia del Distrito Federal, el registro y control de la manifestación de los bienes del personal público federal.

Como puede observarse, estas funciones de control y vigilancia, se encontraban dispersas en varias dependencias, lo que dificultaba la implementación de estrategias integrales.

“En 1982 se plantea la necesidad de armonizar y fortalecer la función de control en el sector público. Para ello, fue presentado ante el Congreso de la Unión un conjunto de propuestas legislativas en las que se incluyó la iniciativa de Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, misma que al aprobarse y publicarse en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de diciembre de

¹⁰² *Ibid.*, p. 6.

1982, dio origen a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación; con el propósito de integrar en esta dependencia las funciones de control y evaluación global de la gestión pública anteriormente dispersas.”¹⁰³

“... Posteriormente, mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 28 de diciembre de 1994, se reformó la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con el propósito fundamental de que el Estado dispusiera de mejores instrumentos para llevar a cabo, a través de la Administración Pública Federal, sus tareas de gobierno con oportunidad y eficiencia, bajo un esquema de organización que evitara duplicación de funciones y precisara responsabilidades.”¹⁰⁴

Asimismo, se modificó el nombre de la dependencia por el de Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y se le confirieron nuevas atribuciones. De acuerdo con el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se dispuso que le correspondía el despacho “... de los asuntos siguientes: desarrollo administrativo integral en dependencias y entidades; normatividad en materia de adquisiciones, servicios, obra pública y bienes muebles; conducción de la política inmobiliaria federal, administración de los bienes inmuebles federales y normatividad para la conservación de dichos bienes.”¹⁰⁵

Esto permitió a la Secretaría, “... diseñar lineamientos bajo un criterio de modernización administrativa para mejorar la prestación de los servicios públicos y la atención a la ciudadanía, así como fortalecer las funciones normativas que orientan el manejo transparente de los recursos del Estado, y la operación de los sistemas de control y vigilancia para prevenir conductas indebidas e imponer sanciones en los casos que así se amerite.”

“... En otro orden de ideas, es conveniente destacar que en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se adaptó como línea de acción de las actividades del Ejecutivo

¹⁰³ *Ibid.*, p. 7.

¹⁰⁴ *Ibidem.*

¹⁰⁵ *Ibid.*, pp. 7-8.

Federal en materia de control, promover la probidad y rendición de cuentas como elemento esencial del proceso de reforma del Estado.”¹⁰⁶

Sin embargo, “... se determinó la existencia de limitaciones legales que dificultaban el funcionamiento de los órganos internos de control de las dependencias y entidades, instrumentos fundamentales para propiciar el adecuado desempeño de la función pública, y que reflejaban en la oportunidad y eficacia con que debía actuarse ante eventuales conductas que vulneraban los principios que rigen el quehacer público.

Por lo anterior, conforme a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, se produjeron las reformas a las Leyes Orgánica de la Administración Pública Federal, Federal de las Entidades Paraestatales y Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (D.O.F del 24 de diciembre de 1996) para dotar a las contralorías internas de la autonomía que requiere la función de control y que se tradujeron en los aspectos fundamentales siguientes:

Facultar a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, para designar y remover directamente a los contralores internos de las dependencias y entidades, y de la Procuraduría General de la República, y con ello reforzar el vínculo funcional de estos respecto del órgano rector, y así sustraerlo de la línea de mando del órgano fiscalizado.

Conferir atribuciones directas a los órganos internos de control de las entidades paraestatales para iniciar el procedimiento administrativo a los servidores públicos de éstas, en los casos en que se presuma la necesidad de fincar responsabilidades en los términos de la Ley...

Dotar del carácter expreso de órganos de autoridad a las contralorías internas, con mención específica de su estructura básica, a partir de la atención de quejas y denuncias, la auditoría y la competencia integral en materia de responsabilidades.”¹⁰⁷

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 8.

Posteriormente “... el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el cual prevé como uno de sus objetivos rectores el de abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y al desempeño de la Administración Pública Federal” ¹⁰⁸

El 16 de julio de 2001, el nuevo Reglamento Interior de esta Secretaría, estableció las atribuciones y competencias de las unidades administrativas de ésta dependencia:

“Es de señalar que este ordenamiento fue reformado mediante Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 2001, con el objeto de incorporar dentro de la estructura orgánica de la Secretaría, a la Subsecretaría de Desarrollo y Simplificación Administrativa y establecer las atribuciones de las Direcciones Generales que se le adscribirían, derogando al efecto el artículo 13 del propio Reglamento Interior, relativo a las atribuciones de la Unidad de Desarrollo Administrativo.” ¹⁰⁹

Actualmente, la Subsecretaría de Desarrollo y Simplificación Administrativa ha pasado a ser la Subsecretaría de la Función Pública.

¹⁰⁷ *Ibid.*, pp. 8-9.

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 10.

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 11.

3.4 Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública

Actualmente, dentro de la SFP hay tres subsecretarías: 1) De Control y Auditoría de la Gestión Pública; 2) De Atención Ciudadana y Normatividad y 3) De la Función Pública.

En la Subsecretaría de la Función Pública se ubica la DGEABG, en donde se desarrollan las acciones para impulsar la mejora de la gestión pública y coordinar la implementación de CCC que son el objeto del presente estudio.

A continuación se citan las atribuciones de la DGEABG, de acuerdo con lo establecido en el artículo 52 del Reglamento de la Secretaría de la Función Pública:

- I. “Promover en la Administración Pública Federal y en la Procuraduría General de la República el desarrollo administrativo integral, la realización de programas para el mejoramiento de la gestión administrativa, la simplificación y automatización de trámites y procesos, y la descentralización y desconcentración de funciones, así como darles seguimiento y evaluar y difundir sus resultados, por sí o a través de los órganos internos de control;
- II. Elaborar los proyectos de disposiciones administrativas que deban observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y la Procuraduría General de la República para que los recursos humanos y los procedimientos técnicos de éstas sean aprovechados y aplicados con eficiencia y eficacia, así como propiciar la descentralización, desconcentración y simplificación administrativa;
- III. Realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis para el mejoramiento de la gestión gubernamental sobre desarrollo administrativo integral en la Administración Pública Federal y en la Procuraduría General de la República, de conformidad con lo dispuesto por la fracción VI del artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal;
- IV. Desarrollar guías y lineamientos en materia de eficiencia administrativa que sirvan de

instrumentos a los órganos internos de control para promover la mejora administrativa en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y el logro de un Buen Gobierno;

- V. Diseñar e impulsar en la Administración Pública Federal y en la Procuraduría General de la República la implantación de los modelos de gestión gubernamental en materia de desarrollo administrativo integral orientado a la obtención de mejora de resultados;
- VI. Prestar asesoría y consultoría en materia de desarrollo administrativo e innovación a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y a la Procuraduría General de la República, a fin de coadyuvar al logro de resultados que impacte en el funcionamiento de las mismas;
- VII. Participar, en las materias de su competencia, con las unidades administrativas de la Secretaría y con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y la Procuraduría General de la República, en la formulación y ejecución de los programas a cargo de la Secretaría que deriven del Plan Nacional de Desarrollo, y
- VIII. Las demás que le atribuya expresamente el Titular de la Secretaría.”¹¹⁰

¹¹⁰ Secretaría de la Función Pública (SFP). **Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública**. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 12 de diciembre de 2003. Artículo 52, pp. 44-45

3.5 Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo (PNCCTDA)

Este es el programa sectorial que coordina la SFP en el periodo 2001 – 2006.

Se ubica en el área de Crecimiento de la Sociedad con Orden y Respeto del PND y tiene como objetivo rector: “Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de la Administración Pública Federal.”

El Programa “... contiene los objetivos, estrategias, líneas de acción, procesos, responsables e indicadores de evaluación para organizar las fuerzas gubernamentales que permitan tanto prevenir como sancionar la corrupción en las instituciones públicas, mejorar su eficacia, eficiencia y honestidad, hacer obligatoria la rendición de cuentas, así como propiciar la participación activa de la población...”¹¹¹

A partir de un diagnóstico, el Programa plantea los temas principales a abordar, en conjunto con la ciudadanía:

- Corrupción,
- Transparencia,
- Enfoque correctivo y orientado al cumplimiento de la normatividad,
- Limitada participación ciudadana
- Debilidades en la calidad de los servicios públicos.

En un intento por cuantificar el problema de la **corrupción**, se proporcionan algunos datos “... el Banco Mundial estima que representa el 9 % del PIB nacional, además de haber una fundada percepción en la opinión pública de que existe corrupción y de que ésta genera ineficiencias en la actividad pública y servicios de baja calidad...”¹¹²

¹¹¹ Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM). **Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001 – 2006**. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 22 de abril de 2002, p. 1

¹¹² *Ibid.*, p. 7

Por otra parte, en materia de **transparencia**, se destaca que “... no ha existido una política gubernamental consistente para abrir el conocimiento de la ciudadanía a la organización y operación de las instituciones, los recursos con los que cuenta y los resultados de su gestión. Al no haber una política deliberada de información que facilite comprender mejor la actividad gubernamental y que pueda nutrir a la sociedad de elementos de juicio, es difícil evaluar con objetividad el quehacer de la APF. Por lo tanto, el acceso a la información de la gestión pública, debe ser un derecho del ciudadano que se tiene que privilegiar de manera permanente.”¹¹³

El análisis reconoce el **enfoque correctivo y de cumplimiento** de los mecanismos de control de la gestión gubernamental: “Asimismo, los mecanismos e instancias de control no se orientaron a prevenir y detectar específicamente prácticas de corrupción sino a verificar el cumplimiento de la normatividad; privilegiándose la vigilancia formal y el enfoque correctivo, lo que ha ocasionado pérdidas importantes de recursos por:

a) Recurrencia de observaciones; b) Sanciones impugnadas ante los tribunales por servidores públicos por presuntas responsabilidades no debidamente sustentadas.”¹¹⁴

Respecto de la **participación ciudadana**, hasta ahora, los mecanismos más representativos de dicha participación son las quejas y denuncias, sin embargo, se considera que la participación es limitada debido principalmente a una escasa cultura de petición ciudadana debido a que:

- a) Las autoridades dan escasa difusión a la normatividad de los trámites y servicios.
- b) Las autoridades dan escasa difusión a los mecanismos de quejas y denuncias.
- c) La ciudadanía no cree que las autoridades atiendan las quejas y denuncias oportuna e imparcialmente.
- d) Se realizan insuficientes acciones contundentes para sancionar a los servidores públicos infractores
- e) Hay estructuras no funcionales de los órganos internos de control que son las instancias competentes para resolver.

¹¹³ *Ibidem.*

¹¹⁴ *Ibidem.*

Lo anterior ocasiona que el 72 % de las resoluciones analizadas en el periodo 1998 – 2000 se emitan como “archivadas por falta de elementos” y sólo el 4.4. % de las peticiones ciudadanas se dictaminen como quejas y denuncias.¹¹⁵

El diagnóstico concluye estableciendo como prioridad “canales abiertos de comunicación continua entre gobierno y sociedad a fin de que esta pueda **evaluar el desempeño** de la gestión pública.”¹¹⁶

Respecto de la **calidad de los servicios públicos**, se señalan las principales debilidades a enfrentar:

- Las limitaciones en la planeación estratégica y en la evaluación de políticas públicas generan indefinición en las prioridades.
- La sobre regulación dificulta el funcionamiento de la APF, deteriora la calidad de sus programas y servicios y afecta sensiblemente a los particulares;
- Pesadas estructuras organizacionales con jerarquía verticales que dificultan la operación y no se alinean correctamente con la misión y los objetivos.
- Débil coordinación interinstitucional para el desarrollo de macro programas.
- Carencia de un sistema de profesionalización de los recursos humanos que permita mejorar las competencias laborales y motive el alto desempeño.
- Tecnología limitada y aplicada principalmente a aspectos administrativos de las instituciones sin una visión de conjunto de la APF.
- Procesos de trabajo ineficientes que no aportan valor agregado para la población.
- Escasa participación ciudadana en la definición, ejecución y evaluación de las políticas y programas gubernamentales.¹¹⁷

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 8

¹¹⁶ *Ibidem.*

¹¹⁷ Ver *Ibid.*, pp. 8-9

A continuación se presentan los cinco objetivos, las líneas estratégicas y las líneas de acción del Programa y se describen brevemente, las líneas de acción que más nos interesan para efectos de éste trabajo:

OBJETIVOS		LÍNEAS ESTRATÉGICAS		LÍNEAS DE ACCIÓN Y PROYECTOS	
1	Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública	1.1	Establecer el marco jurídico institucional y operativo que permita la debida actuación de la Secretaría	1.1.1	Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción
				1.1.2	Reformas al marco jurídico relativo a las atribuciones y competencias de la Secretaría
		1.2	Mejora de los procesos y servicios públicos de la APF	1.2.1	Mejora regulatoria interna de la APF
				1.2.2	Investigación de mejores prácticas anticorrupción
				1.2.3	Fortalecimiento de los sistemas de control interno en la APF
				1.2.4	Nuevo enfoque de los Órganos Internos de Control
		1.3		1.3.1	Estudio de sueldos y salarios de las áreas críticas de la APF
				1.3.2	Formación y capacitación de los servidores públicos
				1.3.3	Servicio profesional de carrera en la APF
				1.3.4	Inducción y adopción voluntaria del Código de Ética de los Servidores Públicos
2	Controlar y detectar prácticas de corrupción	2.1	Implantar controles en la APF	2.1.1	Inventario de áreas críticas en la APF
				2.1.2	Programas operativos para la transparencia y el combate a la corrupción en áreas críticas de la APF

				2.1.3	Asesoría Para el diseño y fortalecimiento de los sistemas de control de áreas críticas
		2.2	Investigar e integrar información sobre la actuación de las instituciones para fundamentar acciones que mejoren su desempeño	2.2.1	Auditoría, control, seguimiento y evaluación de la gestión pública
				2.2.2	Sistema de Información Directiva
3	Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad	3.1	Aplicar las sanciones que corresponda a conductas indebidas	3.1.1	Usuario simulado
				3.1.2	Detección y sanción de casos de corrupción
4	Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad	4.1	Dar calidad y transparencia a la gestión gubernamental	4.1.1	Ley para el Acceso a la Información Gubernamental
				4.1.2	Facilitación y recepción de quejas, denuncias e inconformidades
				4.1.3	Identificación de estándares de atención ciudadana
				4.1.4	Uso de la tecnología para la transparencia en el gobierno
				4.1.5	Coordinación con estados y municipios
				4.1.6	Contraloría social
				4.1.7	Información pública sobre la operación y desempeño de las instituciones y los servidores públicos
				4.1.8	Medición del impacto en el combate a la corrupción e impunidad
				4.1.9	Administración eficiente y transparente de los recursos

					humanos, materiales y financieros de la SECODAM para coadyuvar a un buen gobierno
		4.2	Generar acuerdos con la sociedad	4.2.1	Acuerdos de Colaboración y pactos Sectoriales de Transparencia y Combate a la Corrupción
				4.2.2	Relaciones Instituciones de Vinculación para la Transparencia
		4.3	Nueva cultura social de combate a la corrupción	4.3.1	Incorporación de los sistemas de combate a la corrupción y a la impunidad y de ética pública en el sistema educativo nacional
				4.3.2	Consejo Nacional de Transparencia y Contra la Corrupción
				4.3.3	Campaña de posicionamiento del Gobierno Federal en el combate a la corrupción
5	Administrar con pertinencia y calidad el Patrimonio Inmobiliario Federal	5.1	Administrar con pertinencia y calidad los bienes inmuebles de la APF	5.1.1	Administración del Patrimonio Inmobiliario Federal
				5.1.2	Avalúo y justipreciación de inmuebles federales

Líneas de acción:

1.1.1 Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción

“... el 4 de diciembre de 2000 se publicó el Acuerdo por el que se creó la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción...”¹¹⁸

“El objetivo es coordinar las políticas y acciones para prevenir la corrupción, fomentar la transparencia en el ejercicio de las atribuciones de las diversas dependencias y

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 27

entidades de la APF, así como divulgar los resultados para que la sociedad esté debidamente informada y dar seguimiento a los programas y acciones que se lleven a cabo para el cumplimiento de sus propósitos”¹¹⁹

1.2.4. **Nuevo Enfoque de los Órganos Internos de Control (OIC's)**

Este apartado es el soporte para el cambio en las estructuras y funciones de los OIC's, “... privilegiando su función preventiva para fomentar las condiciones de transparencia, eficiencia, eficacia y rendición de cuentas que acrediten la confianza de la sociedad...”

120

1.3.2. **Formación y Capacitación de los Servidores Públicos**

Esta línea también corresponde a una de las actividades sustantivas de la DGEABG: “Su objetivo es formar y capacitar a los servidores públicos en materia de mejora de procesos y administración de proyectos en las dependencias y entidades de la APF con procesos y servicios públicos de alto impacto que inciden en beneficios directos a la sociedad, que contribuyen a combatir la corrupción y que permitan eliminar duplicidades.”¹²¹

1.3.3. **Servicio Profesional de Carrera**

Aquí se plantea uno de los elementos más importantes de la administración 2000-2006; “El propósito de este proyecto es coadyuvar en la búsqueda de los mecanismos necesarios para asegurar que las funciones públicas se desarrollen por los servidores públicos de mando más capacitados y con mejores habilidades, aptitudes y experiencia para que las personas que lleguen a los cargos públicos cumpliendo con esos requisitos, tengan estabilidad en sus empleos y permanezcan en ellos, más allá de cambios en los niveles directivos de las instituciones y de cambios de gobierno.”¹²²

¹¹⁹ *Ibidem.*, p. 27

¹²⁰ *Ibid.*, p. 35

¹²¹ *Ibid.*, p. 39

¹²² *Ibid.*, p. 40

2.1.2 Programas Operativos para la Transparencia y el Combate a la Corrupción en Áreas Críticas de la APF.

Con base en el PNCCTDA cada institución debe elaborar su propio programa: “El objetivo es obtener mejores niveles de calidad en los procesos y servicios de áreas críticas de corrupción en la APF para lograr su eficiencia y la honesta atención de los servidores públicos.”¹²³

4.1.1. Ley para el Acceso a la Información Gubernamental

Este apartado tiene como meta principal “Lograr la expedición de la Ley Federal de Acceso a la Información y de Transparencia en la Gestión Pública, para garantizar el acceso de toda persona a la información sobre la APF... y transparentar la gestión gubernamental.”¹²⁴

4.1.3. Identificación de estándares de Atención Ciudadana

Cabe mencionar que como parte de la mejora de los servicios públicos, la DGEABG impulsa, además de las CCC, la implementación y aseguramiento de los Centros Integrales de Servicios: “El objetivo de este proyecto es lograr oficinas modelo a través de los Centros Integrales de Servicio y de Cartas Compromiso con acciones concretas que generen la participación corresponsable de la sociedad para erradicar actos irregulares por parte de los servidores públicos y a aprovechar las áreas de oportunidad señaladas por los usuarios, a fin de mejorar trámites y servicios.

Marco conceptual:

Cartas Compromiso: Son documentos simples y accesibles que informan al usuario lo que razonablemente puede esperar del servicio que ofrece una dependencia o entidad, llamados compromisos o estándares de servicio y cómo esos usuarios pueden contribuir a su cumplimiento; todo esto, soportado por sistemas y procedimientos de medición, evaluación y retroalimentación...”¹²⁵

¹²³ *Ibid.*, p. 42

¹²⁴ *Ibid.*, p. 50. Nota: al respecto, el 11 de junio de 2002 se publicó el decreto de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

¹²⁵ *Ibid.*, p. 54.

4. Desarrollo e implementación de las Cartas Compromiso al Ciudadano.

Previamente a la mejora de trámites e implementación de CCC la DGEABG realizó las siguientes actividades:

4.1 Identificación y selección de trámites y servicios.

A finales de 2003 la DGEABG realizó un análisis de los trámites y servicios de la APF. Para ello recurrió a diversas fuentes:

En la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) se deben registrar los trámites de la APF, de acuerdo con el artículo 69 – M de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, “La Comisión llevará el Registro Federal de Trámites y Servicios, que será público...”¹²⁶

En adición a la obligatoriedad de las dependencias y entidades de registrar en la COFEMER sus trámites, el artículo 69 – Q establece que “Las dependencias y los organismos descentralizados de la administración pública federal, no podrán aplicar trámites adicionales a los inscritos en el Registro, ni aplicarlos en forma distinta a como se establezcan en el mismo...”

A diciembre de 2003, se tenían registrados aproximadamente 2640 trámites en la COFEMER. A este registro, se agregaron los trámites fiscales y otros que de acuerdo al artículo 1 de la citada Ley se excluyen de ser registrados en la COFEMER. “Este ordenamiento no será aplicable a las materias de carácter fiscal, responsabilidades de los servidores públicos, justicia agraria y laboral, ni al ministerio público en ejercicio de sus funciones constitucionales...”¹²⁷

¹²⁶ Presidencia de la República. **Ley Federal de Procedimiento Administrativo**. Publicada en el Diario Oficial de la Federación, México, 04 de agosto de 1994 (última reforma aplicada el 30-05-2000) Artículo 69 – M.

¹²⁷ *Ibid.*, Art. 1

Una vez obtenido el universo de trámites y servicios (alrededor de 3000), se aplicaron los siguientes criterios de selección a fin de identificar aquellos que mayor impacto tienen para la ciudadanía:

- a) Frecuencia con la que el trámite o servicio fue realizado,
- b) Número de usuarios que realizaron el trámite o servicio,
- c) Recurrencia de usuarios (veces que asiste el usuario a realizar el trámite),
- d) Ingresos generados,
- e) Número de quejas y denuncias por corrupción

El resultado fue la identificación de alrededor de 240 trámites y servicios que tienen un alto impacto ante la ciudadanía y que constituirían el objetivo de trabajo para la implementación de mejoras y, en su caso, de CCC.

El trabajo de mejora e implementación de los 240 trámites se proyectó a tres años, 2004 a 2006.

4.2 Establecer las estrategias de trabajo (consultoría).

La siguiente actividad consistió en establecer reuniones con los Órganos Internos de Control (OIC's), y específicamente con las áreas de Auditoría de Control, Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, de las instituciones involucradas para coordinar con ellos la estrategia de implementación. Esta actividad se fortaleció con talleres de capacitación al personal de los OIC's participantes.

La DGEABG desarrolló la metodología necesaria para la implementación de las mejoras y de las CCC.

El trabajo de consultoría tuvo un efecto multiplicador que permitió a cada equipo de consultores de la DGEABG tener a su cargo varias instituciones o sectores e implementar las mejoras y las CCC de manera simultanea.

4.3 Negociar con las dependencias y entidades.

Antes del inicio de los trabajos para la mejora y la implementación de las CCC ha sido necesaria una labor de explicación y convencimiento con los titulares de las instituciones y los funcionarios involucrados (las oficialías mayores o sus equivalentes y las áreas responsables de los trámites y servicios, además de los OIC's.).

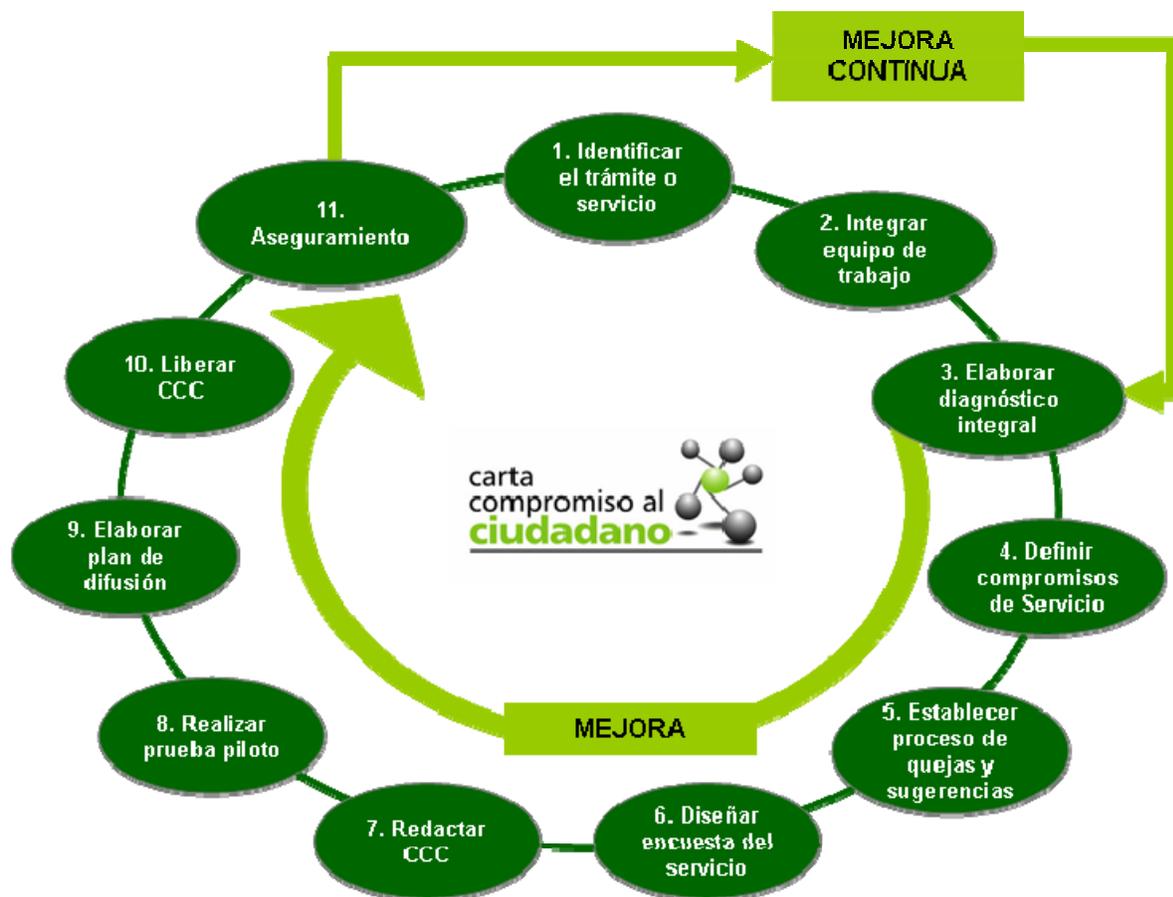
En algunos casos ha habido serias resistencias al cambio debido principalmente a:

- Incertidumbre ante lo desconocido,
- Burocratismo y goce de privilegios.

En la mayoría de los casos, se han ido superando estas resistencias, burocratismos y cotos de privilegio, pero aún es necesario continuar enfrentándolas.

4.4 Implementar las mejoras y las Cartas Compromiso al Ciudadano.

El siguiente diagrama muestra las etapas de implementación de CCC de acuerdo a la metodología establecida en la **Guía de Implementación de Cartas Compromiso al Ciudadano**.



La figura muestra la secuencia de pasos a seguir para la implementación de las CCC.
¹²⁸

A continuación se describe brevemente cada etapa de la implementación de CCC:

¹²⁸ SFP. Guía de Implementación Carta... *op. cit.*, p. 11

4.4.1 Identificar los trámites o servicios en las dependencias y entidades.

La SFP propuso a los titulares de las instituciones los trámites y servicios susceptibles de mejorar e implementar CCC. Una vez aceptada la propuesta, se formalizaron los trabajos en las instituciones.

4.4.2 Integrar y capacitar los equipos de trabajo.

La Guía que se elaboró para apoyar la implementación de CCC identifica el objetivo y la conformación de los equipos de trabajo:

“El objetivo de esta etapa es formar dos equipos de trabajo: uno operativo y otro de apoyo:

- El primer equipo debe asegurarse de crear las condiciones necesarias para cumplir con los compromisos publicados en la CCC,
- El segundo equipo debe proveer todos los insumos necesarios para que los compromisos publicados en la CCC se cumplan...”¹²⁹

La integración básica de los equipos de trabajo es la siguiente:

Equipo operativo:

- Los responsables del trámite o servicio,
- Los responsables de las áreas de innovación y calidad o modernización,
- Los responsables de otras áreas normativas involucradas,
- Los representantes del sindicato, cuando aplique.

Equipo de apoyo:

- El Titular de la institución o el nivel inmediato inferior,
- El Oficial Mayor o su equivalente,

¹²⁹ *Ibid.*, p. 14

- Los Titulares de las Unidades Administrativas involucradas en proyectos de mejora.¹³⁰

Capacitación

Toda la labor de consultoría que desarrolla la DGEABG para la implementación de mejoras y CCC se apoya en un programa integral de capacitación. Los mismos consultores imparten los cursos que están dirigidos al personal de las instituciones y de los OIC's. Los temas de la capacitación son los siguientes:

- ✚ Desarrollo de procesos
- ✚ Habilidades de consultoría
- ✚ Administración del cambio
- ✚ Administración de proyectos
- ✚ Implementación de Cartas Compromiso al Ciudadano
- ✚ Aseguramiento de la Carta Compromiso al Ciudadano
- ✚ Temas específicos, de acuerdo a las necesidades de cada grupo o proyecto.

La capacitación se proporcionó tanto en las instalaciones de la SFP, como en las instalaciones de las instituciones, de acuerdo a las necesidades específicas.

4.4.3 Elaborar el diagnóstico integral.

El diagnóstico de la situación actual del trámite o servicio se realiza en dos perspectivas:

- ¿Cómo es el trámite o servicio?
- ¿Cómo debe ser?

La brecha entre ambas permite identificar la problemática que obstaculiza la realización del trámite de acuerdo a las necesidades y expectativas de los usuarios.

¹³⁰ *Ibid.*, pp. 14-15

El análisis incluye el estudio de los siguientes aspectos:

Elementos estratégicos: identificar la alineación y contribución del trámite a los objetivos estratégicos y la misión de la institución.

Normatividad: Identificar si el marco jurídico aplicable al trámite favorece u obstaculiza la gestión eficaz y eficiente del trámite para beneficio del usuario.

También se debe considerar que los tiempos de resolución y los requisitos del trámite no excedan lo establecido en la normatividad.

Proceso: Incluye el análisis de:

- El flujo del proceso,
- La cadena de valor del proceso,
- Los resultados (indicadores) del desempeño,
- Las características, necesidades y expectativas de los usuarios.

Infraestructura: Se refiere al análisis de las instalaciones, los sistemas de información y los recursos tecnológicos, humanos, materiales y financieros, necesarios para proporcionar adecuadamente el trámite.

Entorno: Consiste en identificar:

- Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de los factores internos y externos a la institución que influyen o pueden influir en el trámite,
- El papel que juegan los principales involucrados e interesados en el trámite,
- Las mejores prácticas a nivel nacional o internacional,
- Otros estudios realizados en relación al trámite como auditorías de revisión y mapas de riesgos de corrupción.

Con base en los diferentes análisis desarrollados se identifican las áreas de oportunidad para mejorar el trámite y se elabora un programa de trabajo que contiene las propuestas de mejora, los responsables y las fechas para su implementación.

4.4.4 Definir los compromisos de servicio.

En ésta etapa, la institución establece los compromisos del servicio que deberán cumplirse en beneficio del usuario.

Para ello se requiere definir los atributos, estándares e indicadores de desempeño del trámite.

- “El atributo es una **característica** del servicio, especifica las cualidades que el ciudadano valora en un trámite o servicio y que le genera satisfacción...”
- Los atributos mínimos que contiene una CCC son; oportunidad, confiabilidad y honestidad, adicionalmente, y de acuerdo a sus necesidades, la institución puede comprometer otros atributos de acuerdo a las siguientes descripciones:

Atributo	Descripción
Accesibilidad	Facilidad de hacer contacto con la institución o persona que presta el servicio ya sea para realizar el trámite o para obtener información.
Amabilidad	Disposición, cortesía, amabilidad y respeto hacia el usuario.
Claridad	La información transmitida es fácil de entender.
Confiabilidad	El resultado del trámite o servicio no tiene errores.
Confidencialidad	Práctica de no poner a disposición del público la información del trámite o servicio que se encuentre clasificada como reservada o confidencial, de acuerdo con los criterios de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
Imparcialidad	Igualdad en el trato y atención sin preferencias ni

Atributo	Descripción
	discriminación alguna.
Honestidad	Prácticas que disminuyen riesgos de corrupción durante la prestación del trámite o servicio.
Oportunidad	Plazo máximo que tiene la institución para emitir una resolución y que está fundamentado en una disposición jurídica.
Transparencia	Práctica de poner a disposición del público la información del trámite o servicio para que aquellos interesados puedan consultarla, revisarla y analizarla, salvo aquella información que se encuentre clasificada como reservada o confidencial, de acuerdo con los criterios de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

- ... El estándar es la descripción cuantitativa del servicio. Son los valores definidos para cada atributo; sirven como parámetros para la medición, establecen la responsabilidad del prestador del servicio y son una referencia para que el ciudadano exija su cumplimiento...
- Existen dos tipos de estándares: uno se representa con números absolutos y se llama **estándar numérico**; el otro define la manera en que se debe prestar el servicio y se llama **estándar de caracterización**

Ejemplos:

Atributo	Estándar	Tipo de estándar
Oportunidad	3 días hábiles para la entrega del certificado.	Numérico
Confiabilidad	Cero errores en el dictamen.	Numérico
Honestidad	En ningún caso se solicitan pagos adicionales a los establecidos legalmente.	Caracterización
Transparencia	En cualquier momento puede conocer el estado actual del trámite.	Caracterización
Amabilidad	Todo el personal atiende con cortesía y respeto.	Caracterización"

Existen dos tipos de atributos en función a su fuente de información; Internos y externos:

- Los internos se obtienen a partir de los registros de la institución e incluyen los atributos de oportunidad y confiabilidad.
- Los externos se obtienen a partir de la aplicación de encuestas a los usuarios e incluyen todos los atributos.

Una vez definidos los atributos y estándares, se aplica su medición para obtener los indicadores.

La medición de los estándares de servicio se empieza a realizar desde el diagnóstico y durante la etapa de prueba piloto (que se plantea más adelante).

- “Un indicador es el valor numérico que expresa el grado de cumplimiento del estándar en un período determinado
- El indicador se expresa en porcentaje (%)

Ejemplos:

$$\% \text{ de cumplimiento del estándar} = \frac{\text{Total de veces que se cumplió con el estándar de servicio en un período determinado}}{\text{Total de veces que se proporcionó el servicio en el mismo periodo}} \times 100$$

$$\% \text{ de cumplimiento del estándar} = \frac{\text{Número de veces que el usuario encuestado respondió que se cumple con el estándar}}{\text{Total de usuarios encuestados}} \times 100$$

Una vez publicada la CCC se continúa midiendo trimestralmente, salvo casos que por la naturaleza del trámite se aplique semestral o anualmente.

¹³¹ *Ibid.*, pp. 18-20.

¹³² *Ibid.*, p. 21.

Las mediciones se reportan en cada CCC y pueden consultarse en el portal de la SFP: www.serviciosdecalidad.gob.mx

4.4.5 Establecer el sistema de atenciones inmediatas, quejas y sugerencias

Este sistema tiene por objeto incorporar la “voz del usuario” en la identificación de problemas y propuestas de solución para orientar el servicio a satisfacer sus expectativas y necesidades.

Las **atenciones inmediatas** consisten en escuchar al usuario en el momento que lo requiere. En base al planteamiento del usuario se busca una solución y se determina el tiempo para llevarla a cabo.

Un objetivo de las atenciones inmediatas es atender los problemas desde el momento en que surgen para evitar las quejas y mejorar la calidad de atención.

Las **quejas y sugerencias del servicio** tienen por objetivo captar y solucionar los reclamos de los usuarios relacionadas al incumplimiento de los compromisos de servicio establecidos, así como considerar las propuestas de los usuarios para mejorar el servicio.

Las **denuncias** tienen por objetivo “... atender, investigar y resolver todas las declaraciones que presenten oficialmente los ciudadanos por el estado ilegal, irregular o inconveniente detectado durante la prestación del servicio...”

Todas las denuncias recibidas deben canalizarse inmediatamente al Órgano Interno de Control para su atención, seguimiento y resolución.”¹³³

4.4.6 Diseñar la encuesta de servicio.

En esta etapa se formulan las preguntas y se establece la encuesta que permite recoger la opinión de los usuarios para determinar el grado en que se cumplen los compromisos del servicio.

Deben considerarse los siguientes aspectos:

¹³³ *Ibid.*, p. 23.

- Determinar la metodología y los responsables para la aplicación de la encuesta, el procesamiento y el análisis de la información,
- Determinar el tamaño de la muestra y la periodicidad de su aplicación (trimestral) y de su reporte en el portal www.serviciosdecualidad.gob.mx,
- Dar a conocer a todos los involucrados, los resultados de la encuesta, las áreas de oportunidad identificadas y las acciones de mejora propuestas.¹³⁴

4.4.7 Redactar la Carta Compromiso al Ciudadano

En esta etapa se redacta el documento de la CCC en el portal www.serviciosdecualidad.gob.mx que formaliza los compromisos de la institución.

El documento contiene las siguientes secciones:

1. **Información general:** Contiene el nombre de la institución, del trámite y los datos del responsable de la CCC
2. **Objetivo:** Describe la finalidad y los beneficios del trámite o servicio para el usuario; quién debe realizarlo y en qué casos.
3. **Compromisos de Servicio:** En esta sección se registran los atributos y estándares previamente determinados para el servicio.
4. **Vigencia del trámite:** Se establece el periodo durante el cual tienen validez los derechos y/u obligaciones adquiridos por la realización del trámite o la prestación del servicio.
5. **¿Dónde puede realizar el trámite?:** Se determinan los sitios físicos o virtuales para realizar el trámite o solicitar información. Incluye el domicilio, teléfono, correo electrónico y página Web.
6. **Responsabilidad del ciudadano:** Se establecen las acciones que el usuario debe realizar antes y después del trámite.
7. **Requisitos:** Precisar los requisitos del trámite. Como resultado de la mejora, la CCC pueden solicitar menos requisitos que los establecidos en la normatividad, pero no más.

¹³⁴ Ver *Ibid.*, pp. 24-25.

8. **Costos:** Señalar si el trámite tiene un costo y cuál es. En caso contrario, debe indicarse que el trámite es gratuito.
9. **¿Qué hacer si no cumplimos?:** En caso de que el usuario identifique incumplimientos o irregularidades en el trámite, se le invita a solicitar la orientación necesaria mediante el sistema de atenciones inmediatas. Si el usuario requiere presentar una queja, sugerencia o denuncia, se le proporcionan la información necesaria, incluido el tiempo en que se le dará respuesta.
10. **Compromisos de mejora:** Dentro de un contexto de mejora continua, se establecen periódicamente acciones concretas a realizarse en el corto plazo (cada seis meses). De esta forma el usuario percibe una voluntad de mejorar el servicio para su beneficio.
11. **Despedida y firma:** Se incluye una frase que indique al ciudadano que se continúa trabajando en la mejora del trámite y se le invita a sumarse en dicha mejora. El responsable firma el documento original de la CCC
12. **Información complementaria:** Finalmente se describe el lugar y fecha en que se suscribe la CCC y la fecha programada para la próxima revisión.¹³⁵

4.4.8 Realizar la prueba piloto.

En esta etapa se verifica que la CCC operará de acuerdo a lo establecido en cuanto a:

- Los resultados que se obtienen de las mediciones internas y externas,
- La información y respuestas adecuadas para las atenciones inmediatas, quejas y sugerencias,
- El funcionamiento de los accesos de información al trámite como teléfonos, correos electrónicos y página Web.

4.4.9 Elaborar el plan de difusión.

El objetivo de la difusión de la CCC es que los usuarios y todas las personas involucradas en el trámite conozcan los compromisos de servicio.

¹³⁵ Ver *Ibid.*, pp. 26-36.

La difusión de los compromisos debe hacerse en dos sentidos:

- Hacia el interior de la institución para que los funcionarios involucrados sepan que entrará en vigor la CCC y puedan proporcionar el trámite de acuerdo a los compromisos
- Hacia el exterior para que los usuarios y la ciudadanía en general conozcan y hagan valer los compromisos.

La difusión interna se realiza antes de la publicación de la CCC y la difusión externa se realiza después de la publicación de la CCC.

Los medios utilizados para la difusión deben ser congruentes con las características de la población objetivo, pero no deben representar un excesivo gasto.

4.4.10 Liberar la Carta Compromiso al Ciudadano

En esta etapa, la SFP verifica y aprueba el cumplimiento documental y operativo de las etapas de implementación y de los sistemas de las CCC, incluido el compromiso de mejorar continuamente el trámite.

Esto permite asegurar que se cumplirán los compromisos establecidos en la CCC.

4.4.11 Aseguramiento de la Carta Compromiso al Ciudadano

A partir de la publicación y operación de la CCC se inicia el proceso de aseguramiento que consiste en "... mantener en operación y en un ciclo de mejora continua una Carta Compromiso al Ciudadano..."¹³⁶

El aseguramiento incluye la medición trimestral de los niveles de cumplimiento de los compromisos establecidos en las CCC. "El aseguramiento es mantener o crear las condiciones necesarias para cumplir los estándares de servicio publicados en las Cartas Compromiso al Ciudadano (CCC) y llevar a un ciclo de mejora continua el trámite o servicio, con base en las necesidades y expectativas de los usuarios"¹³⁷

La evaluación periódica de los niveles de cumplimiento de los compromisos de servicio permite identificar áreas de oportunidad y establecer nuevas acciones de mejora.

¹³⁶ Secretaría de la Función Pública (SFP). **Guía de Aseguramiento Carta Compromiso al Ciudadano**. Primera edición, Editado por la SFP, México, Enero de 2006, p. 4

¹³⁷ *Ibid.*, p. 7

Como resultado de las acciones de mejora y de los cambios que pueden ocurrir en la información de las CCC es necesario actualizar periódicamente su contenido.¹³⁸

¹³⁸ Ver *Ibid.*, pp. 13-14.

5. Análisis estadístico de las Cartas Compromiso al Ciudadano publicadas.

En el portal de la SFP: www.serviciosdecalidad.gob.mx las CCC se han clasificado de dos maneras para su consulta:

- a) Por institución,
- b) Por tema.¹³⁹

Hay 64 instituciones que tienen una o varias CCC.

La clasificación por temas tiene dos secciones:

1. Ciudadanos,
2. Empresas y economía.

La siguiente figura muestra la página principal del portal de servicios de calidad: www.serviciosdecalidad.gob.mx



¹³⁹ Ver Secretaría de la Función Pública (SFP). **Portal electrónico:** www.serviciosdecalidad.gob.mx, México, Diciembre 2006, donde se encuentra la información relacionada a las Cartas Compromiso publicadas.

Entre las dos secciones tienen 18 temas.

La clasificación de CCC por tema es la siguiente:

Cuadro de CCC por tema.

TEMA	No. de CCC	%
Salud	59	20.3
Educación y cultura	23	7.9
Comunicaciones y transportes	23	7.9
Servicios a empresas	21	7.2
Medio ambiente	20	6.9
Agropecuario/agrario	19	6.5
Comercio exterior	18	6.2
Orientación ciudadana	18	6.2
Beneficios sociales	15	5.2
Seguridad y justicia	14	4.8
Energía	11	3.8
Crédito	7	2.4
Trabajo	6	2.1
Impuestos	5	1.7
Turismo	4	1.4
Vivienda	4	1.4
Infraestructura	2	0.7
Otros	22	7.6
TOTAL	291	100

Fuente: Elaborado con información del portal: www.serviciosdecaldidad.gob.mx al cierre de 2006.

Del cuadro anterior, es importante hacer notar lo siguiente:

Uno de los objetivos que se consideraron en la implementación de las CCC es que su cobertura sea nacional a fin de evitar inequidades geográficas. Sin embargo, debido a diversos factores, esto no siempre fue posible.

Por ejemplo las CCC del IMSS “Atención médica en consulta de medicina familiar” y “Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel” no fue posible su implementación a nivel nacional debido a:

- El diferente grado de capacidad instalada y de capacidad de atención en las 37 delegaciones del IMSS y en cada clínica y hospital.
- La enorme cobertura que representan los servicios del IMSS; unos 40 millones de personas en el país.
- Una gran necesidad de recursos que podría significar la implementación de las CCC en todas las delegaciones, clínicas y hospitales al mismo tiempo.

Para superar este problema, la SFP acordó con las autoridades del IMSS que estas dos CCC, se implementaran paulatinamente, conforme las delegaciones iban reuniendo las condiciones necesarias.

Hasta el cierre de 2006, estas CCC se han implementado en 20 delegaciones y se espera que lo antes posible se implementen en las otras 17 delegaciones.

Debido a esta situación, el cuadro estadístico anterior muestra que el sector salud cuenta con 59 CCC, sin embargo, como se ha visto, 40 de las CCC amparan sólo a dos trámites en 20 localidades: “Atención en medicina familiar” y “Atención en medicina de especialidades”.

Las CCC tienen cobertura en diferentes niveles, dependiendo de diversas condiciones:

- Trámites con total cobertura nacional como los del Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- Trámites con cobertura regional o casi nacional como los de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) que se complementan con los de Luz y Fuerza del Centro (LFC).
- Trámites en proceso de total cobertura nacional (como los casos anteriores del IMSS).

- Trámites que se proporcionan sólo a usuarios del medio rural como los de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA).
- Trámites que se proporcionan sólo en el Distrito Federal como es el caso de algunos hospitales del sector salud.

Al final del presente trabajo se presenta un anexo con la siguiente información:

- Listado completo de las 291 Cartas Compromiso al Ciudadano publicadas en el portal: www.serviciosdecalidad.gob.mx al cierre del año 2006.
- Los compromisos o atributos que aplican a cada CCC al cierre de 2006.
- Los niveles de cumplimiento obtenidos por cada atributo para las CCC, durante 2006.
- Cuando las CCC lo requieren se agrega una columna de “Observaciones” por incumplimiento en las mediciones y una columna de “Propuestas” a considerar para superar dichos incumplimientos.
- El resumen estadístico con la información más sobresaliente respecto del desempeño global de las CCC durante 2006.

6. Análisis comparativo de la implementación y resultados de cuatro Cartas Compromiso al Ciudadano.

A continuación se presenta el análisis comparativo de algunas de las CCC y las instituciones a las que corresponden, a fin de identificar algunos factores clave de éxito en la implementación de las mejoras y de los compromisos con los usuarios.

En el análisis se describen los elementos fundamentales de las CCC:

- **Objetivo,**
- **Compromisos de servicio;**
- **Requisitos,**
- **Costos,**
- **Compromisos de mejora,**
- Resultados de las **Mejoras;** (Antes – Después – Beneficios),
- **Niveles de cumplimiento;** resultados de las mediciones internas y externas,

La redacción y los datos de estos elementos han sido tomados de las CCC publicadas en el portal www.serviciosdecalidad.gob.mx

A partir de los elementos anteriores, se realiza el análisis y comparación de lo siguiente:

- **Alto impacto ciudadano,**
- **Voluntad para mejorar continuamente el trámite e implementar CCC;**
- **Grado de reto de los compromisos de servicio,**
- **Grado de reto de los compromisos de mejora,**
- **Niveles de cumplimiento de atributos,**

Finalmente se presentan las conclusiones de cada caso:

Las CCC que se analizar son:

Institución	CCC	Nº de CCC publicadas
SAT	Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes	1
IMSS	Atención medica en medicina familiar	20
Hospital Dr. M. Gea Gonzalez	Servicio de hospitalización	1
SRE	Expedición de pasaporte ordinario	1

Estas instituciones y sus CCC han sido seleccionadas a fin de mostrar los obstáculos en la voluntad política y en los recursos e infraestructura para implementar mejoras y compromisos de servicio con los usuarios.

En este sentido, se han identificado casos en que los responsables de las CCC muestran una gran voluntad y compromiso de mejora, a pesar de las dificultades y de los limitados recursos.

En contraste, se han identificado casos (los menos) en que los responsables de las CCC no muestran una genuina disposición para mejorar los servicios, a pesar de contar con suficientes recursos.

6.1 Servicio de Administración Tributaria: “Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes”

Objetivo	Quedar inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y obtener de manera inmediata la Cédula de Identificación Fiscal (CIF) o Constancia de Registro Fiscal.
Compromisos de Servicio	
Accesible	Para solicitar su inscripción al RFC acuda directamente a la Administración Local de su preferencia, previa solicitud de una cita en la siguiente dirección de Internet:

	<p>http://www.citas.sat.gob.mx/citas_ac_internet/</p> <p>Horarios de atención:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Con cita: lunes a jueves de 9:00 a 14:00 y de 15:00 a 17:00 hrs. ○ Sin cita: lunes a viernes de 9:00 a 14:00 hrs. <p>Usted podrá solicitar información en INFOSAT al 01 800 4 63 67 28 y en la página de Internet: http://www.sat.gob.mx</p>
Honesto	Ningún servidor público le solicita dinero, ni le condiciona el servicio a cambio de cualquier tipo de gratificación.
Amable	Se atiende al contribuyente con respeto y calidez.
Confiable	La Cédula de Identificación Fiscal o Constancia de Inscripción al RFC que usted recibe no tiene errores.
Transparente	La información del trámite proporcionada por el SAT, se muestra de forma clara, completa y vigente.
Oportuno	Las personas físicas y morales obtienen la Cedula de Identificación Fiscal (CIF) inmediatamente si: Cumplen con los requisitos conforme a la Guía de Requisitos de Trámites.
Costos	Este trámite es gratuito. La Cédula de Identificación Fiscal y/o Constancia de Registro Fiscal para personas morales, se imprimen y entregan de manera inmediata en las Administraciones Locales y sin pago de derechos por reexpedición.
Compromisos de Mejora	<p>A partir de diciembre de 2007 el contribuyente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Podrá realizar la pre-captura de información personalizada a través de Internet en la página del SAT y poder concluir su inscripción en el RFC ante la Administración Local de su preferencia. 2) Las personas morales que soliciten su inscripción ante Fedatario

	<p>Público también recibirán su Cédula de Identificación Fiscal en forma inmediata, siempre y cuando el notario haya constituido la sociedad y esté inscrito a medios remotos.</p> <p>3) Adicionalmente tendrá la posibilidad de obtener su CIF y realizar su impresión y/o reexpedición de su Cédula de Identificación Fiscal (CIF) al ingresar al portal del SAT en www.sat.gob.mx sin costo alguno desde su página principal.</p> <p>4) La impresión de la Guía de Obligaciones que contiene las fechas o periodos de cumplimiento de las obligaciones fiscales, también podrá obtenerse vía Internet en www.sat.gob.mx sin costo alguno.</p>
--	--

Mejoras

Antes: 2003	Después 2006	Beneficios
1. El contribuyente tenía que esperar a que SEPOMEX entregara la CIF en su domicilio.	Los contribuyentes recogen la CIF en la Administración Local de su preferencia. Se realiza la inscripción y entrega de la CIF en forma inmediata.	Se optimiza el tiempo de espera del contribuyente al recibir su CIF de manera inmediata.
2. Los contribuyentes no sabían con certeza cuando recibirían la CIF, pues SEPOMEX no definía plazos de entrega.	Se eliminó el envío de la CIF por SEPOMEX. Se entrega de forma inmediata.	Los contribuyentes tienen la certeza de que les será entregada su CIF inmediatamente después de la inscripción en el RFC.
3. Algunos contribuyentes tenían que reiniciar el trámite, pues muchas CIF se perdían durante el envío.	Los contribuyentes tramitan y recogen la CIF en la Administración Local de su preferencia. Se implementa el sistema de citas vía	Certeza de recibir su CIF en la Administración Local sin riesgo a que su CIF se pierda en el envío, además del ahorro de tiempo para el

	Internet en caso de que así lo prefiera el contribuyente.	contribuyente.
4. El contribuyente no podía recibir la CIF hasta que el SAT no hubiera verificado su domicilio fiscal.	Se eliminó la verificación domiciliaria como requisito para entregar la CIF en caso de personas físicas y morales.	Simplificación de requisitos para la inscripción en el RFC y entrega de CIF.
5. Muchos contribuyentes recibían CIF con errores, pues presentaban el formato de inscripción (R1) y el personal del SAT capturaba la información.	Se eliminó el formato R1, el contribuyente se presenta en la Administración Local de su preferencia y a través de un sistema especializado (Solución Integral) el contribuyente puede verificar que sus datos estén correctos.	Los contribuyentes tienen la seguridad de que la información contenida en sus CIF es correcta.
6. Las personas morales que se inscribían ante fedatario público, recibían una CIF provisional por dos meses. Posteriormente debían regresar por la CIF definitiva.	Las personas morales pueden inscribirse ante Fedatario Público y recibir una CIF definitiva.	Las personas morales pueden inscribirse ante Fedatario Público y recibir una CIF definitiva.

Cumplimiento de Atributos:

Institución/Trámite	Trimestre	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportunid	Confiabil	Oportunid	Confiabil	Honestid	Transpar	Imparcial	Amabilidad	Confiden	Claridad	Accesibil	
SAT	(2006)												
Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes	T1	99		76	93	91	92		84			87	
	T2	99		81	97	92	93		93			89	
	T3	98		85	100	91	94		98			89	
	T4			82	93	91	91		92			90	
	Total		296	0	324	383	365	370	0	367	0	0	355
	Promed		98.7	0.0	81.0	95.8	91.3	92.5	0.0	91.8	0.0	0.0	88.8

Nota: Con la entrada de la “Solución integral”, las CIF se entregan de forma inmediata, por eso ya no se reporta oportunidad interna a partir del 4º trimestre de 2006. (Fuente: Reporte de cumplimiento de atributos de CCC 2006, Dirección General de Eficiencia Administrativa y Buen Gobierno, Secretaría de la Función Pública)

Análisis sobre la implementación y operación de la CCC:

Alto Impacto Ciudadano: Este trámite cumple contundentemente el requisito de ser de alto impacto ciudadano, ya que los ciudadanos que requieren realizarlo son todos los que constituyen la población formal económicamente activa del país; tanto personas físicas como morales.

Para los contribuyentes, todas sus posteriores actividades comienzan con este trámite, lo mismo que para el Estado respecto de su actividades recaudatorias, presupuestales y de ejecución de la gestión pública.

Voluntad para mejorar continuamente el trámite e implementar CCC: Los funcionarios de la institución siempre han mostrado voluntad política para mejorar los trámites propuestos para contar con CCC.

Esto se muestra en la sección de **Mejora**, el punto 1 señala que “El contribuyente tenía que esperar a que SEPOMEX entregara la CIF en su domicilio” y el punto 3 señala que “... muchas CIF se perdían durante el envío”. Lo que no se señala es que esta espera llegaba a ser de más de 90 días naturales en regiones geográficas de difícil acceso

como sierras montañosas y que incluso las CIF podían no llegar por que se perdían o podían llegar con errores. Sin embargo para el 2006, se entrega de manera inmediata, segura y sin errores.

En el 2003 el objetivo para entregar las CIF era de 30 días pero difícilmente se cumplía y el exceso de tiempo afectaba económicamente sobre todo a las personas morales que no podían hacer algunas actividades como facturar. Si estas empresas ya habían invertido en instalaciones, maquinaria o insumos, comenzaban a tener pérdidas importantes.

El SAT podía argumentar que el subproceso de entrega no era su responsabilidad, sino de SEPOMEX, pero en vez de ello, trabajó en identificar la solución al problema de cómo garantizar la entrega confiable y en un tiempo óptimo.

Había dos componentes principales del problema, una vez que el usuario había hecho la solicitud:

1. La dificultad logística para la entrega en regiones remotas y
2. La entrega estaba supeditada a la verificación del domicilio fiscal por el SAT (punto 4 de las Mejoras) y generalmente llevaba varias semanas o meses.

En este sentido, la primera generación de mejoras tuvo dos aspectos:

1. Eliminar el último tramo (pero el más tardado) de la logística de entrega, es decir, no entregarlo en el domicilio fiscal sino en la Administración Local (ALAC) al que correspondía el domicilio. Los usuarios estuvieron de acuerdo en acudir ellos a la Administración Local, con tal de agilizar la entrega.
2. No supeditar la entrega de CIF hasta que concluyera la visita domiciliaria.

De esta forma se determinó el tiempo de entrega en 15 días hábiles y se estableció una instrucción en el sistema informático para que en dicho plazo, se realizara en automático la impresión de la CIF y se pusiera a disposición de los contribuyentes en la ALAC, independientemente de que se hubiera realizado o no, la visita domiciliaria ya

que esta podía realizarse aunque la empresa ya operara fiscalmente (si se identificaban irregularidades, igualmente aplicaban las sanciones correspondientes)

Después, el SAT, trabajó en una segunda generación de mejoras para, prácticamente eliminar los tiempos de entrega y asegurar la entrega de la CIF sin errores.

Para ello, el cuestionamiento principal consistió en no tener dos momentos de contacto con el usuario: momento de la solicitud y momento de la entrega.

De forma que al momento de solicitar su CIF, si el usuario cumple todos los requisitos, un asesor fiscal captura y digitaliza sus datos (ver sección de **Requisitos**) y se imprime y entrega su CIF, con lo cual, el tiempo de espera se reduce de más de 90 a cero días.

El trámite cuenta con una serie de valores agregados como que el usuario pueda hacer la cita vía Internet, que cuente con una Guía de requisitos de trámites fiscales en Internet y contar con asesores fiscales para despejar cualquier duda y que le capture sus datos, asegurando que la CIF no tenga errores.

Además, la mayoría de Fedatarios Públicos pueden proporcionar la CIF definitiva a las personas morales que hayan tramitado la constitución de su empresa.

Grado de reto de los Compromisos de servicio: Los compromisos de servicio son retadores, coherentes y suficientes:

- **Retadores:** El atributo de oportunidad (el más importante) se ha planteado muy retadoramente ya que el compromiso se estableció de forma inmediata, cuando antes el objetivo era 30 días, pero se llegaba a proporcionar en más de 90 días. Confiabilidad es muy retador al comprometer que la CIF se recibe sin errores, y anteriormente eran frecuentes los errores y extravíos. Asimismo, la CCC establece compromisos de Honestidad, Amabilidad, Transparencia y Accesibilidad en el servicio.

- **Coherentes:** Dada la naturaleza del trámite, los atributos comprometidos son coherentes y suficientes.

Grado de reto de los Compromisos de mejora: Los compromisos para continuar mejorando el trámite, están planteados a un año (para diciembre de 2007) y también son retadores y coherentes:

1. La pre-captura de información por Internet dará mayor seguridad de hacer el trámite inmediato.
2. Para personas morales, se amplían los medios y la facilidad para obtener la CIF mediante fedatario público de manera inmediata y definitiva (si el fedatario constituyó la sociedad y está inscrito en el sistema de medios remotos).
3. La impresión y reexpedición de la CIF desde el portal del SAT, incrementará la comodidad y economía del trámite al reducir los costos y tiempos de desplazamiento.
4. Se incrementa la certeza de las obligaciones de los contribuyentes una vez que se publique la Guía de Obligaciones en el portal del SAT.

Nivel de Cumplimiento de Atributos en 2006:

El promedio general de todas las mediciones internas y externas es aceptable: 91.4.

Sólo el atributo de oportunidad externa presenta un ligero incumplimiento, ya que el promedio es de 81 y la meta mínima es 85.

Lo anterior se debe en parte a que el compromiso de entrega de la CIF es inmediato y cualquier espera (aún de minutos) repercute en la opinión de los usuarios. De cualquier manera, la reducción del tiempo que llegaba a más de 90 días, a unos minutos, significa una mejora radical como resultado de la reingeniería¹⁴⁰ que aplicó el SAT en este proceso.

¹⁴⁰ Nota: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Conclusiones: La institución cuenta con los recursos para implementar las mejoras y también con la voluntad política para llevarlos a cabo en beneficio de los contribuyentes.

En total, el SAT ha trabajado en la implementación y publicación de 24 CCC y en general ha mostrado la misma disposición para mejorar los trámites y servicios.

Actualmente se gestan otros ejemplos de mejora radical como el de la CCC “Servicios para la presentación por medios electrónicos de la declaración anual de personas físicas” de reciente publicación (septiembre, 2006), cuyo objetivo es proporcionar a los contribuyentes (personas físicas), los servicios que les permitan elaborar y enviar en línea su declaración de impuestos, a través del portal del SAT, de manera inmediata y segura.

Hace unos 3 ó 4 años, la gran mayoría de contribuyentes requerían un gestor (contador público) para elaborar y presentar su declaración de impuestos, mientras que hoy, las personas físicas que requieren de gestores han disminuido significativamente.

Podemos concluir que en los trámites que el SAT ha publicado, ha mostrado la suficiente voluntad política que le ha permitido la mejora continua de sus trámites, en beneficios de sus usuarios.

6.2 Instituto Mexicano del Seguro Social: “Atención médica en consulta de medicina familiar”

Objetivo	Atender en la Consulta de Medicina Familiar a los derechohabientes que lo soliciten.
Compromisos de Servicio	
Oportunidad	Se le proporcionará atención médica dentro de los primeros 30 minutos a partir del horario establecido en su “cita previa”.
Amabilidad	Usted recibirá trato cordial y respetuoso por parte de la Asistente Médica y del Médico de la Consulta de Medicina Familiar.
Claridad	El médico explicará al paciente y/o a su familiar acerca de su padecimiento y tratamiento, además de aclararle las dudas respecto al motivo de consulta.
Honestidad	No se ofrecerán servicios particulares a otorgarse dentro o fuera de la institución en los que se solicite dinero por la prestación de los mismos.
Costos	El costo de este servicio está cubierto por los derechohabientes del Instituto.
Compromisos de Mejora	<p>Compromisos 2006. Mejorar la atención médica de la Consulta de Medicina Familiar a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar al personal lo que el usuario opina de los servicios como punto de partida para mejorar el proceso de atención médica en la Consulta de Medicina Familiar. • Identificar por su nombre a la asistente médica que lo atiende a través del uso del gafete institucional y de personificadores en su área de trabajo. • Capacitar al personal responsable de darle el servicio para que usted reciba buen trato e información clara sobre el uso de los

	<p>servicios y el cuidado de su salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar la consulta de Medicina Familiar bajo un esquema general que: <ul style="list-style-type: none"> ○ Permita cumplir el horario de la cita programada ○ Se ajuste a las necesidades de los derechohabientes. ○ Permita disponer de espacios de tiempo para la atención oportuna a los ancianos y menores de edad. <p>Compromisos a diciembre 2006: Se pondrá a disposición del usuario en el Portal de Prestaciones Médicas, página electrónica www.imss.gob.mx el contenido completo de las Cartas Compromiso al Ciudadano del Área Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, y en el portal servicios de calidad de la Secretaría de la Función Pública www.serviciosdecalidad.gob.mx</p>
--	---

Mejoras		
Antes: 2005	Después 2006	Beneficios
1. El tiempo de espera para recibir consulta era muy variable.	Se reorganizó la consulta con opción a solicitar una cita previa.	El derechohabiente tiene la seguridad de ser atendido a la hora concertada en la cita previa.
2. Aglomeración de pacientes para ocupar los primeros lugares.	Al paciente que solicita consulta a través de cita previa se le atiende en un máximo de treinta minutos.	Se agiliza el acceso a los servicios de mayor complejidad. Trato respetuoso, información clara y precisa por parte de los médicos y asistentes médicas.

Cumplimiento de Atributos:

Institución/Trámite	Trimestre	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpar	Imparcia	Amabili	Confiden	Claridad	Accesibil
IMSS Atención médica en consulta de medicina familiar en Ags., B.Calif., Coah., Col., D.F. Norte, D.F. Sur, Gto., Gro., Hgo., Mor., Nay., NL., Oax., Qro., Q.Roo, SLP., Son., Tab., Yuc. y Zac.	2006											
	T1	92		91		100			96		94	
	T2	93		92		100			97		94	
	T3	94		92		100			97		95	
	T4	94		94		100			97		95	
	Total	374	0	368	0	400	0	0	387	0	378	0
	Promed	93.4	0.0	92.0	0.0	100	0.0	0.0	96.8	0.0	94.4	0.0

(Fuente: Reporte de cumplimiento de atributos de CCC 2006, Dirección General de Eficiencia Administrativa y Buen Gobierno, Secretaría de la Función Pública)

Análisis sobre la implementación y operación de la CCC:

Alto Impacto Ciudadano: Sin duda, este trámite también es de muy alto impacto ciudadano, ya que el IMSS tiene aproximadamente 58 millones de afiliados, que son los usuarios de los servicios de atención médica familiar y de especialidades.

Además el servicio médico es una prioridad nacional y una premisa fundamental para el desarrollo y la equidad en el país.

Voluntad para mejorar continuamente el trámite e implementar CCC: Los niveles altos y medios de la institución han mostrado voluntad política y disposición para mejorar estos importantes servicios, sin embargo en algunos casos, aun hay resistencia al cambio por el personal médico y administrativo lo que llega a ocasionar incumplimientos a los compromisos de servicio o simulación. Aun está muy arraigada la orientación a cumplir con la normatividad, más que a servir mejor al usuario.

Grado de reto de los Compromisos de servicio: Los compromisos de servicio son retadores, coherentes y suficientes, de acuerdo a lo siguiente:

- **Retadores:** El atributo de oportunidad es retador ya que establece la atención médica dentro de los primeros 30 minutos a partir de la cita previa. El atributo de Claridad promete proporcionar al paciente la información necesaria de manera

comprensible. La CCC incluye también los compromisos de Honestidad y Amabilidad en el servicio.

- **Coherentes:** Para proporcionar el servicio con calidad, estos atributos son suficientes y coherentes.

Grado de reto de los Compromisos de mejora: En Realidad, no en todos los compromisos se agrega valor debido a que algunos son obligaciones de la institución:

1. Informar al personal la opinión del usuario para mejorar el proceso, es algo que debería hacerse en todas las CCC.
2. El uso de identificadores, debería ser una obligación en estos servicios, pero es importante la formalización del compromiso.
3. Capacitar al personal para dar un buen trato e información clara, es algo que ya está comprometido en la CCC.
4. Reorganizar la consulta médica, tiene dos objetivos principales:
 - Cumplir el horario de la cita; aunque es un compromiso establecido en la CCC, es importante continuar trabajando para mejorar su cumplimiento.
 - Disponer de tiempos para la atención oportuna a ancianos y menores, sí agrega valor.
5. Respecto a publicar la CCC en dos portales electrónicos, es algo que se hace con todas las CCC.

Nivel de Cumplimiento de Atributos en 2006:

El promedio general de todas las mediciones internas y externas en medicina familiar cumple la meta con: 95.3 (el promedio para la CCC de atención de especialidades, también cumple con: 92.8)

Sólo el atributo de oportunidad interna presenta incumplimiento, ya que el promedio es de 93.4 y la meta es 95.

El uso de citas previas ha permitido reducciones muy significativas en el tiempo de atención.

Es importante señalar que al paciente se le pide estar 15 minutos antes de la cita para la toma de signos vitales, pero aún cuando la espera sea de alrededor de 45 minutos, no se compara con la espera de 3 horas o más, sin el sistema de citas.

El incumplimiento en el atributo se debe a tres factores principales:

1. No puede dejar de atenderse a los pacientes que se presentan sin cita, lo cual obliga a establecer varias holguras entre las citas programadas, pero aún así, hay momentos en los que la demanda de atención sin cita, rebasa las holguras.
2. Se está implementando un sistema de Expediente Médico Electrónico que permitirá registrar y visualizar en línea, el historial clínico del paciente. La implementación de este nuevo sistema, requiere de tiempos que llegan a retrasar las consultas.
3. Continúa existiendo un grado importante de desorganización y burocratismo.

Conclusiones: Este es el tipo de servicios de muy alto impacto en el que es fundamental difundir la CCC, monitorear estrictamente su cumplimiento y continuar mejorando el servicio.

Las CCC de atención médica de medicina familiar (y también la de especialidades), presentan serias dificultades para cumplir los compromisos de servicio debido a la escasez de recursos; resistencia al cambio; cantidad de usuarios; burocratismo; pero principalmente a la voluntad política de los responsables de los servicios.

Más allá de buscar fórmulas para cumplir la normatividad y los compromisos con los jefes, se requiere identificar las formas para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Estas CCC se encuentran ante la decisión de esforzarse por simular buenos resultados o trabajar por resultados efectivos en beneficio de los usuarios.

6.3. Hospital Dr. Manuel Gea González: “Servicio de hospitalización”

Objetivo	Atender la necesidad de los pacientes que han sido programados para su hospitalización.	
Compromisos de Servicio		
Transparencia	El médico le proporcionará información clara y precisa sobre su padecimiento y tratamiento. El personal de enfermería, trabajo social y personal administrativo le informará claramente lo inherente a su estancia hospitalaria.	
Amabilidad	El personal de admisión, trabajo social enfermería y médico le proporcionará un trato amable, respetuoso y cordial.	
Oportunidad	En el día programado para su hospitalización, el tiempo del proceso de internamiento será máximo de 80 minutos.	
Costos	Efectuar el pago en el área de cajas, según nivel socioeconómico asignado por el área de Trabajo Social y de acuerdo al Tabulador de Cuotas de Recuperación que se encuentra en esa área.	
Compromisos de Mejora	Para darle un mejor servicio, nos comprometemos para junio de 2007 a agilizar el trámite de internamiento de pacientes programados.	
Mejoras		
Antes: 2003	Después 2006	Beneficios
1. Los pacientes programados para cirugía esperaban 2 horas en promedio para que se les asignara cama.	Se implantó el mecanismo de alta previa en pacientes internados para reducir la espera de los pacientes con cirugía programada.	El paciente con cirugía programada espera un máximo de 80 minutos para ser hospitalizado.

2. Los pacientes internados eran notificados de su alta el mismo día en que debían dejar el hospital.	Los pacientes internados se notifican de su alta con un día de anticipación.	El paciente internado que se da de alta y sus familiares pueden realizar los trámites administrativos con anticipación.
---	--	---

Cumplimiento de Atributos:

Institución/Trámite	Trimestre	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpar	Imparcial	Amabilidad	Confiden	Claridad	Accesibil
Hospital Gral Gea Gonzalez	2006											
Servicio de hospitalización	T1	92		83			93		92			
	T2	94		90			92		86			
	T3	80		91			97		97			
	T4	87		90			90		95			
	Total	353	0	354	0	0	372	0	370	0	0	0
	Promed	88.3	0	88.5	0	0	93	0	92.5	0	0	0

(Fuente: Reporte de cumplimiento de atributos de CCC 2006, Dirección General de Eficiencia Administrativa y Buen Gobierno, Secretaría de la Función Pública)

Análisis sobre la implementación y operación de la CCC:

Alto Impacto Ciudadano: Los usuarios de este servicio no se comparan en número, con los del IMSS, sin embargo el servicio es de alto impacto y es estratégico, ya que se atienden anualmente 24,000 pacientes de escasos recursos y no tienen otra opción de atención. Algunas características del servicio son:

- Sus usuarios no son derechohabientes de alguna otra institución,
- Sus usuarios son de escasos recursos económicos,
- Sus usuarios generalmente no pueden acudir a instituciones privadas,
- Sus usuarios provienen tanto del Distrito Federal, como del interior del país.
- Frecuentemente este tipo de nosocomios es la única alternativa de hospitalización que tiene la población con mayor vulnerabilidad.

- Este tipo de hospitales representan un esfuerzo por acortar la brecha de inequidad en el acceso a servicios médicos que requieren hospitalización.

Voluntad para mejorar continuamente el trámite e implementar CCC: Cabe señalar que la SFP ha sugerido que las CCC se implementen principalmente en las instituciones que reúnen ciertas características de infraestructura, recursos, cantidad de trámites o servicios, entre otros y que éste Hospital, no tenía la obligación de implementar CCC y sin embargo, lo ha hecho con convicción.

Por lo anterior, este es un ejemplo sobresaliente de una institución que tuvo la visión para mejorar sus servicios y comprometerse ante sus usuarios a pesar de importantes obstáculos.

Desde 2004, los directivos del Hospital han ido incorporando los principales servicios al sistema de CCC y al cierre de 2006, tienen cuatro CCC publicadas.

Grado de reto de los Compromisos de servicio: Los compromisos de servicio son retadores y coherentes aunque para ser suficientes habría que incorporar el atributo de Honestidad:

- **Retadores:** El atributo de oportunidad es retador ya que establece el tiempo máximo para la hospitalización programada en 80 minutos, 33% menos que el tiempo anterior que era de 120 minutos y se continúa trabajando en su disminución. El atributo de Transparencia establece proporcionar al paciente la información necesaria de manera clara y precisa. La CCC incluye también el compromiso de Amabilidad en el servicio.
- **Coherentes:** Para proporcionar el servicio con calidad, se requiere adicionar el atributo de Honestidad.

Grado de reto de los Compromisos de mejora: El compromiso establece, para junio de 2007 agilizar el trámite de internamiento de pacientes.

Nivel de Cumplimiento de Atributos en 2006:

El promedio general de todas las mediciones internas y externas es aceptable (90.6) pero debe mejorarse, para buscar el 100.

El atributo de oportunidad interna presenta incumplimiento, ya que el promedio es de 88.3 y la meta mínima es 95.

Aunque hay un incumplimiento en el atributo de Oportunidad, es notable el esfuerzo que se ha hecho para reducir el tiempo de hospitalización de 120 a 80 minutos. Ahora el esfuerzo debe concentrarse en cumplir el compromiso.

La razón principal de esta problemática es la demanda de hospitalización que rebasa la capacidad de respuesta del Hospital.

Conclusiones: En este servicio se refleja claramente como una pequeña institución afronta una serie de limitantes de infraestructura, recursos y resistencia al cambio para trabajar en la mejora de sus principales servicios y se compromete con sus pacientes a respetar las condiciones de calidad del servicio.

Es destacable el hecho de que a esta institución no le correspondía implementar CCC, sin embargo, sus directivos han pugnado por hacerlo en los principales servicios de su cadena de valor: Atención a pacientes por primera vez – Asignación de calificación socioeconómica – Hospitalización – Urgencias.

6.4 Secretaría de Relaciones Exteriores: “Expedición de pasaporte ordinario”

Objetivo	El pasaporte es el documento de viaje que la Secretaría de Relaciones Exteriores expide a los mexicanos para acreditar su nacionalidad e identidad y solicitar a las autoridades extranjeras permitan el libre paso, proporcionen ayuda y protección a su titular.
Compromisos de Servicio	
Oportunidad	<p>Una vez que se hayan revisado y aceptado sus documentos, esta Secretaría se compromete a hacerle entrega de su pasaporte en un tiempo no mayor a 45 minutos.</p> <p>Nota: Lo anterior queda condicionado a que el trámite se lleve a cabo en una Delegación de la Secretaría de Relaciones Exteriores o bien a que no se presente ninguna situación restrictiva: Impedimento administrativo, arraigo judicial, duplicado, en casos de robo o pérdida, los cuales ameriten una investigación exhaustiva de los documentos presentados.</p>
Confiabilidad	Que su pasaporte le sea entregado sin errores en cuanto a los datos que se han proporcionado y que aparecen en el documento.
Transparencia	<p>Claridad en los requisitos y fácil accesibilidad a la información del pasaporte a través de diferentes medios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal: brindada por servidores públicos de las Delegaciones de la SER, 2. Medios impresos, 3. Vía telefónica: SRETEL y SACTEL, 4. Página de Internet de la Secretaría de Relaciones Exteriores: http://www.sre.gob.mx
Amabilidad	El personal de Delegaciones, así como el de Oficinas Estatales o Municipales de Enlace, brindará un trato respetuoso y estará en

	disposición para llevar a cabo su trámite de expedición de pasaporte.
Costos	<p>Los montos para el pago de derechos son los siguientes:</p> <p>Pasaporte por 1 año \$ 385</p> <p>Pasaporte por 5 años \$ 1,010</p> <p>Pasaporte por 10 años \$ 1,630</p> <p>Nota: Las Oficinas Estatales y Municipales de Enlace con la S.R.E tienen autorizado el cobro de un monto adicional por brindar el servicio en la localidad, dicho cobro es independiente del monto de pago que corresponda de acuerdo a la Ley Federal de Derechos por concepto de expedición de pasaporte.</p> <p>A partir del 1º de enero del 2005, las personas mayores de 60 años y los discapacitados, gozarán del beneficio de descuento en el pago de su pasaporte ordinario.</p> <p>Pago de derechos (mayores de 60 años y discapacitados)</p> <p>Pasaporte por 1 año \$ 195</p> <p>Pasaporte por 5 años \$ 505</p> <p>Pasaporte por 10 años \$ 815...</p> <p>CRITERIOS DE RESOLUCIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los documentos que contengan alteraciones, tachaduras, enmendaduras o sean ilegibles, carecerán de validez oficial. 2. Todas las Cartas de naturalización, declaratorias y certificados de nacionalidad que se presenten para acreditar la nacionalidad mexicana en el trámite de expedición de pasaporte, serán verificadas en un periodo de 3 a 5 días hábiles. Dichos documentos deberán ser presentados en su original para cotejo y devolución en el momento de su presentación. 3. La S.R.E se reserva el derecho de verificar los documentos

	entregados para expedición de pasaporte. Los documentos que se envíen a la verificación, estarán supeditados al tiempo de respuesta por parte de su emisor, por lo que la expedición de pasaportes no podrá realizarse en los plazos establecidos...	
Compromisos de Mejora	Con la finalidad de ofrecer mejores servicios a la ciudadanía en general, la Dirección General de Delegaciones se compromete en corto plazo a: Implementar un sistema de pago electrónico de derechos del pasaporte al último trimestre del año 2005.	
Mejoras		
Antes: 2003	Después 2006	Beneficios
1. No se tenía establecido un estándar de tiempo para entregar el pasaporte en las 45 Delegaciones de la S.R.E	Entrega del pasaporte en un tiempo máximo de 45 minutos, una vez que se cumpla con los requisitos.	Existe un tiempo máximo de espera de 45 minutos para la entrega del documento.
2. El pago de derechos se hacía personalmente en el banco.	El usuario puede realizar su pago de derechos para pasaporte a través de los portales bancarios certificados en Internet.	El usuario puede realizar su pago por Internet a fin de que cuando realice su trámite, sea más fácil.

Cumplimiento de Atributos:

Instit/Trámite	Trimestre	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpar	Imparcial	Amabilidad	Confiden	Claridad	Accesibil	
SRE	2006												
Expedición de pasaporte ordinario	T1		99	77	87		90		91				
	T2		99	83	98		97		90				
	T3		99	83	98		97		90				
	T4	33	99	82	97		98		91				
	Total		33	396	325	380	0	382	0	362	0	0	0
	Promed		33	99	81.3	95	0	95.5	0	90.5	0	0	0

(Fuente: Reporte de cumplimiento de atributos de CCC 2006, Dirección General de Eficiencia Administrativa y Buen Gobierno, Secretaría de la Función Pública)

Análisis sobre la implementación y operación de la CCC:

Alto Impacto Ciudadano: Esta trámite también es de muy alto impacto, ya que durante 2006 la expedición de pasaportes rebaso los 2'300,000, además de ser uno de los documentos que permite a los mexicanos viajar al extranjero y acreditar la nacional mexicana.

Voluntad para mejorar continuamente el trámite e implementar CCC: Hubo buena disposición para implementar la CCC (en 2004) por parte de los responsables de trámite, sin embargo, ha habido resistencia y desinterés para implementar algunas medidas para mejorar la calidad del servicio:

1. No se ha incorporado el atributo de Honestidad y se ha visto que es imprescindible, ya que son muy frecuentes los casos en que se incumple la CCC y se presentan situaciones de opacidad y corrupción,
2. Los responsables del trámite mostraron resistencia a realizar las mediciones internas de Oportunidad, hasta que lo han hecho en el cuarto trimestre de 2006 (con resultados muy negativos)
3. El trámite recibe uno de los mayores volúmenes de quejas por incumplimientos en Oportunidad, Amabilidad y Transparencia debido a que no se respetan los requisitos ni los tiempos establecidos y el trato es muy deficiente en algunas delegaciones, sin que hasta ahora se hayan tomado medidas eficaces.

Los responsables no muestran un genuino interés en mejorar la calidad del trámite y frecuentemente el personal operativo incumple los compromisos de la CCC.

Grado de reto de los Compromisos de servicio: Los compromisos de servicio establecidos, en la teoría son retadores, pero en la realidad hay un grave

incumplimiento del atributo de Oportunidad, además de que hace falta incorporar el compromiso de Honestidad.

Retadores: En el papel, 45 minutos es un tiempo retador, pero no se incluye el tiempo de llenado de solicitud, revisión y aceptación de documentos. De cualquier forma, frecuentemente no se cumple el tiempo establecido. El atributo de Amabilidad también parece retador, pero aunque las encuestas reflejan un cumplimiento de 90.5% hay Delegaciones y Oficinas en las que la recurrencia de quejas es uno de los más altos respecto de todos los trámites de la APF.

- **Coherentes:** Es imprescindible adicionar (y cumplir) el atributo de Honestidad.

Nivel de Cumplimiento de Atributos en 2006:

El promedio general de todas las mediciones internas y externas es muy bajo (82.4) y debe trabajarse urgentemente en su mejora.

El atributo de Oportunidad presenta incumplimiento tanto interno (33) como externo (81.3) destacándose el resultado crítico de la medición interna.

Conclusiones: Este es el caso de un trámite que se proporciona con serias deficiencias de calidad y que sufre un alto porcentaje de las personas que lo realizan, a causa de que los responsables no han implementado las medidas necesarias para mejorarlo de raíz a pesar de que la institución cuenta con la infraestructura y los recursos necesarios.

En sus quejas, los usuarios frecuentemente mencionan que a pesar del alto costo del trámite (sobre todo si se obtiene en Oficinas Estatales y Municipales de Enlace, donde puede haber un cargo adicional), no se respetan los compromisos.

El trámite muestra una serie de mejoras previamente al momento de contacto con la ventanilla como la facilidad para acceder a la solicitud (Hoja de Ayuda), el pago de derechos en cualquier banco e incluso pagar por Internet, pero los problemas comienzan precisamente en el contacto con la institución (momento de verdad).

6.5 Conclusiones del análisis comparativo de las Cartas Compromiso al Ciudadano.

Las cuatro CCC son de alto impacto al ciudadano aunque en diferentes sectores: economía (SAT), salud (IMSS y HMGG) y relaciones exteriores (SRE.).

El SAT y la SRE. tienen condiciones favorables para implementar mejoras y compromisos de servicio, mientras el IMSS y el HMGG presentan serias dificultades.

Las CCC del SAT y de la SRE. tienen cobertura nacional y las CCC del IMSS tienen cobertura en la mayoría de las delegaciones.

Las CCC del HMGG tienen una cobertura muy reducida y la capacidad instalada de este tipo de hospitales es muy limitada, en contraste con una amplia población del país que demanda estos servicios y no tiene otras alternativas.

Respecto del grado de reto de los compromisos de servicio, destacan positivamente las CCC del IMSS y del HMGG por la reducción de sus tiempos de atención en base a sistemas de citas programadas, pero principalmente destaca la CCC del SAT con un tiempo de respuesta casi inmediata.

Y destaca la CCC de la SRE. de manera negativa por el incumplimiento en los tiempos establecidos de 45 minutos, así como en su falta de compromiso para hacer que el trámite cumpla los atributos establecidos de honestidad, transparencia y amabilidad. Esto, a pesar de ser el trámite que representa un costo que el usuario considera alto.

En relación a los compromisos de mejora, se destacan los siguientes:

CCC / Fecha compromiso	Compromisos de mejora	Beneficios esperados
SAT: Inscripción al RFC / Dic. 2007	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pre captura en Internet 2. Opción de registro ante fedatario público 3. Impresión y reexpedición de CIF por Internet 4. Guía de obligaciones fiscales disponible en Internet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir tiempos de atención en ventanilla 2. Diversificación de medios para hacer el trámite 3. Reducir tiempos de atención y evitar desplazamientos 4. Contar con la información confiable respecto a los trámites
IMSS: Atención en medicina familiar / Dic. 2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reorganizar la consulta para cumplir el horario de cita 2. Disponer de tiempos para la atención oportuna de ancianos y menores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir el horario de atención 2. Cobertura total del servicio a los derechohabientes y prioridad a población vulnerable.
HMGG: Servicio de hospitalización / Junio 2007	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilizar el trámite de internamiento de pacientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir tiempos de atención
SRE: Expedición de pasaporte / <u>Último trimestre 2005</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistema de pago electrónico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar desplazamiento al banco.

Las CCC del SAT, el IMSS y el HMGG muestran preocupación por continuar cumpliendo los compromisos y mejorando el servicio, lo cual, no se observa en la CCC de la SRE. que incluso no ha actualizado su compromiso desde el últimos trimestre de 2005.

Conclusiones generales

En la Secretaría de la Función Pública, ha sido conveniente adicionar la función preventiva y de mejora continua a la tradicional actuación fiscalizadora y coercitiva.

La metodología de implementación de Cartas Compromiso ha tenido éxito en diversos países, incluido México, debido a que posee un conjunto de fortalezas para la mejora de los trámites y servicios.

Las Cartas Compromiso son el resultado de la búsqueda de modelos de calidad para la función preventiva y de mejora continua, sin embargo, el trabajo realizado en México, hasta ahora aún es incipiente y debe perfeccionarse y superarse en eficacia y cobertura.

A continuación se realiza un análisis de las más importantes fortalezas y debilidades, y se presentan algunas propuestas para mejorar los resultados de las CCC.

Fortalezas:

- Orientan la gestión a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, colocándolos en el centro de la atención gubernamental.
- Establecen estándares de servicio.
- El cumplimiento de los estándares de servicio están respaldados por un proceso de mejora continua.
- El proceso de mejora y la aplicación de CCC puede ampliarse a más trámites y servicios.
- El cumplimiento de los estándares de servicio es monitoreado y publicado, para identificar casos de incumplimiento y establecer acciones de mejora.
- La SFP proporciona la dirección y asesoría para que las instituciones mejoren sus trámites y servicios.

- La publicación de los niveles de cumplimiento de todas las CCC y la retroalimentación para que las instituciones mejoren sus resultados, genera un ambiente de competitividad que favorece a los usuarios.
- El sistema de CCC puede ser apoyado por los propios usuarios que reclaman el cumplimiento de los compromisos y la mejora del servicio.

Debilidades:

- Se tienen demasiados atributos para las CCC, algunos de los cuales prácticamente no se utilizan, pero distraen la atención de los atributos más importantes.
- El documento de CCC es muy extenso, cuando generalmente el usuario sólo busca los datos más relevantes.
- El proceso de implementación y aseguramiento de CCC es muy extenso y consume demasiado tiempo y recursos.
- El número de CCC implementadas aún es pequeño en comparación con el universo total de trámites y servicios.
- Algunas instituciones han disminuido la importancia de sus CCC, generando incumplimientos en los compromisos y deficiencias en el servicio.
- En las instituciones públicas prevalece una cultura orientada al cumplimiento de la normatividad, más que a la mejora real de los servicios, por lo cual algunas unidades administrativas reportan resultados satisfactorios que pueden no ser objetivos o no reflejar la realidad del servicio.
- Las diferentes áreas de la SFP que promueven y apoyan la mejora en las instituciones, no han aplicado un enfoque sistémico, ocasionando dispersión de esfuerzos resultados marginales.
- La normatividad establece sanciones a las instituciones públicas por irregularidades en la prestación de trámites y servicios, sin embargo existen deficiencias tanto en la identificación de irregularidades como en la aplicación de las sanciones correspondientes.
- La alta dirección de las instituciones generalmente tiene poca confianza en el trabajo del personal de mando medio y operativo y no los involucra en la toma de

decisiones relacionada con el trámite o servicio, sino que le impone las decisiones previamente establecidas.

- La falta de integralidad de las diferentes herramientas y sus objetivos impiden la optimización de los recursos de la institución y el incremento de la productividad.

Propuestas para superar las debilidades:

- 1. Se tienen demasiados atributos para las CCC, algunos de los cuales prácticamente no se utilizan, pero distraen la atención de los atributos más importantes:**

Se propone reducir el número de compromisos de las CCC que actualmente consta de dos internos (oportunidad y confiabilidad) y nueve externos (oportunidad, confiabilidad, honestidad, transparencia, imparcialidad, amabilidad, confidencialidad, claridad y accesibilidad).

Se propone excluir las mediciones de los compromisos internos (registros de la institución) y conservar sólo las mediciones externas (encuestas) ya que finalmente, es la opinión ciudadana la que determina si la calidad de un servicio recibido es la idónea. Se propone conservar sólo las mediciones externas de tres atributos: **oportunidad, honestidad, amabilidad.**

Estos tres atributos pueden sintetizar las características más importantes de los trámites y servicios:

La **oportunidad** puede incluir la confiabilidad pues para considerar un trámite entregado a tiempo, implica también que se entrega correctamente.

Los atributos de transparencia, imparcialidad y confidencialidad, pueden asimilarse en el de **honestidad**, ya que su naturaleza es similar: Prácticas que disminuyen riesgos de corrupción, opacidad, discrecionalidad y uso indebido de información reservada.

El atributo de **amabilidad** puede incluir al de claridad, puesto que un trato amable puede incluir el uso de un lenguaje claro y entendible para los usuarios.

El atributo de accesibilidad es utilizado en muy pocas CCC y puede prescindirse de él sin mayor problema.

2. El documento de CCC es muy extenso, cuando generalmente el usuario sólo busca los datos más relevantes:

Aunque hay una versión corta, la experiencia ha demostrado que los usuarios no leen la CCC completa y sólo buscan algunos datos que necesita para realizar el trámite o quejarse: Dirección, teléfono, correo electrónico, horarios, requisitos, costos y quejas.

Si el número de CCC sigue aumentando, deberá condensarse el documento de CCC para evitar que los usuarios se pierdan en tanta información. Se propone reducir al mínimo el documento, ya que lo importante será que se cumpla con los compromisos de servicios óptimos para el ciudadano.

Se propone una estructura y contenido básicos que sólo contenga el nombre, objetivo, los atributos y los resultados del cumplimiento. Esta información que deberá publicarse en las ventanillas de servicio y la pagina web de la institución.

3. El proceso de implementación y aseguramiento de CCC es muy extenso y consume demasiado tiempo y recursos

Se propone reducir el proceso de implementación de CCC de 11 pasos que actualmente tiene a cinco que son los más importantes:

1. Elaborar el diagnóstico integral (identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras),
2. Implementar las mejoras del servicio,
2. Establecer los compromisos de servicio,

3. Proporcionar el servicio con las mejoras implementadas y los compromisos de servicio actualizados,
4. Medir el servicio proporcionado y las mejoras requeridas, a través de encuestas
5. Retroalimentar el servicio para continuar mejorándolo mediante nuevos diagnósticos y/o encuestas y asegurar las condiciones necesarias para cumplir o superar los compromisos de servicio establecidos.

La reducción del proceso debe significar también la reducción del tiempo y de recursos en la implementación y aseguramiento de CCC.

4. El número de CCC implementadas aún es pequeño en comparación con el universo total de trámites y servicios.

291 trámites con CCC, aún es un número muy pequeño, comparado con los más de 3000 trámites y servicios que hay. La propuesta consiste en establecer y respetar los compromisos de servicio en todos los trámites y servicios que permitan proporcionar servicios de calidad, bajo condiciones favorables a los usuarios.

Primero se propone implementar CCC en los trámites y servicios con mayor demanda (20% de los trámites que representan el 80% del volumen de recurrencia)

Este objetivo de acelerar el número de CCC implementadas será favorecido por las propuestas anteriores de reducir el número de atributos de las CCC; reducir el tamaño del documento CCC y reducir el proceso de implementación y aseguramiento de las CCC.

Después de implementar los compromisos de servicio en el 20% de los trámites con mayor demanda, podrá continuarse la implementación en el resto de trámites, hasta hacerlo en el 100%.

Se propone establecer la obligatoriedad para implementar compromisos de servicio en todos los trámites (aunque se avance por etapas) para evitar inequidades entre los trámites y servicios proporcionados con y sin CCC.

Los compromisos o estándares deben publicarse en las ventanillas de servicio y en la página electrónica de la institución por beneficio de los usuarios.

5. Algunas instituciones han disminuido la importancia de sus CCC, generando incumplimientos en los compromisos y deficiencias en el servicio.

Al cierre de 2006 se han identificado 25 CCC críticas, es decir con un nivel de cumplimiento inaceptable (ver Anexo 1)

Se propone que el compromiso para cumplir los estándares de servicio de las CCC sea asumido directamente por el titular de la institución, de acuerdo con la responsabilidad y liderazgo que le deben caracterizar. El titular de la institución podrá delegar esta responsabilidad a los encargados de las áreas de servicio, pero debe verificar su correcto cumplimiento y el establecimiento de medidas de mejora.

Los responsables de las áreas de servicio deben rendir cuentas al titular respecto de la eficacia y eficiencia con que se proporcionan los servicios, teniendo en todo momento al usuario como el foco de atención.

6. En la APF prevalece una cultura orientada al cumplimiento de la normatividad, más que a la mejora real de los servicios, por lo cual algunas unidades administrativas reportan resultados satisfactorios que pueden no ser objetivos o no reflejar la realidad del servicio.

En primer lugar se propone que los resultados de cumplimiento que reporta la institución ya no consideren las mediciones internas, sino sólo las externas (encuestas).

Para verificar la veracidad de los resultados reportados, se propone que los OIC's apliquen revisiones en base a lo siguiente:

En algunos trámites, el número de encuestas aplicadas es reducido y la disposición de recursos humanos, por parte de los OIC's es suficiente. En esos casos se propone que la revisión de las encuestas por parte del OIC sea al 100%.

Para los casos en que esto no sea posible, se propone que el OIC realice muestreos aleatorios.

Lo más importante es que los responsables del servicio, verifiquen la forma en que se proporciona el trámite en la ventanilla y "se pongan en el lugar de los usuarios" para comprender mejor sus necesidades e identificar mejoras.

Además pueden llevarse a cabo operativos tipo "usuario simulados" en que el OIC por sí mismo o contratando terceros, verifique si el servicio se proporciona de acuerdo a los compromisos establecidos o se incurre en irregularidades veladas.

Finalmente se propone que se folien todos los formatos de encuestas (y de quejas) para un mejor seguimiento y para evitar que se desechen las encuestas cuando la opinión vertida, refleja una realidad distinta que la quisieran algunos responsables de los servicios.

7. Las diferentes áreas de la SFP que promueven y apoyan la mejora en las instituciones, no han aplicado un enfoque sistémico, ocasionando dispersión de esfuerzos y resultados marginales.

Además de la DGEABG, otras áreas de la SFP, promueven y apoyan la mejora de las instituciones, sin embargo, hasta ahora no se ha seguido un programa formal que permita la conjunción de los esfuerzos y objetivos de dichas áreas.

Los objetivos de dichas áreas se centran en funciones y metas de simplificación regulatoria de procesos internos; digitalización de procesos, trámites y servicios; transparencia y combate a la corrupción.

Cada área intenta conseguir sus diferentes objetivos, con lo cual, las instituciones tienen que establecer diversos programas de trabajo para aplicarlos en distintos procesos, trámites y servicios.

Esto implica que la institución tenga que cumplir con cuatro programas de trabajo diferentes; destine recursos por cuatro y entregue información y reportes para cuatro áreas de la SFP.

Se propone trabajar bajo una estrategia común en el que se coordinen los diferentes programas bajo uno solo y se trabaje en la mejora integral de los procesos, trámites y servicios.

El resultado debe ser procesos, trámites y servicios simplificados operativa y normativamente, con calidad, con estándares publicados y cumplidos, digitalizados (total o parcialmente) honestos y transparentes.

Esto permitiría además que las instituciones centren sus esfuerzos y se obtengan resultados de mayor impacto, al tiempo que la SFP proyecta una imagen favorable de coordinación y fortalece su autoridad ante el resto de las instituciones.

8. La normatividad establece sanciones a las instituciones públicas por irregularidades en la prestación de trámites y servicios, sin embargo existen deficiencias tanto en la identificación de irregularidades como en la aplicación de las sanciones correspondientes.

Frecuentemente las instituciones públicas incumplen la normatividad relacionada con la prestación de trámites y servicios, pero no se aplican con todo rigor las sanciones

correspondientes debido a que no se realiza un seguimiento exhaustivo para identificar las irregularidades.

Esta situación incide negativamente en una prestación eficiente y ágil de los servicios y puede contribuir a crear espacios de opacidad y corrupción en detrimento de la ciudadanía.

En este sentido, la propuesta consiste en establecer un seguimiento consistente y sistemático que permita identificar irregularidades, sin incurrir en gastos excesivos, mediante un mecanismo de inspección o auditoría aleatoria que verifique el cumplimiento de la normatividad y los compromisos establecidos en las CCC y en general en todos los trámites y servicios que proporcionan las instituciones públicas.

Este punto tiene dos objetivos fundamentales; uno preventivo y uno coercitivo.

Para efectos preventivos, es necesario que las instituciones sepan que se realizan estas inspecciones y que se aplican estrictamente, las sanciones correspondientes.¹⁴¹

El efecto coercitivo consiste precisamente en romper la inercia generalizada y que tanto daña al país, de incumplimiento de la Ley para realmente aplicarla con todo rigor.

Las ventajas de trabajar en la parte preventiva mediante la mejora continua y la parte coercitiva con la aplicación irrestricta de la Ley será el otorgamiento de trámites y servicios eficaces y de calidad en beneficio de la ciudadanía:

- Las instituciones públicas operarán sólo con los trámites necesarios ya que dejarán de aplicar los trámites obsoletos o que ya no tienen razón de ser,
- Las instituciones sólo solicitarán los requisitos estrictamente necesarios,
- Los requisitos solicitados una vez no requerirán solicitarse nuevamente,

¹⁴¹ La Ley Federal de Procedimiento Administrativo establece en sus artículos 17 y 69 la obligatoriedad que tienen las instituciones de la Administración Pública Federal de respetar los trámites, sus plazos y requisitos establecidos. Asimismo, el artículo 70 establece las sanciones administrativas que corresponden por incumplimientos. Ver Presidencia de la República. **Ley Federal de Procedimiento Administrativo.**, *op. cit.*, Artículos 17, 69 y 70.

- Los requisitos solicitados en una unidad administrativa no requerirán solicitarse nuevamente por otra,
- Se reducirán sustancialmente los plazos de resolución,
- Se cumplirán los estándares de atención y
- Se podrá incorporar de manera decidida una mayor participación de la ciudadanía en la mejora de los servicios.

9. La alta dirección de las instituciones generalmente tiene poca confianza en el trabajo del personal de mando medio y operativo y no los involucra en la toma de decisiones relacionada con el trámite o servicio, sino que le impone las decisiones previamente establecidas.

Frecuentemente los procesos que soportan a los trámites y servicios poseen un alto contenido de actividades que no aportan valor debido a múltiples revisiones y autorizaciones.

Los principios generalmente aceptados para considerar que una actividad aporta valor son los siguientes:

- Transforman insumos en productos (ya sean productos finales o subproductos para la etapa subsiguiente),
- Se realizan bien desde la primera vez,
- Su utilidad es apreciada por el usuario.

En la Administración Pública, hay otro tipo de actividades que aunque no agregan valor se consideran necesarias, como las autorizaciones en base a la observancia de las leyes y disposiciones normativas y administrativas.

Las múltiples revisiones y autorizaciones generalmente se deben a que el nivel más alto no confía en los anteriores por lo que no hay un facultamiento o responsabilización real.

Cada revisión y autorización requiere una serie de actividades asociadas como traslados y esperas de la documentación o asunto a revisar y autorizar, de manera que entre más niveles autoricen, la cadena de actividades que no agregan valor se incrementa.

En este sentido, la propuesta consiste en lo siguiente:

- Capacitar permanentemente al recurso humano que interviene en el proceso asociado al otorgamiento de trámites y servicios,
- Facultarlo o responsabilizarlos de las actividades, procesos y decisiones relacionadas con el servicio,
- Sensibilizarlo de la importancia que tiene su labor para el servicio, la institución la ciudadanía,
- Involucrarlo o considerarlo en las acciones relacionadas con el servicio como reuniones, aportación de ideas y propuestas y toma de decisiones.
- Proporcionarle la información relacionada al servicio los cambios y nuevos sistemas de trabajo y a la planeación estratégica de la las institución,
- Motivarle para que mejore o mantenga un desempeño adecuado a las necesidades del servicio y aporte propuestas de valor para la ciudadanía,
- Tomarlo en cuenta ante situaciones de posible promoción o mejora de las condiciones de trabajo.

Frecuentemente la alta dirección, enfatiza la mejora desde la perspectiva de la misión, objetivos, metas, estrategias, estructuras, recursos financieros, herramientas y sistemas de trabajo, pero se olvida el factor más importante para llevar adecuaciones de trabajo y mejoras en el desempeño, que son las personas.

Así como la orientación al ciudadano implica centrar la gestión pública en las personas a las que se les sirve, hace falta también, considerar en la mejora de la gestión a las personas que sirven.

10. La falta de integralidad de las diferentes herramientas y sus objetivos impiden la optimización de los recursos de la institución y el incremento de la productividad.

Cualquiera de las estrategias de mejora de los procesos, trámites y servicios si se aplica sola, está condenada a obtener resultados marginales de beneficio social, pero además también obtendrá resultados marginales para la institución.

En contraparte, si se aplican integral y sinérgicamente, se podrán optimizar los recursos institucionales e incrementar la productividad en virtud del siguiente cuadro que describe los beneficios del enfoque sistémico e integral del uso de las estrategias y herramientas para mejorar los procesos, trámites, servicios y recursos:

Cuadro de beneficios por la utilización sistémica de las estrategias y herramientas.

Estrategia o herramienta	Beneficio
Planeación estratégica	Identifica, focaliza y alinea las actividades, procesos y servicios al cumplimiento de los objetivos institucionales y nacionales, por lo tanto, elimina o reubica las actividades, procesos y estructuras no alineados, ni imprescindibles y ahorra recursos.
Mejora operativa	Elimina actividades que no agregan valor, por lo tanto, disminuye el tiempo total del ciclo y ahorra recursos.
Mejora regulatoria	Elimina actividades enfocadas al cumplimiento normativo, por lo tanto, disminuye el tiempo total del ciclo y ahorra recursos.
Digitalización	Elimina u optimiza las actividades, organiza y acelera la administración y uso de la información, por lo tanto, optimiza el tiempo total del ciclo y el uso de recursos.
Honesto y transparente	Identifica factores y puntos de riesgo de opacidad y corrupción y trabaja en su eliminación. Estos riesgos generalmente son favorecidos ante trámites enredados,

	difíciles de cumplir y tardados, por lo que su mejora implica menor tiempo total de ciclo.
Mejora de estructuras organizacionales	Diseña o rediseña las estructuras organizacionales como medios para lograr los objetivos y la misión institucional y con alta capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno y de las necesidades ciudadanas identificando y reubicando recursos humanos (y de cualquier tipo) que no estén alineados a los objetivos. Algunas áreas o procesos tienden a duplicarse por ineficiencias de gestión como las unidades administrativas de gestión de recursos humanos, materiales, financieros y de sistemas de información. Por lo tanto ahorra recursos y mejora los tiempos de los ciclos.
Desarrollo de recursos humanos y facultamiento	El desarrollo integral de los recursos humanos (independientemente de la aplicación de la Ley del Servicios Profesional de Carrera) implica el diagnóstico de necesidades y la formación y desarrollo integral de recursos humanos y proporciona los elementos teórico – prácticos para mejorar el desempeño en el otorgamiento de servicios y los procesos que los soportan, por lo tanto, contribuyen a optimizar el uso de los recursos humanos.
Que cueste menos	Como resultado de las diversas estrategias y herramientas aplicadas bajo un enfoque integral, se obtiene un ahorro importante de recursos en las instituciones públicas.

Cuando en una institución, unidad administrativa, proceso o servicio, se implementan las estrategias y herramientas de manera sincronizada y sinérgica, no sólo se multiplica el impacto de los beneficios para la ciudadanía mediante una reducción drástica en los tiempos en que se proporcionan los trámites y servicios, sino que se logra una optimización de los recursos para la institución y se puede propiciar una disminución de

los costos directos e indirectos para el ciudadano, además de una mejor imagen de las instituciones y de la administración pública.

La combinación de ciclos menores de los procesos trámites y servicios y la reducción de los recursos utilizados, son factores que favorecen el incremento de la productividad.

Existen cinco formas de incremento de la productividad, de manera que las instituciones públicas pueden jugar con los resultados y recursos de acuerdo a las necesidades de cada circunstancia, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro de las formas de productividad y su posible aplicación.

Forma de productividad	Posible aplicación
1. Obtener más productos con menos recursos.	Incrementar la oferta o cobertura de servicios además de canalizar recursos a otras áreas, procesos o servicios.
2. Obtener más productos con los mismos recursos.	Mantener la estructura organizacional y recursos, pero incrementar la oferta o cobertura de servicios.
3. Obtener los mismos productos con menos recursos.	Mantener la oferta de servicios, pero canalizar recursos a otras áreas, procesos o servicios.
4. Disminuir los productos, pero disminuir más los recursos.	Disminuir la oferta de servicios, pero disminuir más los recursos para canalizarlos a otras áreas, procesos o servicios.
5. Incrementar los recursos, pero incrementar más los productos.	Requerir recursos adicionales pero incrementar más la oferta o cobertura de servicios.

La forma ideal de canalización de recursos consiste en ahorrarlos en las áreas o procesos administrativos para enviarlos a las áreas o procesos sustantivos o de servicios de las instituciones.

Conclusión Final: El sistema de gestión de calidad CCC ha sido adoptado exitosamente en México ya que el promedio general de todas las CCC para el 2006 es de 95.4, y el promedio de todos los atributos es aceptable.¹⁴²

Pese al éxito de las CCC en México, aún se llegan a presentar casos (los menos) de resistencia inercial y cultural a mejorar, por parte de diversos funcionarios que defienden cotos de poder y de confort.

Es necesario que se establezca la obligatoriedad de las CCC, en forma de estándares de servicio, para todas las instituciones que proporcionen trámites y servicios, mediante una estrategia gradual de implementación que prevea primero el 20% de los trámites de mayor impacto y después el resto.

Se requiere establecer políticas de aplicación general que responsabilicen a las áreas de servicio de asumir una verdadera orientación al ciudadano, direccionando las mejoras a partir de la opinión de los usuarios, para lo cual es necesario corroborar permanentemente los compromisos de servicio con la realidad de atención en las áreas de servicio.

Diversas instituciones han demostrado que en los casos en que ha habido la voluntad para implementar las CCC, puede hacerse aún con pocos recursos y aún en condiciones adversas y que los resultados son siempre positivos a favor de los usuarios.

La utilidad de las CCC ha sido probada en diversos países, principalmente los miembros de la OCDE, y México ha logrado resultados adecuados hasta el momento pero que deben continuar mejorándose.

Los resultados favorables de las CCC pueden incrementarse si se sigue trabajando en vencer la resistencia al cambio mediante el convencimiento, pero también debe

¹⁴² Ver el Anexo al final de este trabajo.

establecerse la obligatoriedad para que todas las instituciones adopten el sistema CCC o publiquen y respeten estándares de servicio óptimos y establezcan procesos de mejora continua para todos los trámites y servicios, aunque sea de manera gradual.

La SFP debe acelerar el estudio de este tipo de buenas prácticas para incorporar aquellas que respondan a las necesidades de la sociedad mexicana y que fortalecen la prioridad que significa el ciudadano en el quehacer gubernamental.

La SFP requiere coordinar los diferentes objetivos y esfuerzos en la mejora de procesos, trámites y servicios que contribuyan para que las instituciones públicas gestionen de manera eficaz, eficiente, honesta y transparente.

Independientemente de la publicación de CCC o estándares de servicio, debe generalizarse el uso sistemático e integral de estrategias y herramientas que permitan mejorar la planeación estratégica, la operación, la normatividad, la digitalización, la transparencia, las estructuras organizacionales y los recursos para contribuir a optimizar los tiempos de atención, los recursos institucionales, los costos para los usuarios, la transparencia y la honestidad.

En este sentido es importante señalar que la probabilidad de que un trámite o servicio incremente costos, opacidad y corrupción, es directamente proporcional al incremento de los tiempos de atención, requisitos solicitados y confusión en la información.

Por tanto, la optimización de los tiempos de atención, de los requisitos (estrictamente necesarios) y de la claridad de la información, generan las condiciones ideales para que los trámites y servicios sean expeditos, baratos, transparentes y honestos.

La estrategia de CCC puede servir de base para avanzar más aún, en la mejora de trámites y servicios. Puede trabajarse por tipos de trámites y servicios, para profundizar en la mejora de trámites empresariales, por ejemplo, que permita mejorar la competitividad y hacer más atractivas las inversiones en país. Otro grupo de trámites que centren la atención y recursos puede localizarse en aquellos servicios que pueden

ayudar a superara la pobreza e inequidad. Otro caso puede ser la simplificación de trámites fiscales y uno más podría centrarse en el mejorar la generalidad de trámites respecto de la opacidad y corrupción.

Se puede partir del avance que se tiene y llegar a resultados realmente trascendentes para el país.

No es válido que los responsables de los trámites y servicios argumenten pretextos como recursos escasos ya hemos visto ejemplos de instituciones que, a pesar de condiciones adversas, están trabajando para mejorar sus procesos, trámites y servicios en beneficio de los usuarios que son su razón de ser. También hemos visto que, precisamente algunas estrategias y herramientas favorecen la optimización de los recursos.

No hay pues, pretextos válidos para evadir la mejora de los servicios públicos puesto que, además de las CCC, se cuenta con diversas estrategias y formas para mejorar en beneficio de la ciudadanía.

Bibliografía

Baca Olamendi, Laura et al (compiladores). **Léxico de la Política**. Ed. Fondo de Cultura Económica, Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Fundación Heinrich Böll, México, 2004.

Barzelay, Michael. **Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública**. Traduc. Jorge Ferreiro, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

Bertucci, Guido. “Tendencias Mundiales de innovación y calidad gubernamental”, en **Revista de Política Digital**. Edición extraordinaria, número 13, Grupo Nexos, México, noviembre 2003.

Bobbio, Norberto et al. **Diccionario de política**. Siglo XXI editores, segunda edición, México, 1983.

Bobbio, Norberto. **Estado, Gobierno y Sociedad. Por una teoría general de la política**. Trad. José F. Fernández Santillán, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2006.

Bresser Pereira, Luis Carlos. et al. **Lo público no estatal en la reforma del Estado**. Ed. Paidós y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Buenos Aires, 1998.

Carthy, Winthrop. “Experiencias internacionales de las Cartas Compromiso”, en **Revista de Política Digital** Edición extraordinaria, número 20, Grupo Nexos, México, noviembre 2004.

Crespo, José Antonio. **Fundamentos políticos de la rendición de cuentas**. Editado por la Auditoría Superior de la Federación, México, 2001.

Deming, W. Edwards. **Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.** Traduc. Jesús Nicolás Medina. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989.

Drucker, Peter. **La sociedad post capitalista.** Traduc. Jorge Cárdenas Nannetti, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1994.

Fraga, Gabino. **Derecho Administrativo.** Editorial Porrúa, México, 46ª edición, 2007.

Gitlow, Howard. **Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva.** Traduc. Héctor G. Tegera, Editorial Ventura, México, 1991.

Hammer, Michael. & Champy, James. **Reingeniería.** Traduc. Jorge Cárdenas Nannetti, Editorial Norma, Bogotá, 1994.

International Organization for Standardization, ISO 9000:2000. Edición 2000. **Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y Vocabulario.**

International Organization for Standardization, ISO 9000:2000. Edición 2000. **Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos.**

Ishikawa, Kaoru. **¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa.** Traduc. Margarita Cárdenas, Editorial Grupo Norma, Bogotá, 1997.

Luhmann, Niklas. **Confianza.** Traduc. Amada Flores, Editorial Antropos y Universidad Iberoamericana, España 2005.

Marx, Carlos y Engels Federico. **Manifiesto del partido comunista** en Obras escogidas en tres tomos, Tomo I, Traducción y Edición, Editorial Progreso, Moscú, 1976.

Muñoz Gutiérrez, Ramón. **Pasión por un Buen Gobierno. Administración por calidad en el gobierno de Vicente Fox.**, Aldea Global Ediciones, México, 1999.

Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. **Agenda Presidencial de Buen Gobierno.** Presidencia de la República.

Olías de Lima Gete, Blanca (coordinadora). **La nueva gestión pública.** Editorial Prentice Hall, Madrid, 2001.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). **Un gobierno alerta. Iniciativas de servicios de calidad en la Administración Pública.** Public Management Service, Traduc. y Edición, Departamento del Distrito Federal. México, 1996

Osborne, David. y Geabler, Ted. **La reinención del gobierno. La fuerza del espíritu empresarial en el sector público.** Traduc. Marco Aurelio Galmarini, Editorial Paidós, Barcelona, 1994.

Presidencia de la República. **Ley Federal de Procedimiento Administrativo.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación México, 04 de agosto de 1994 (última reforma aplicada el 30-05-2000)

Presidencia de la República. **Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación, México, 11 de junio de 2002.

Presidencia de la República. **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación, México, 29 de diciembre de 1976 (última reforma publicada el 21-05-03)

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM). **Decreto por el que se aprueba el programa sectorial denominado Programa Nacional de Combate a**

la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001 – 2006. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 22 de abril de 2002.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM). **Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001 – 2006.** Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 22 de abril de 2002.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM). **Manual de Organización General de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.** Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 06 de diciembre de 2002.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). **Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006.** Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 30 de mayo de 2001.

Secretaría de la Función Pública (SFP). **Guía de Implementación Carta Compromiso al Ciudadano.** Tercera edición, Editado por la SFP, México, Diciembre de 2005.

Secretaría de la Función Pública (SFP). **Guía de Aseguramiento Carta Compromiso al Ciudadano.** Primera edición, Editado por la SFP, México, Enero de 2006.

Secretaría de la Función Pública (SFP). Portal electrónico: www.serviciosdecalidad.gob.mx, Diciembre 2006.

Secretaría de la Función Pública (SFP). **Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.** Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 12 de diciembre de 2003.

Zimmerman Joseph, F. **Democracia participativa. El resurgimiento del populismo.** Traduc. Edgar Antonio González Ruiz, Ed. Limusa, México, 1992.

Anexo: Reporte de cumplimiento de atributos de las Cartas Compromiso al Ciudadano correspondiente al año 2006.

El reporte lo elaboró la DGEABG con base en la información de la sección “Nivel de cumplimiento” de cada CCC, disponible en el portal www.serviciosdecalidad.gob.mx

El reporte consta de 291 unidades de análisis correspondientes a cada CCC (numeradas) con la información correspondientes a las siglas de las 63 instituciones y el nombre de cada trámite o servicio con CCC.

El periodo de estudio es de enero a diciembre de 2006 y, dependiendo de la naturaleza del trámite, los resultados pueden presentarse en diferentes periodicidades: cuatro trimestres (T1, T2, T3 Y T4) o en dos semestres (S1 y S2) o en un año (A1)

Los Resultados corresponden a evaluaciones internas y externas. Las evaluaciones internas se obtienen en base a los registros de la institución y considera los atributos de Oportunidad y Confiabilidad, mientras que las mediciones externas se obtienen por encuestas aplicadas a los usuarios y considera los atributos de Oportunidad, Confiabilidad, Honestidad, Transparencia, Imparcialidad, Amabilidad, Confidencialidad, Claridad y Accesibilidad.

Dependiendo de la naturaleza del servicio son los atributos que aplican a las CCC.

Para cada CCC se muestra el promedio de cada atributo. A continuación se presentan los rangos de cumplimientos:

RANGO	Evaluación Interna	Evaluación Externa
Satisfactorio (verde)	100 - 95	100 - 85
Preventivo (amarillo)	94 - 80	84 - 80
Crítico (Rojo)	79 - 0	70 - 0
Sin medición (Gris)	-	-

El rango satisfactorio está determinado en la Guía de Aseguramiento de Cartas Compromiso al Ciudadano¹⁴³

El rango preventivo indica una alerta para que el responsable de la CCC implemente medidas con oportunidad.

El rango crítico denota una situación en la que es urgente implementar medidas correctivas que reviertan la situación. Si es necesario se involucrará al equipo directivo de la CCC para una mayor efectividad de las medidas (responsables de las áreas, Oficial Mayor o equivalente y Titular de la institución)

Cuando el rango aparece sin medición puede deberse a dos factores:

- a) Que la CCC recién se ha implementado o
- b) Negligencia de los responsables de las CCC, en cuyo caso se hace la observación correspondiente para que el consultor de la SFP reclame al responsable de la CCC.

En algunas CCC hay notas al pie de la unidad de análisis relacionadas a excepciones en la medición por situaciones especiales.

A partir de los resultados de las mediciones, la DGEABG determina si es necesario hacer “Observaciones” que consisten principalmente en identificar CCC con mediciones no aceptables (preventivas o críticas).

En la columna de la derecha los consultores de la SFP establecen una “Propuesta” para solucionar los casos con observaciones.

Estas propuestas para revertir y optimizar los resultados negativos, son presentadas por el consultor al responsable de la CCC y en acuerdo se establecen las medidas a implementar.

¹⁴³ SFP. **Guía de Aseguramiento Carta...** *op. cit.*, pp. 9-10

Al cierre de 2006, se identificaron en las “observaciones” 25 CCC consideradas críticas por las siguientes razones:

- a) La medición de algún atributo está muy por debajo del rango aceptable (crítico)
- b) Tiene tres o más atributos con mediciones en situación preventiva.
- c) Se han dejado de reportar mediciones sin causa justificada en tres o más atributos.

En los casos de las CCC críticas, además de la labor del consultor para acordar con el responsable del trámite, medidas para revertir los resultados negativos, la DGEABG envía oficios a los responsables para solicitarles el establecimiento de planes de contingencia, ya que no pueden presentarse en el portal de servicios de calidad mediciones no aceptables de manera repetitiva y tampoco pueden darse de baja del portal CCC injustificadamente o sólo por que los resultados no son favorables.

De esta forma, los datos cuantitativos del reporte se convierten en el insumo para el análisis y la toma de decisiones que contribuya al aseguramiento de las CCC en condiciones adecuadas de cumplimiento de los compromisos.

El siguiente cuadro muestra los promedios globales de todas las CCC para cada uno de los atributos de servicio para el año 2006.

Cuadro de promedios globales de todas las CCC y atributos de servicio del año 2006.

	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								
	Oportun	Confiab	Oportun	Confiab	Honesti	Transpa	Imparcia	Amabili	Confide	Claridad	Accesi
PROMEDIO GENERAL DE TODAS LAS CARTAS EN 2006	94.3	98.6	93.0	96.5	99.2	93.6	99.0	95.0	88.4	95.1	88.8

Fuente: Reporte de cumplimiento de atributos de CCC 2006, Dirección General de Eficiencia Administrativa y Buen Gobierno, Secretaría de la Función Pública.

El promedio general de los niveles de cumplimiento de todos los atributos y todas las Cartas Compromiso durante 2006 es de 95.4 en una escala de 0 a 100.

El promedio general de todos los atributos están en el rango aceptable.

REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE ATRIBUTOS DE CARTAS COMPROMISO AL CIUDADANO 2006

													OBSERVACIONES	PROPUESTA	
Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa											
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi			
1 ASERCA	(2006)													Falta medición externa de Accesibilidad del 2º Semestre	Falta medición de Accesibilidad de 2º semestre
Solicitud de Inscripción al Subprograma de Apoyos Directos al Ingreso Objetivo	S 1	100				97	98						97		
	S2		100			94	99								
	Total	0	200	0	191	197	0	0	0	0	0	0	97		
	Promed	0	100	0	95.5	98.5	0	0	0	0	0	0	97		
Nota: El trámite opera de acuerdo al ciclo agrícola. De acuerdo al Art. 10 de las Reglas de Operación del Prog de Apoyos Dir. al Productor no se consideró importante el atributo Oportunidad.															
2 ASERCA	(2006)													Incumplimiento Accesibilidad en	
Solicitud de inscripción al subprograma de apoyos para la pignoración	A 1	100		100		99							55		
	Total	100	0	100	0	99	0	0	0	0	0	0	55		
	Promed	100	0	100	0	99	0	0	0	0	0	0	55		
Nota: El trámite opera de acuerdo al ciclo agrícola.															
3 ASERCA	(2006)													CARTA CRITICA Incumplimiento Oportunidad externa y Transparencia en	Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia
Solicitud de pago de apoyo complementario al ingreso	S 1	99		38		97	76								
	S2	100		86		99	57								
	Total	199	0	124	0	196	133	0	0	0	0	0	0		
	Promed	99.5	0	62	0	98	66.5	0	0	0	0	0	0		
Nota: El trámite opera de acuerdo al ciclo agrícola.															
4 BANCOMEXT	(2006)													CCC firmada el 17-10-06	
Asesoría especializada	T1														
	T2														
	T3														
	T4	100	100	100	100	100									
	Total	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0		
5 BANCOMEXT	(2006)													CCC firmada el 29-09-06	
Avalúos	T1														
	T2														
	T3														
	T4	98	100	98	100	100							100		
	Total	98	100	98	100	100	0	0	0	0	0	0	100		
	Promed	98	100	98	100	100	0	0	0	0	0	0	100		
6 BANCOMEXT	(2006)														
Prestación de Servicio de Cursos de Capacitación de catálogo a un solicitante de acuerdo a sus necesidades	T1	100		100		100							100		
	T2	100		100		100							100		
	T3	100		100		100							100		
	T4	100		100		100							100		
	Total	400	0	400	0	400	0	0	0	0	0	0	400		
	Promed	100	0	100	0	100	0	0	0	0	0	0	100		
7 BANCOMEXT	(2006)														
Programa de Asistencia Técnica	T1	100	100	100	100	100									
	T2	100	100	100	100	100									
	T3	100	100	100	100	100									
	T4	100	100	100	100	100									
	Total	400	400	400	400	400	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0		
8 BANOBRA	(2006)														
Disposición de recursos de crédito	T1	94		100		100	97								
	T2	93		92		100	99								
	T3	99		97		100	98								
	T4	94		100		100	95								
	Total	380	0	389	0	400	389	0	0	0	0	0	0		
	Promed	95	0	97.3	0	100	97.3	0	0	0	0	0	0		

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								CARTA CRITICA			
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi	
9 BANOBRAS														Incumplimiento en los 3 atributos	Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia. El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Resolución de créditos nuevos a municipios hasta por 10 millones de pesos que comprometan participantes federales	T1	89		76			82								
	T2	75		76			87								
	T3	90		82			76								
	T4	88		92			72								
	Total	342	0	326	0	0	317	0	0	0	0	0	0		
	Promed	85.5	0	81.5	0	0	79.3	0	0	0	0	0	0		
10 CAPUFE														CCC Firmada el 29-09-06	
Atención médica pre hospitalaria y servicios preventivos	T1														
	T2														
	T3														
	T4	100		98	99	100									
	Total	100	0	98	99	100	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	100	0	98	99	100	0	0	0	0	0	0	0		
11 CAPUFE														Incumplimiento Oportunidad interna	
Servicios de Arrastre de Vehículos y/o Apoyo	T1	92		99		100			99						
	T2	93		99		100			100						
	T3	92		100		100			100						
	T4	92		99		100			99						
	Total	369	0	397	0	400	0	0	398	0	0	0	0		
	Promed	92.3	0	99.3	0	100	0	0	99.5	0	0	0	0		
12 CFE														Incumplimiento Oportunidad interna	
Atención de inconformidades por alto consumo de energía eléctrica.	T1	85	97	87	83	90									
	T2	94	97	93	86	96									
	T3	96	93	93	91	95									
	T4	96	93	95	96	97									
	Total	371	380	368	356	378	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	92.8	95	92	89	94.5	0	0	0	0	0	0	0		
13 CFE														Incumplimiento Oportunidad y Confiabilidad interna	
Atención de reportes por falla en el suministro de energía eléctrica	T1	89	95	85	87	96									
	T2	90	95	87	85	96									
	T3	92	63	93	91	96									
	T4	93	70	95	95	96									
	Total	364	323	360	358	384	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	91	80.8	90	89.5	96	0	0	0	0	0	0	0		
14 CFE														El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)	
Solicitud de incremento a la carga contratada	T1	97		90			91		90						
	T2	98		92			91		95						
	T3	97		94			93		96						
	T4	98		97			98		97						
	Total	390	0	373	0	0	373	0	378	0	0	0	0		
	Promed	97.5	0	93.3	0	0	93.3	0	94.5	0	0	0	0		
15 CFE														Incumplimiento Oportunidad y Confiabilidad interna	
Solicitud de servicio de energía eléctrica bajo el régimen de aportaciones	T1	91	91	75	90	100									
	T2	93	97	94	94	95									
	T3	94	70	96	96	97									
	T4	95	95	97	95	98									
	Total	373	353	362	375	390	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	93.3	88.3	90.5	93.8	97.5	0	0	0	0	0	0	0		
16 CFE														Incumplimiento Oportunidad interna	El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Solicitud de suministro de energía eléctrica	T1	89		84			98		90						
	T2	91		94			95		93						
	T3	94		94			96		94						
	T4	95		96			96		96						
	Total	369	0	368	0	0	385	0	373	0	0	0	0		
	Promed	92.3	0	92	0	0	96.3	0	93.3	0	0	0	0		

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								La CCC está suspendida por problemas de rezago	El Consultor verifique que la CCC vuelva a operar. El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)			
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
17 CNA	(2006)														La CCC está suspendida por problemas de rezago	El Consultor verifique que la CCC vuelva a operar. El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Certificados de Aprovechamiento de Aguas Salobres	T1	100		97					98							
	T2	100		96					98							
	T3	100		99					98							
	T4	100		95					97							
	Total	400	0	387	0	0	0	0	391	0	0	0	0			
Promed	100	0	96.8	0	0	0	0	97.8	0	0	0	0				
18 CNA	(2006)													La CCC está suspendida por problemas de rezago	El Consultor verifique que la CCC vuelva a operar.	
Concesión de aprovechamiento de aguas superficiales	T1	100		97	92	100	96		98							
	T2	100		96	100	100	100		98							
	T3	100		98	100	100	100		98							
	T4	100		95	92	100	96		97							
	Total	400	0	386	384	400	392	0	391	0	0	0	0			
Promed	100	0	96.5	96	100	98	0	97.8	0	0	0	0				
19 CNA	(2006)													La CCC está suspendida por problemas de rezago	El Consultor verifique que la CCC vuelva a operar. El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)	
Concesión o asignación de aprovechamiento de aguas subterráneas	T1	99		97					98							
	T2	98		96					98							
	T3	98		99					98							
	T4	96		95					97							
	Total	391	0	387	0	0	0	0	391	0	0	0	0			
Promed	97.8	0	96.8	0	0	0	0	97.8	0	0	0	0				
20 CNA	(2006)													La CCC está suspendida por problemas de rezago	El Consultor verifique que la CCC vuelva a operar.	
Modificación de permiso de descarga de aguas residuales.	T1															
	T2	100		96	100	100	100		98							
	T3	100		99	100	100	100		98							
	T4	100		95	92	100	96		97							
	Total	300	0	290	292	300	296	0	293	0	0	0	0			
Promed	100	0	96.7	97.3	100	98.7	0	97.7	0	0	0	0				
21 CNA	(2006)													La CCC está suspendida por problemas de rezago	El Consultor verifique que la CCC vuelva a operar. El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)	
Permiso de descarga de aguas residuales	T1	98		97					98							
	T2	98		96					98							
	T3	97		99					98							
	T4	94		95					97							
	Total	387	0	387	0	0	0	0	391	0	0	0	0			
Promed	96.8	0	96.8	0	0	0	0	97.8	0	0	0	0				
22 CNA	(2006)													La CCC está suspendida por problemas de rezago	El Consultor verifique que la CCC vuelva a operar.	
Prórroga de títulos de concesión y asignación y/o permisos de descarga	T1	88		97	92	100	96		98							
	T2	100		96	100	100	100		98							
	T3	100		99	100	100	100		98							
	T4	99		95	92	100	96		97							
	Total	387	0	387	384	400	392	0	391	0	0	0	0			
Promed	96.8	0	96.8	96	100	98	0	97.8	0	0	0	0				
23 CNSF	(2006)															
Proceso de Autorización de Agentes de Seguros y Fianzas	T1	100	100	100	100	100	100		100							
	T2	100	100	100	100	100	100		97							
	T3	100	100	100	100	100	100		98							
	T4	100	100	100	100	100	100		98							
	Total	400	400	400	400	400	400	0	393	0	0	0	0			
Promed	100	100	100	100	100	100	0	98.3	0	0	0	0				
24 CNSF	(2006)															
Proceso de Refrendo de Autorización de Agentes de Seguros y Fianzas	T1	100	100	100	100	100	100		100							
	T2	100	100	100	100	100	100		99							
	T3	100	100	100	100	100	100		99							
	T4	100	100	100	100	100	100		99							
	Total	400	400	400	400	400	400	0	397	0	0	0	0			
Promed	100	100	100	100	100	100	0	99.3	0	0	0	0				

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi				
25 CNSF	(2006)															
Ratificación de firmas	T1															
	T2															
	T3															
	T4	100	100	100	100	100	100		100							
	Total	100	100	100	100	100	100	100	0	100	0	0	0	0	0	0
Promed	100	100	100	100	100	100	100	0	100	0	0	0	0	0	0	
26 COFEPRIS	(2006)															
Certificado de Buenas Prácticas de Fabricación	T1	100	100	100	96	100										
	T2	96	99	100	100	100										
	T3	100	98	100	100	100										
	T4	100	97	100	100	100										
	Total	396	394	400	396	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	99	98.5	100	99	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 COFEPRIS	(2006)															
Certificado de Exportación de Insumos para la Salud	T1	100	83	100	83	100										
	T2	100	92	100	100	100										
	T3	100	89	100	100	100										
	T4	100	87	100	83	100										
	Total	400	351	400	366	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	100	87.8	100	91.5	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28 COFEPRIS	(2006)															
Certificado de Exportación de libre venta de Plaguicidas y Nutrientes Vegetales	T1	100	100	100	100	100										
	T2	99	100	100	100	100										
	T3	100	100	100	100	100										
	T4	100	100	100	100	100										
	Total	399	400	400	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	99.8	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29 COFEPRIS	(2006)															
Certificado de Libre Venta de Insumos para la Salud.	T1	96	99	100	100	100										
	T2	84	98	84	94	100										
	T3	89	95	100	100	100										
	T4	86	98	100	83	100										
	Total	355	390	384	377	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	88.8	97.5	96	94.3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30 COFEPRIS	(2006)															
Permiso de importación de plaguicidas, nutrientes vegetales, sustancias o materiales tóxicos o peligrosos. Modalidad a. plaguicidas y nutrientes vegetales	T1															
	T2															
	T3															
	T4	100	100	100	100	100										
	Total	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 COFEPRIS	(2006)															
Permiso publicitario de productos y servicios	T1	95	99	85	100	100										
	T2	92	100	95	100	100										
	T3	99	99	85	100	100										
	T4	99	100	100	100	100										
	Total	385	398	365	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	96.3	99.5	91.3	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32 COFEPRIS	(2006)															
Permiso sanitario de importación de medicamentos que no sean o contengan estupefacientes o psicotrópicos, que no cuenten con registro sanitario modalidad d. permiso sanitario de importación de medicamentos destinados a uso personal	T1															
	T2															
	T3															
	T4	98	100	100	100	100										
	Total	98	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	98	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Oportunidad Interna	Oportunidad Externa	
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi
33 COFEPRIS	(2006)													
Permiso sanitario previo de importación.	T1	95	97	100	100	100								
	T2	89	97	100	100	100								
	T3	93	96	93	93	100								
	T4	97	97	83	100	100								
	Total	374	387	376	393	400	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	93.5	96.8	94	98.3	100	0	0	0	0	0	0	0	0
34 COFEPRIS	(2006)													
Solicitud de licencia sanitaria para actos de disposición y bancos de órganos, tejidos y células con fines terapéuticos	T1	100	100	100	100	100								
	T2	88	100	100	100	100								
	T3	100	100	100	100	100								
	T4	100	100	100	100	100								
	Total	388	400	400	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	97	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0
35 COFETEL	(2006)													
Asignación de numeración geográfica y no-geográfica	T1	97					100							
	T2	100					100							
	T3	100					100							
	T4	100				100	100							
	Total	397	0	0	0	100	400	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	99.3	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0
36 COFETEL	(2006)													
Certificado de Aptitud de Radio Operador	T1					100	100							
	T2	99				100	100							
	T3	99				100	100							
	T4	99				100	100							
	Total	297	0	0	0	400	400	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	99	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0
37 COFETEL	(2006)													
Certificado de Aptitud del Servicio de Aficionado	T1					100	100							
	T2	98				100	100							
	T3	95				100	100							
	T4	99				100	100							
	Total	292	0	0	0	400	400	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	97.3	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0
38 COMIMSA	(2006)													
Estudios de Posgrado	S1	100		100									81	
	S2	100		84	88	95							85	
	Total	200	0	184	88	95	0	0	0	0	0	0	166	
	Promed	100	0	92	88	95	0	0	0	0	0	0	83	
39 COMIMSA	(2006)													
Proyectos y/ Servicios Tecnológicos	T1	87		71			80							
	T2	75		78			76							
	T3	72												
	T4	80		81	89	100	91							
	Total	314	0	230	89	100	247	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	78.5	0	76.7	89	100	82.3	0	0	0	0	0	0	0
40 COMIMSA	(2006)													
Proceso de servicios de laboratorio	T1	96	100	91	91					100				
	T2	96	100	88	91					100				
	T3	96	99	100	100	100				100				
	T4	84	99	91	91	100				100				
	Total	372	398	370	373	200	0	0	0	400	0	0	0	0
	Promed	93	99.5	92.5	93.3	100	0	0	0	100	0	0	0	0

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa													
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi					
41 CONACYT	(2006)															Esta CCC no tiene mediciones debido a que fue publicada en diciembre de 2006	
Otorgamiento de Becas de Posgrado al Extranjero	T1																
	T2																
	T3																
	T4																
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Promed	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
42 CONACYT	(2006)															Esta CCC no tiene mediciones debido a que fue publicada en diciembre de 2006	
Otorgamiento de becas de posgrado nacionales	T1																
	T2																
	T3																
	T4																
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Promed	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
43 CONACYT	(2006)															Faltan mediciones del 3er trimestre de 2006	
Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas - RENIECYT-	T1	95		100	97	100	94				100	97					
	T2	95		96	88	96	92				92	92					
	T3																
	T4	96		100	100	100	100				96	96					
	Total	286	0	296	285	296	286	0	0	0	288	285					
Promed	95.3	0	98.7	95	98.7	95.3	0	0	0	96	95						
44 CONADE	(2006)															Incumplimiento en Oportunidad interna	
Solicitud de apoyo económico para la preparación técnica y competitiva de los Atletas de Alto Rendimiento	T1	100		100		100	100										
	T2	74		90		100	93										
	T3	100		100		100	100										
	T4	100		100		100	100										
	Total	374	0	390	0	400	393	0	0	0	0	0					
Promed	93.5	0	97.5	0	100	98.3	0	0	0	0	0						
45 CONADE	(2006)																
Solicitud de Beca Académica	A	100		100		100	100										
	Total	100	0	100	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	100	0	100	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0		
46 CONADE	(2006)																
Solicitud de beca económica para deportistas	A	100		100		100	100										
	Total	100	0	100	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	100	0	100	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0		
47 CONAE	(2006)																
Aprobación de personas acreditadas para la evaluación de la conformidad de las Normas Oficiales Mexicanas de eficiencia energética	S1	100	100	100	100	100	100										
	S2	100	100	100	100	100	100										
	Total	200	200	200	200	200	200	200	0	0	0	0	0	0	0		
Promed	100	100	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0			
48 CONALITEG	(2006)																
Distribución de libros de texto gratuitos y material didáctico a los alumnos de educación básica del país	A	100		87	93	100	98										
	Total	100	0	87	93	100	98	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	100	0	87	93	100	98	0	0	0	0	0	0	0	0		
49 CONALITEG	(2006)															La CCC no tiene mediciones debido a que fue publicada en diciembre de 2006	
Producción interna de libros de texto gratuitos	T1																
	T2																
	T3																
	T4																
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Promed	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi				
50	CONDUSEF														Falta medición de Confiabilidad de primeros trimestres de 2006	
	Asesoría técnica y jurídica	T1	100		100		100			99		97				
		T2	100		100		100			99		98				
		T3	100		100		100			100		94				
		T4	100		100	100	100			100		100				
		Total	400	0	400	100	400	0	0	398	0	389	0	0		
		Promed	100	0	100	100	100	0	0	99.5	0	97.3	0	0		
51	CONDUSEF														Faltan niveles de cumplimiento de último trimestre. CCC publicada 30-09-06 con periodicidad trimestral	El Consultor asegure que se midan todos los atributos.
	Asesoría técnica y jurídica personalizada en el sector bancos en la delegación metropolitana sur	T1														
		T2														
		T3														
		T4														
		Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Promed	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
52	CONDUSEF														Faltan niveles de cumplimiento de último trimestre. CCC publicada 30-09-06 con periodicidad trimestral	El Consultor asegure que se midan todos los atributos.
	Procedimiento conciliatorio en la delegación metropolitana sur	T1														
		T2														
		T3														
		T4														
		Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		Promed	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
53	CONDUSEF															
	Procedimiento de Conciliación	T1	98		95		100	95		97						
		T2	98		96		100	96		100						
		T3	99		96		100	100		100						
		T4	99		96		100	99		99						
		Total	394	0	383	0	400	390	0	396	0	0	0	0		
		Promed	98.5	0	95.8	0	100	97.5	0	99	0	0	0	0		
54	CRE														Incumplimiento en Oportunidad interna	
	Autorización para modificar las condiciones originales de generación o el destino de la energía eléctrica	T1	100		85		100									
		T2	84		97		100									
		T3	50		88		100									
		T4	83		90		100									
		Total	317	0	360	0	400	0	0	0	0	0	0	0		
		Promed	79.3	0	90	0	100	0	0	0	0	0	0	0		
55	DIF														Incumplimiento en Oportunidad interna	
	Adopción niñas y niños de 0 a 6 años	T1	100		100	100	100		98		100					
		T2	75		92	92	100		97		100					
		T3	80		97	100	100		98		100					
		T4	100		93	100	100		97		100					
		Total	355	0	382	392	400	0	390	0	400	0	0	0		
		Promed	88.8	0	95.5	98	100	0	97.5	0	100	0	0	0		
56	DIF														Incumplimiento en Oportunidad interna	
	Asistencia jurídica en materia familiar	T1	92		100		100				100					
		T2	93		98		100				100					
		T3	93		100		100				100					
		T4	91		100		100				100					
		Total	369	0	398	0	400	0	0	400	0	400	0	0		
		Promed	92.3	0	99.5	0	100	0	0	100	0	100	0	0		
57	DIF														Falta medición externa de Oportunidad en 1er trimestre de 2006	
	Consulta médica de primera vez	T1	96				100		100	97						
		T2	96		97		100		100	97						
		T3	95		96		100		100	98						
		T4	96		94		100		99	97						
		Total	383	0	287	0	400	0	399	389	0	0	0	0		
		Promed	95.8	0	95.7	0	100	0	99.8	97.3	0	0	0	0		

58	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa														
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi						
	Ingreso a los Centros Nacionales Modelo de Atención, Investigación y Capacitación Casas Cuna	T1	100		100	100	100			100									
		T2	100		100	100	100			100									
		T3	100		100	100	100			99									
		T4	100		100	100	100			100									
		Total	400	0	400	400	400	0	0	399	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	100	0	100	100	100	0	0	99.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0

59	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa														
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi						
	Ingreso a los Centros Nacionales Modelo de Atención, Investigación y Capacitación Gerontológica	T1	100		100		100			100	100								
		T2	100		100		100			100	100								
		T3	100		100		100			100	100								
		T4	100		100		100			100	100								
		Total	400	0	400	0	400	0	0	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	100	0	100	0	100	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0

60	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								CARTA CRÍTICA						
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi				
	Retro de Fondos Comunes	T1																	
		T2																	
		T3																	
		T4	80	99	74	68	92				94								
		Total	80	99	74	68	92	0	0	0	94	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	80	99	74	68	92	0	0	0	94	0	0	0	0	0	0	0	0

Incumplimiento en 3 de 6 atributos. La CCC se firmó el 31-10-06 No hay niveles de cumplimiento para los 3 primeros trimestres

Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia

61	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Faltan mediciones externas de Oportunidad y Confiabilidad del 1er trimestre de 2006						
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi				
	Mesa de Control	T1	100	100			100												
		T2	100	100	95	95	100				93								
		T3	100	100	95	97	100				86								
		T4	100	100	95	97	100				86								
		Total	400	400	285	289	400	0	0	0	265	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	100	100	95	96.3	100	0	0	0	88.3	0	0	0	0	0	0	0	0

62	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								La CCC se firmó el 07-09-06 No hay niveles de cumplimiento para los 3 primeros trimestres						
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi				
	Anticipo del Programa Procampo	T1																	
		T2																	
		T3																	
		T4	99		100		100	100			100								100
		Total	99	0	100	0	100	100	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	100
		Promed	99	0	100	0	100	100	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	100

63	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								La CCC se firmó el 30-11-06 sólo hay medición interna de Oportunidad aunque se comprometió también Honestidad, Transparencia, Amabilidad y Accesibilidad, que deben medirse a partir de 2007.						
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi				
	Solicitud y autorización de apoyos	T1																	
		T2																	
		T3																	
		T4	96																
		Total	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

64	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Incumplimiento en Oportunidad Interna						
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi				
	Afiliación de establecimientos comerciales	T1																	
		T2	90		94	100	100	100			91								
		T3	95		92	100	100	100			92								
		T4	96		91	100	100	100			94								
		Total	281	0	277	300	300	300	0	0	277	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	93.7	0	92.3	100	100	100	0	0	92.3	0	0	0	0	0	0	0	0

65	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa														
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi				
	Cobranza a través de Despachos Externos de Cobranza / Control y Cesión de la Cartera a Despachos Externos de Cobranza	T1																	
		T2	100		100	100	100				91								
		T3	100		100	100	100				90								
		T4	98		100	100	100				89								
		Total	298	0	300	300	300	0	0	0	270	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	99.3	0	100	100	100	0	0	0	90	0	0	0	0	0	0	0	0

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Oportunidad	Claridad	Accesibil	Comentarios	Observaciones	
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad						Accesibil
66 FONACOT	(2006)																
Crédito a los trabajadores para la Adquisición de bienes de consumo duradero	T1	92		92		100				95							
	T2	94		91		100				90							
	T3	96		98		100				96							
	T4	96		96		100				97							
	Total	378	0	377	0	400	0	0	378	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	94.5	0	94.3	0	100	0	0	94.5	0	0	0	0	0	0	0	0
67 FONATUR	(2006)																
Comercialización de bienes inmuebles	T1	100		98	100					100	100						
	T2	96		94	99		100			99	100						
	T3	100		98	99		100			99	100						
	T4	100		96	100		100			100	100						
	Total	396	0	386	398	0	300	0	398	400	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	99	0	96.5	99.5	0	100	0	99.5	100	0	0	0	0	0	0	0
68 FONHAPO	(2006)																
Emisión, asesoría y aclaración de estados de cuenta	T1																
	T2																
	T3																
	T4	95	83	78	84	100				100							
	Total	95	83	78	84	100	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	95	83	78	84	100	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
69 FONHAPO	(2006)																
Escrituración de vivienda	T1																
	T2																
	T3																
	T4	84	100	100	100	100	100			100							
	Total	84	100	100	100	100	100	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	84	100	100	100	100	100	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0
70 FOVISSSTE	(2006)																
Cancelación de Garantías Hipotecarias en oficinas centrales	T1	100	100	96	98	98	96			98							
	T2	99	100	96	99	98	91			96							
	T3	99	100	97	96	98	96			96							
	T4	100	100	97	98	99	97			100							
	Total	398	400	386	391	393	380	0	0	390	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	99.5	100	96.5	97.8	98.3	95	0	0	97.5	0	0	0	0	0	0	0
71 FOVISSSTE	(2006)																
Devolución de Depósitos del 5% del periodo 1972 - 1992 en Oficinas Centrales del Fondo de la Vivienda	T1	98	100	100	100	100	95			93							
	T2	100	100	95	93	99	94			99							
	T3	100	100	95	95	100	95			97							
	T4	100	100	95	100	92	93			96							
	Total	398	400	385	388	391	377	0	0	385	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	99.5	100	96.3	97	97.8	94.3	0	0	96.3	0	0	0	0	0	0	0
72 Hospital Gral Gea Gonzalez	(2006)																
Atención a pacientes que acuden a consulta por primera vez	T1	89		99						86							
	T2	92		100						92							
	T3	87		100						87							
	T4	98		91						100	98						
	Total	366	0	390	0	0	0	200	363	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	91.5	0	97.5	0	0	0	100	90.8	0	0	0	0	0	0	0	0
73 Hospital Gral Gea Gonzalez	(2006)																
Servicio de hospitalización	T1	92		83			93			92							
	T2	94		90			92			86							
	T3	80		91			97			97							
	T4	87		90			90			95							
	Total	353	0	354	0	0	372	0	370	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	88.3	0	88.5	0	0	93	0	92.5	0	0	0	0	0	0	0	0

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Oportunidad interna y externa	en	El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)			
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad				Accesibi		
74 Hospital Gral Gea Gonzalez	(2006)																
Servicio de urgencias (valoración inicial)	T1	80		74			80	100									
	T2	80		87			87	100									
	T3	91		85			87	100									
	T4	81		83			93	100									
	Total	332	0	329	0	0	347	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	83	0	82.3	0	0	86.8	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
75 Hospital Gral Gea Gonzalez	(2006)																
Trabajo Social (asignación de clasificación socioeconómica a pacientes)	T1																
	T2																
	T3																
	T4	93	97	86	90	100			96								
	Total	93	97	86	90	100	0	0	96	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	93	97	86	90	100	0	0	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0
76 IMPI	(2006)																
Registro de marcas y avisos comerciales y publicación de nombres comerciales	T1	100		90	94		92		94								
	T2	100		93	95		91		93								
	T3	100		90	93		93		97								
	T4	100		92	92		94		97								
	Total	400	0	365	374	0	370	0	381	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	100	0	91.3	93.5	0	92.5	0	95.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
77 IMPI	(2006)																
Solicitud de patente	T1	100		81	96		93		98								
	T2	100		95	96		97		99								
	T3	100		83	98		92		99								
	T4	100		78	84		93		96								
	Total	400	0	337	374	0	375	0	392	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	100	0	84.3	93.5	0	93.8	0	98	0	0	0	0	0	0	0	0	0
78 IMPI	(2006)																
Solicitud de registro de diseño industrial	T1	100		81	96		93		98								
	T2	100		95	96		97		99								
	T3	100		83	98		92		99								
	T4	100		78	84		93		96								
	Total	400	0	337	374	0	375	0	392	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	100	0	84.3	93.5	0	93.8	0	98	0	0	0	0	0	0	0	0	0
79 IMPI	(2006)																
Solicitud de registro de modelo de utilidad	T1	100		81	96		93		98								
	T2	100		95	96		97		99								
	T3	100		83	98		92		99								
	T4	100		78	84		93		96								
	Total	400	0	337	374	0	375	0	392	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	100	0	84.3	93.5	0	93.8	0	98	0	0	0	0	0	0	0	0	0
80 IMSS	(2006)																
Aclaraciones administrativa	T1	95		72		100	93										
	T2	99		61		100	90										
	T3	95		73		99	78										
	T4	97		63		97	84										
	Total	386	0	269	0	396	345	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	96.5	0	67.3	0	99	86.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
81 IMSS	(2006)																
Asignación de número de seguridad social	T1	100		82		100	87										
	T2	100		99		99	79										
	T3	100		97		100	98		99								
	T4	100		91		100	99		99								
	Total	400	0	369	0	399	363	0	198	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	100	0	92.3	0	99.8	90.8	0	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Incumplimiento	Oportunidad	Clasificación	Accesibilidad		
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad					Accesibil	
82	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	Incumplimiento	en		
	Atención a denuncias de trabajadores y/o beneficiarios por afiliación irregular	T1	81		81		96			100				Oportunidad	Interna	y	
		T2	88		75		98			95				externa			
		T3	92		91		100			100							
		T4	97		87		100			100							
		Total	358	0	334	0	394	0	0	395	0	0	0				
		Promed	89.5	0	83.5	0	98.5	0	0	98.8	0	0	0				
83	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	CARTA CRÍTICA			
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Aguascalientes	T1	66		82		100			85		87		Incumplimiento	en	Enviar Oficio para que la	
		T2	58		79		100			91		91		Oportunidad	Interna	Institución establezca Plan de	
		T3	51		83		100			97		95		externa		Contingencia	
		T4	92		90		100			97		97					
		Total	267	0	334	0	400	0	0	370	0	370	0				
		Promed	66.8	0	83.5	0	100	0	0	92.5	0	92.5	0				
84	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	Incumplimiento	en		
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Baja California	T1	75		93		100			98		96		Oportunidad	Interna		
		T2	81		92		100			95		94					
		T3	87		97		100			98		93					
		T4	79		95		100			99		98					
		Total	322	0	377	0	400	0	0	390	0	381	0				
		Promed	80.5	0	94.3	0	100	0	0	97.5	0	95.3	0				
85	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	Incumplimiento	en		
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Coahuila	T1	98		95		100			98		98		Oportunidad	Interna		
		T2	92		95		100			97		99					
		T3	91		94		100			99		98					
		T4	89		98		100			97		98					
		Total	370	0	382	0	400	0	0	391	0	393	0				
		Promed	92.5	0	95.5	0	100	0	0	97.8	0	98.3	0				
86	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	Incumplimiento	en		
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Colima	T1	88		97		100			100		97		Oportunidad	Interna		
		T2	82		93		100			98		95					
		T3	89		97		100			99		94					
		T4	94		96		100			99		94					
		Total	353	0	383	0	400	0	0	396	0	380	0				
		Promed	88.3	0	95.8	0	100	0	0	99	0	95	0				
87	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	Incumplimiento	en		
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel D.F. Norte	T1	71		90		100			86		82		Oportunidad	Interna		
		T2	74		92		100			94		90					
		T3	73		95		100			96		94					
		T4	86		94		100			96		90					
		Total	304	0	371	0	400	0	0	372	0	356	0				
		Promed	76	0	92.8	0	100	0	0	93	0	89	0				
88	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	CARTA CRÍTICA			
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel D.F. Sur	T1	83		87		100			89		90		Incumplimiento	en	Enviar Oficio para que la	
		T2	80		86		100			95		93		Oportunidad	Interna	Institución establezca Plan de	
		T3	67		74		100			93		93		externa		Contingencia	
		T4	79		85		100			94		93					
		Total	309	0	332	0	400	0	0	371	0	369	0				
		Promed	77.3	0	83	0	100	0	0	92.8	0	92.3	0				
89	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	Incumplimiento	en		
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Guanajuato	T1	82		88		100			94		91		Oportunidad	Interna		
		T2	86		87		100			93		90					
		T3	89		89		100			97		94					
		T4	98		91		100			97		95					
		Total	355	0	355	0	400	0	0	381	0	370	0				
		Promed	88.8	0	88.8	0	100	0	0	95.3	0	92.5	0				

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa														
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi						
90	MSS	(2006)																
Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Guerrero	T1	99		97		100				93		97						
	T2	97		92		100				98		98						
	T3	95		85		100				99		99						
	T4	99		97		100				99		96						
	Total	390	0	371	0	400	0	0	0	389	0	390	0					
	Promed	97.5	0	92.8	0	100	0	0	0	97.3	0	97.5	0					
91	MSS	(2006)																
Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Hidalgo	T1	92		94		100				97		97						
	T2	87		93		100				98		97						
	T3	82		96		100				98		99						
	T4	88		95		100				98		99						
	Total	349	0	378	0	400	0	0	0	391	0	392	0					
	Promed	87.3	0	94.5	0	100	0	0	0	97.8	0	98	0					
92	MSS	(2006)																
Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Morelos	T1	93		98		100				92		88						
	T2	91		90		100				95		96						
	T3	82		94		100				94		92						
	T4	83		92		100				96		83						
	Total	349	0	374	0	400	0	0	0	377	0	359	0					
	Promed	87.3	0	93.5	0	100	0	0	0	94.3	0	89.8	0					
93	MSS	(2006)																
Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Nayarit	T1	81		95		100				98		99						
	T2	85		92		100				98		99						
	T3	76		91		100				97		100						
	T4	93		95		100				97		99						
	Total	335	0	373	0	400	0	0	0	390	0	397	0					
	Promed	83.8	0	93.3	0	100	0	0	0	97.5	0	99.3	0					
94	MSS	(2006)																
Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Oaxaca	T1	92		94		100				84		73						
	T2	90		93		100				91		71						
	T3	88		98		100				92		84						
	T4	92		98		100				95		91						
	Total	362	0	383	0	400	0	0	0	362	0	319	0					
	Promed	90.5	0	95.8	0	100	0	0	0	90.5	0	79.8	0					
95	MSS	(2006)																
Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Quintana Roo	T1	88		85		100				96		85						
	T2	79		95		100				98		95						
	T3	73		93		100				94		91						
	T4	91		98		100				98		96						
	Total	331	0	371	0	400	0	0	0	386	0	367	0					
	Promed	82.8	0	92.8	0	100	0	0	0	96.5	0	91.8	0					
96	MSS	(2006)																
Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel San Luis Potosí	T1	77		69		100				94		91						
	T2	85		71		100				93		95						
	T3	67		67		100				94		95						
	T4	79		63		100				97		99						
	Total	308	0	270	0	400	0	0	0	378	0	380	0					
	Promed	77	0	67.5	0	100	0	0	0	94.5	0	95	0					
97	MSS	(2006)																
Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Sonora	T1	78		80		100				100		97						
	T2	81		84		100				97		96						
	T3	75		82		100				91		95						
	T4	85		87		100				98		97						
	Total	319	0	333	0	400	0	0	0	386	0	385	0					
	Promed	79.8	0	83.3	0	100	0	0	0	96.5	0	96.3	0					

98	Instit/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Tabasco	T1	99		94		100				99		95				
		T2	95		94		100				98		99				
		T3	96		88		100				98		99				
		T4	93		95		100				98		99				
		Total	383	0	371	0	400	0	0	0	393	0	392	0			
		Promed	95.8	0	92.8	0	100	0	0	0	98.3	0	98	0			

99	Instit/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								CARTA CRÍTICA				
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Yucatan	T1	78		74		100				95		88				
		T2	75		74		100				90		85				
		T3	78		83		100				90		91				
		T4	87		82		100				91		92				
		Total	318	0	313	0	400	0	0	0	366	0	356	0			
		Promed	79.5	0	78.3	0	100	0	0	0	91.5	0	89	0			

100	Instit/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Incumplimiento Oportunidad Interna	en			
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Zacatecas	T1	93		96		100				92		88				
		T2	90		96		100				94		90				
		T3	86		97		100				91		95				
		T4	89		94		100				92		90				
		Total	358	0	383	0	400	0	0	0	369	0	363	0			
		Promed	89.5	0	95.8	0	100	0	0	0	92.3	0	90.8	0			

101	Instit/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Nuevo León	T1	94		99		100				99		98				
		T2	96		96		100				98		98				
		T3	94		100		100				99		99				
		T4	97		99		100				99		99				
		Total	381	0	394	0	400	0	0	0	395	0	394	0			
		Promed	95.3	0	98.5	0	100	0	0	0	98.8	0	98.5	0			

102	Instit/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Incumplimiento en Claridad				
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
	Atención médica en consulta de especialidades en segundo nivel Querétaro	T1	100		96		100				95		84				
		T2	98		98		100				88		77				
		T3	98		90		100				88		85				
		T4	94		79		100				92		88				
		Total	390	0	363	0	400	0	0	0	363	0	334	0			
		Promed	97.5	0	90.8	0	100	0	0	0	90.8	0	83.5	0			

103	Instit/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
	Atención médica en consulta de medicina familiar Aguascalientes	T1	97		94		100				96		94				
		T2	97		96		100				97		95				
		T3	97		95		100				97		94				
		T4	98		96		100				97		96				
		Total	389	0	381	0	400	0	0	0	387	0	379	0			
		Promed	97.3	0	95.3	0	100	0	0	0	96.8	0	94.8	0			

104	Instit/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Incumplimiento Oportunidad Interna	en			
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
	Atención médica en consulta de medicina familiar - Baja California	T1	88		89		100				97		92				
		T2	89		94		100				98		92				
		T3	89		91		100				97		94				
		T4	89		92		100				97		95				
		Total	355	0	366	0	400	0	0	0	389	0	373	0			
		Promed	88.8	0	91.5	0	100	0	0	0	97.3	0	93.3	0			

105	Instit/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
	Atención médica en consulta de medicina familiar - Coahuila	T1	94		95		100				97		97				
		T2	94		96		100				98		95				
		T3	95		93		100				93		97				
		T4	95		95		100				98		97				
		Total	378	0	379	0	400	0	0	0	386	0	386	0			
		Promed	94.5	0	94.8	0	100	0	0	0	96.5	0	96.5	0			

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa														
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi						
106	IMSS	(2006)																
	Atención médica en consulta de medicina familiar - Colima	T1	96		90		100					97		90				
		T2	97		95		100					97		92				
		T3	97		94		100					97		93				
		T4	97		96		100					99		96				
		Total	387	0	375	0	400	0	0	0	0	390	0	371	0			
		Promed	96.8	0	93.8	0	100	0	0	0	0	97.5	0	92.8	0			
107	IMSS	(2006)																
	Atención médica en consulta de medicina familiar - D.F. Norte	T1	90		87		100					92		91				
		T2	93		92		100					96		95				
		T3	93		85		100					96		93				
		T4	94		89		100					95		93				
		Total	370	0	353	0	400	0	0	0	0	379	0	372	0			
		Promed	92.5	0	88.3	0	100	0	0	0	0	94.8	0	93	0			
108	IMSS	(2006)																
	Atención médica en consulta de medicina familiar - D.F. Sur	T1	91		87		100					95		93				
		T2	93		89		100					97		95				
		T3	94		91		100					97		94				
		T4	92		90		100					97		94				
		Total	370	0	357	0	400	0	0	0	0	386	0	376	0			
		Promed	92.5	0	89.3	0	100	0	0	0	0	96.5	0	94	0			
109	IMSS	(2006)																
	Atención médica en consulta de medicina familiar - Guanajuato	T1	89		90		100					95		92				
		T2	90		91		100					94		92				
		T3	88		87		100					94		94				
		T4	90		93		100					96		90				
		Total	357	0	361	0	400	0	0	0	0	379	0	368	0			
		Promed	89.3	0	90.3	0	100	0	0	0	0	94.8	0	92	0			
110	IMSS	(2006)																
	Atención médica en consulta de medicina familiar - Guerrero	T1	87		95		100					98		98				
		T2	89		91		100					99		99				
		T3	91		93		100					99		99				
		T4	91		99		100					99		95				
		Total	358	0	378	0	400	0	0	0	0	395	0	391	0			
		Promed	89.5	0	94.5	0	100	0	0	0	0	98.8	0	97.8	0			
111	IMSS	(2006)																
	Atención médica en consulta de medicina familiar - Hidalgo	T1	90		95		100					97		95				
		T2	92		97		100					98		97				
		T3	95		96		100					98		98				
		T4	93		95		100					97		97				
		Total	370	0	383	0	400	0	0	0	0	390	0	387	0			
		Promed	92.5	0	95.8	0	100	0	0	0	0	97.5	0	96.8	0			
112	IMSS	(2006)																
	Atención médica en consulta de medicina familiar - Morales	T1	95		93		100					96		91				
		T2	95		91		100					97		85				
		T3	95		83		100					98		93				
		T4	95		95		100					97		94				
		Total	380	0	362	0	400	0	0	0	0	388	0	363	0			
		Promed	95	0	90.5	0	100	0	0	0	0	97	0	90.8	0			
113	IMSS	(2006)																
	Atención médica en consulta de medicina familiar - Nayarit	T1	92		94		100					99		96				
		T2	94		85		100					95		87				
		T3	95		94		100					98		93				
		T4	95		95		100					99		98				
		Total	376	0	368	0	400	0	0	0	0	391	0	374	0			
		Promed	94	0	92	0	100	0	0	0	0	97.8	0	93.5	0			

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Incumplimiento	en		
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibil	
114	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	Oportunidad Interna	
Atención médica en consulta de medicina familiar - Nuevo León		T1	92		94		100			99		99			
		T2	93		92		100			98		96			
		T3	93		92		100			98		98			
		T4	94		95		100			99		99			
		Total	372	0	373	0	400	0	0	394	0	392	0		
		Promed	93	0	93.3	0	100	0	0	98.5	0	98	0		
115	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil		
Atención médica en consulta de medicina familiar - Oaxaca		T1	96		93		100			92		90			
		T2	96		93		100			94		90			
		T3	96		90		100			94		90			
		T4	96		88		100			90		92			
		Total	384	0	364	0	400	0	0	370	0	362	0		
		Promed	96	0	91	0	100	0	0	92.5	0	90.5	0		
116	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil		
Atención médica en consulta de medicina familiar - Querétaro		T1	96		97		100			97		95			
		T2	96		95		100			97		93			
		T3	98		97		100			98		96			
		T4	97		98		100			98		96			
		Total	387	0	387	0	400	0	0	390	0	380	0		
		Promed	96.8	0	96.8	0	100	0	0	97.5	0	95	0		
117	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil		
Atención médica en consulta de medicina familiar - Quintana Roo		T1	94		92		100			95		92			
		T2	95		92		100			97		94			
		T3	94		92		100			95		92			
		T4	95		93		100			97		95			
		Total	378	0	369	0	400	0	0	384	0	373	0		
		Promed	94.5	0	92.3	0	100	0	0	96	0	93.3	0		
118	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	Oportunidad Interna	en
Atención médica en consulta de medicina familiar - San Luis Potosí		T1	91		98		100			99		97			
		T2	92		90		100			96		95			
		T3	92		92		100			99		97			
		T4	93		91		100			98		97			
		Total	368	0	371	0	400	0	0	392	0	386	0		
		Promed	92	0	92.8	0	100	0	0	98	0	96.5	0		
119	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	Oportunidad Interna	en
Atención médica en consulta de medicina familiar - Sonora		T1	92		81		100			96		90			
		T2	92		86		100			99		96			
		T3	93		90		100			97		91			
		T4	92		86		100			97		95			
		Total	369	0	343	0	400	0	0	389	0	372	0		
		Promed	92.3	0	85.8	0	100	0	0	97.3	0	93	0		
120	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil		
Atención médica en consulta de medicina familiar - Tabasco		T1	93		94		100			99		98			
		T2	95		91		100			99		99			
		T3	96		96		100			99		98			
		T4	95		95		100			99		97			
		Total	379	0	376	0	400	0	0	396	0	392	0		
		Promed	94.8	0	94	0	100	0	0	99	0	98	0		
121	MSS	(2006)	Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil	Oportunidad Interna	en
Atención médica en consulta de medicina familiar - Yucatan		T1	88		78		100			93		91			
		T2	92		87		100			96		93			
		T3	93		87		100			97		96			
		T4	94		93		100			98		95			
		Total	367	0	345	0	400	0	0	384	0	375	0		
		Promed	91.8	0	86.3	0	100	0	0	96	0	93.8	0		

122	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Incumplimiento Oportunidad Interna	en	
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi
	Atención médica en consulta de medicina familiar - Zacatecas	T1	92		87		100				97		94		
		T2	94		91		100				96		94		
		T3	95		93		100				97		96		
		T4	96		99		100				98		97		
		Total	377	0	370	0	400	0	0	388	0	381	0		
		Promed	94.3	0	92.5	0	100	0	0	97	0	95.3	0		

123	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								CARTA CRÍTICA Incumplimiento Oportunidad Interna y externa	en	Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			
	Convenios de pago a plazos	T1	51		71		100	86			93				
		T2	55		80		99	86			97				
		T3	97		81		99	89			97				
		T4	96		84		99	88			94				
		Total	299	0	316	0	397	349	0	381	0	0	0	0	0
		Promed	74.8	0	79	0	99.3	87.25	0	95.3	0	0	0	0	0

124	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)	
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi
	Dictamen de contador público para efectos del seguro social	T1	100		100						95				
		T2	100		100						100				
		T3	100		98						98				
		T4	100		100						90				
		Total	400	0	398	0	0	0	0	383	0	0	0	0	0
		Promed	100	0	99.5	0	0	0	0	95.8	0	0	0	0	0

125	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa										
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi
	Registro de Beneficiarios (esposa e hijos)	T1	100		98	99	99	100							
		T2	100		94	99	100	97							
		T3	100		98	100	100	97							
		T4	100		97	97	100	98							
		Total	400	0	387	395	399	392	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	100	0	96.8	98.75	99.8	98	0	0	0	0	0	0	0

126	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)	
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi
	Registro patronal	T1	99		93			100							
		T2	100		94			100							
		T3	100		85			95							
		T4	100		87			89							
		Total	399	0	359	0	0	384	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	99.8	0	89.8	0	0	96	0	0	0	0	0	0	0

127	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad		
	Asesoría jurídica a los adultos mayores	T1	98		89		100			100		100		
		T2	97		92		100			100		100		
		T3	99		94		100			100		100		
		T4	99		99		100			100		100		
		Total	393	0	374	0	400	0	0	400	0	400	0	0
		Promed	98.3	0	93.5	0	100	0	0	100	0	100	0	0

128	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa										
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi
	Inscripción a centros culturales	S1	100		95		100	100			100				
		S2	100		99		100	100			100				
		Total	200	0	194	0	200	200	0	200	0	0	0	0	0
		Promed	100	0	97	0	100	100	0	100	0	0	0	0	0

129	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)	
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi
	Programación de cita de consulta subsecuente	T1	98		88						90				
		T2	98		82						96				
		T3	99		81						98				
		T4	97		98						98				
		Total	392	0	349	0	0	0	0	382	0	0	0	0	0
		Promed	98	0	87.3	0	0	0	0	95.5	0	0	0	0	0

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								En Oportunidad falta medición int en 4º Trim y medición externa en 1º y 4º Trim.	El Consultor asegure que se midan todos los atributos.			
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
130 INDAUTOR	(2006)															
Registro de contratos	T1	100				100	100		90							
	T2	100		100		100	100		100							
	T3	100		100		100	100		100							
	T4					100	100		100							
	Total	300	0	200	0	400	400	0	390	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	100	0	100	0	100	100	0	97.5	0	0	0	0	0	0	0
131 INDAUTOR	(2006)															
Registro de obra	T1	93		87		99	87		96							
	T2	95		91		100	93		98							
	T3	96		93		100	92		98							
	T4	97		96	96	98	95		98							
	Total	381	0	367	96	397	367	0	390	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	95.3	0	91.8	96	99.3	91.8	0	97.5	0	0	0	0	0	0	0
132 INDESOL	(2006)															
Inscripción al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil	T1	100		86	96	100	94		98							
	T2	100		89	98	100	98		100							
	T3	100		90	97	99	99		100							
	T4	100		91	100	100	97		100							
	Total	400	0	356	391	399	388	0	398	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	100	0	89	97.8	99.8	97	0	99.5	0	0	0	0	0	0	0
133 INDESOL	(2006)															
Solicitud para Obtener Recursos del Programa de Coinversión Social para la Ejecución de Proyectos	T1	99		85		100	92	94	92							
	T2															
	T3															
	T4															
	Total	99	0	85	0	100	92	94	92	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	99	0	85	0	100	92	94	92	0	0	0	0	0	0	0
134 INEA	(2006)															
Acreditación de exámenes de alfabetización, primaria y/o secundaria (Delegación Estado de México)	T1	96	100	90	97	98			95							
	T2	95	100	92	96	97			98							
	T3	77	100	87	96	100			97							
	T4	52	100	90	100	100			96							
	Total	320	400	359	389	395	0	0	386	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	80	100	89.8	97.3	98.8	0	0	96.5	0	0	0	0	0	0	0
135 INEA	(2006)															
Acreditación de exámenes de alfabetización, primaria y/o secundaria (Delegación Distrito Federal)	T1	100	100	91	94	97			95							
	T2	99	100	99	99	100			99							
	T3	99	100	95	100	100			98							
	T4	99	100	95	98	100			99							
	Total	397	400	380	391	397	0	0	391	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	99.3	100	95	97.8	99.3	0	0	97.8	0	0	0	0	0	0	0
136 INEA	(2006)															
Entrega de certificado de primaria o secundaria	T1	90		98	94				92							
	T2	82		97	97				97							
	T3	89		94	94				99							
	T4	91		94	94				97							
	Total	352	0	383	379	0	0	0	385	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	88	0	95.8	94.8	0	0	0	96.3	0	0	0	0	0	0	0
137 INEA	(2006)															
Inscripción a Educación Básica: Alfabetización, Primaria y/o Secundaria (Delegación Estado de México)	T1	95	100	97	92	93			97							
	T2	88	100	92	90	94			98							
	T3	68	100	89	96	100			99							
	T4	52	100	98	98	99			98							
	Total	303	400	376	376	386	0	0	392	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	75.8	100	94	94	96.5	0	0	98	0	0	0	0	0	0	0

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa										
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi		
138 INEA	(2006)													
Inscripción a Educación Básica Alfabetización, Primaria y/o Secundaria (Delegación Distrito Federal)	T1	99	99	99	99	97			97					
	T2	99	100	99	99	100			97					
	T3	100	100	100	99	100			99					
	T4	100	100	99	98	100			99					
	Total	398	399	397	395	397	0	0	392	0	0	0		
Promed	99.5	99.8	99.3	98.8	99.3	0	0	98	0	0	0			
139 ININ	(2006)													El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Servicios de irradiación gamma para la industria química y alimentaria, productos médicos y cosméticos	A1	100	100	94	96		95		96					
	Total	100	100	94	96	0	95	0	96	0	0	0		
	Promed	100	100	94	96	0	95	0	96	0	0	0		
140 ISSSTE	(2006)												Incumplimiento Oportunidad interna.	El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Atención de Urgencias Adultos	T1	71		74			94		96			95		
	T2	86		88			96		98			97		
	T3	85		88			98		99			98		
	T4	97		91			93		97			94		
	Total	339	0	341	0	0	381	0	390	0	384	0		
	Promed	84.8	0	85.3	0	0	95.3	0	97.5	0	96	0		
141 ISSSTE	(2006)													
Otorgamiento de Licencias Médicas	T1	95	99	94	100	100								
	T2	97	99	96	100	100								
	T3	98	100	97	100	100								
	T4	99	99	98	100	100								
	Total	389	397	385	400	400	0	0	0	0	0	0		
Promed	97.3	99.3	96.3	100	100	0	0	0	0	0	0			
142 ISSSTE	(2006)													
Otorgamiento de Pensiones	T1	100	99	94	92	100								
	T2	97	99	98	98	100								
	T3	99	100	88	98	100								
	T4	98	100	100	100	100								
	Total	394	398	380	388	400	0	0	0	0	0	0		
Promed	98.5	99.5	95	97	100	0	0	0	0	0	0			
143 ISSSTE	(2006)												CARTA CRÍTICA	Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia. Consultor asegure se midan todos los atributos
Otorgamiento de préstamos personales	T1	85		78					99				Incumplimiento Oportunidad ext e interna. Faltan mediciones de Honestidad del 1º, 2º y 3er trim.	
	T2	91		76					97					
	T3	88		70					97					
	T4	87		87		96			98					
	Total	351	0	311	0	96	0	0	391	0	0	0		
Promed	87.8	0	77.8	0	96	0	0	97.8	0	0	0			
144 LICONSA	(2006)													
Incorporación de Beneficiarios al Padrón	S1	100	100	100	100	99	95		99					
	S2	100	100	100	98	100	95		100					
	Total	200	200	200	198	199	190	0	199	0	0	0		
Promed	100	100	100	99	99.5	95	0	99.5	0	0	0			
145 LICONSA	(2006)													
Incorporación de nuevos integrantes de las familias ya inscritas en el Padrón de LICONSA	S1	100	100	100	100	100	95		100					
	S2	100	100	99	99	100	100		99					
	Total	200	200	199	199	200	195	0	199	0	0	0		
	Promed	100	100	99.5	99.5	100	97.5	0	99.5	0	0	0		
146 LICONSA	(2006)													
Solicitudes de instalación de nuevas lecherías	T1	100	100	100		100	95	100						
	T2	100	100	100		100	100	100						
	T3	97	100	89		100	93	100						
	T4	89	100	92		100	94	100						
	Total	386	400	381	0	400	382	400	0	0	0	0	0	
Promed	96.5	100	95.3	0	100	95.5	100	0	0	0	0	0		

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa													
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi					
147 LYFC	(2006)															Falta 4to trimestre	El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Solicitud de Libranza en media tensión	T1	100		95			93										
	T2	100		93			93										
	T3	100		88			93										
	T4																
	Total	300	0	276	0	0	279	0	0	0	0	0	0	0	0		
Promed	100	0	92	0	0	93	0	0	0	0	0	0	0	0			
148 LYFC	(2006)															Carta de reciente liberación sin mediciones	
Solicitud de servicio de energía eléctrica en zonas de nueva electrificación	T1																
	T2																
	T3																
	T4																
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Promed	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
149 LYFC	(2006)															Aunque la Carta se firmó en sept, 2005, comenzó a operar hasta julio, por lo que no hubo mediciones en primeros trimestres.	El Consultor asegure que se midan todos los atributos.
Solicitud de Servicio de Energía Eléctrica individual y áreas comunes (Oficinas Comerciales, División Pachuca)	T1																
	T2																
	T3	100		97		100	93		86								
	T4	99		100		96	84		100								
	Total	199	0	197	0	196	177	0	186	0	0	0	0	0	0		
Promed	199	0	197	0	196	177	0	186	0	0	0	0	0	0			
150 LYFC	(2006)															CARTA CRÍTICA Aunque la Carta se firmó en sept, 2005, comenzó a operar hasta julio, por lo que no hubo mediciones en primeros trimestres. Faltan mediciones del 3er trimestre de 2006.	El Consultor asegure que se midan todos los atributos.
Solicitud de Servicio de Energía Eléctrica Individual y Áreas Comunes (Oficinas Comerciales, División Toluca-Cuernavaca)	T1																
	T2																
	T3	100		100		100	100		100								
	T4																
	Total	100	0	100	0	100	100	0	100	0	0	0	0	0	0		
Promed	100	0	100	0	100	100	0	100	0	0	0	0	0	0			
151 LYFC	(2006)																El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Solicitud del Servicio de Energía Eléctrica individual y áreas comunes (SUCURSALES)	T1	94		86			89		91								
	T2	97		87			83		87								
	T3	100		91			85		89								
	T4	100		93			90		91								
	Total	391	0	357	0	0	347	0	358	0	0	0	0	0	0		
Promed	97.8	0.0	89.3	0.0	0.0	86.8	0	89.5	0	0	0	0	0	0			
152 P.OPORTUNIDADES	(2006)															Sólo hay medición del 3er y 4to trimestre por blindaje electoral.	
Incorporación de Familias al Programa Oportunidades	T1																
	T2																
	T3	100		82		89	89		100		98						
	T4	100		67		100	94		99		98						
	Total	200	0	149	0	189	183	0	199	0	196	0					
Promed	100	0	74.5	0	94.5	91.5	0	99.5	0	98	0						
153 PA	(2006)																
Conciliación y Arbitraje Agrario	T1	95	96	97	97	99			99								
	T2	96	96	97	94	99			99								
	T3	99	97	99	99	100			100								
	T4	99	96	98	97	99			99								
	Total	389	385	391	387	397	0	397	0	0	0	0	0	0	0		
Promed	97.3	96.3	97.8	96.8	99.3	0.0	99.3	0	0	0	0	0	0	0			
154 PA	(2006)																El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Renovación de los órganos de representación y de vigilancia de los núcleos agrarios	T1	95		96					97		96						
	T2	92		99					99		98						
	T3	97		99					98		97						
	T4	97		99					98		98						
	Total	381	0	393	0	0	0	0	392	0	389	0					
Promed	95.3	0.0	98.3	0.0	0.0	0.0	0.0	98.0	0.0	97.3	0						

155	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
	PGR																
	Queerellas y denuncias y su consecuente inicio e integración de la averiguación previa por los delitos federales en delegaciones estatales	T1	99		96		98			99							
T2		98		98		99			98								
T3		99		99		99			99								
T4		99		99		99			99								
Total		395	0	392	0	395	0	0	395	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	98.8	0.0	98.0	0.0	98.8	0.0	0.0	98.8	0	0	0	0	0	0	0	

156	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
	PGR																
	Atención a querellas y denuncias y su consecuente inicio e integración de la averiguación previa por los delitos federales en las unidades especializadas	T1	100		100		100			100							
T2		100		100		100			100								
T3		100		100		100			100								
T4		100		100		100			100								
Total		400	0	400	0	400	0	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	100	0	100	0	100	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	

157	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Se empezó a medir confiabilidad en el 4to trimestre			
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi	
	PGR															
	Averiguación previa en materia penal electoral federal.	T1	100		100		99			98						
T2		99		99		100			98							
T3		99		99		100			99							
T4		98		98		100			100	100						
Total		396	0	396	0	399	0	0	395	100	0	0	0	0	0	0
	Promed	99	0	99	0	99.8	0.0	0.0	98.8	100	0	0	0	0	0	

158	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Falta medición de imparcialidad en el 2do trimestre			
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi	
	PGR															
	Devolución de vehículos involucrados en delitos no intencionales de competencia federal, derivados de su circulación en delegaciones estatales	T1	99		98		99		98	99						
T2		95		94		94			94							
T3		99		99		99			99	99						
T4		99		99		99			99	99						
Total		392	0	390	0	391	0	296	391	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	98	0	97.5	0.0	97.8	0.0	98.7	97.8	0	0	0	0	0	0	

159	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa											
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi	
	PGR															
	Expedición de constancias de antecedentes registrales	T1	99	99	98	99	99			100						
T2		98	100	98	100	100			99							
T3		100	100	100	100	100			100							
T4		97	97	97	97	98			98							
Total		394	396	393	396	397	0	0	397	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	98.5	99	99.0	99.3	0.0	0.0	99.3	0	0	0	0	0	0	0	

160	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa											
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi	
	PGR															
	Servicio de asesoría y apoyo jurídico, médico y psicológico a las víctimas y ofendidos del delito.	T1	100		98		100			100	100					
T2		100		99		100			100	100						
T3		100		96		100			100	100						
T4		100		100		100			100	100						
Total		400	0	393	0	400	0	0	400	400	0	0	0	0	0	0
	Promed	100	0	98.3	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	100	0	0	0	0	0	

161	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								No hay medición interna de confiabilidad en el 4to trimestre, no hay medición externa en todo el año	El Consultor pide se incorpore Oportunidad Externa y Honestidad (Obligatorios)		
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi	
	PRESIDENCIA															
	Atención de solicitudes de Información en la Unidad de Enlace	T1	100	100												
T2		100	100													
T3		100	100													
T4		96														
Total		396	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	99	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

162	Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa											
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi	
	PRESIDENCIA															
	Cambiando.net	T1	94	100	100	100	100			100						
T2		100	100	100	100	100			100							
T3		100	100	100	100	100			100							
T4		100	100	100	100	46			46							
Total		394	400	400	400	346	0	0	346	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	98.5	100	100	100	86.5	0	0	86.5	0	0	0	0	0	0	

163	Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa															
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi							
	PRESIDENCIA	(2006)																		
	Directorio.gob.mx	T1	100	100	100	100	100													97
		T2	100	100	100	100	100													92
		T3	100	100	100	100	100													97
		T4	82	100	82	100	96													97
		Total	382	400	382	400	396	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	383
		Promed	96.5	100	95.5	100	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	95.8

164	Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa															
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi							
	PRESIDENCIA	(2006)																		
	México en línea	T1	100	100	100	100	100													100
		T2	100	100	100	100	100													100
		T3	100	100	100	100	100													100
		T4	89	100	89	100	100													100
		Total	389	400	389	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400
		Promed	97.3	100.0	97.3	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100

165	Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa															
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi							
	PROFECO	(2006)																		
	Asesoría Jurídica Telefónica y Personal	T1																		
		T2																		
		T3																		
		T4	98	99	99	96	100					99								
		Total	98	99	99	96	100	0	0	0	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	98	99	99	96	100	0	0	0	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0

No hay mediciones en los primeros trimestres por que la CCC se firmo en Oct. 2006

166	Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa															
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi							
	PROFECO	(2006)																		
	Registro Obligatorio de Contratos de Adhesión	T1																		
		T2																		
		T3																		
		T4	81	99	100	100	100					94								
		Total	81	99	100	100	100	0	0	0	94	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	81	99	100	100	100	0	0	0	94	0	0	0	0	0	0	0	0	0

No hay mediciones en los primeros trimestres por que la CCC se firmo en Oct. 2006

167	Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa															
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi							
	PROFECO	(2006)																		
	Solicitud de análisis y/o asesoría y/o capacitación en información comercial	T1	97		69		100	91		91										
		T2	96		70		99	92		90										
		T3	94		88		99	91		91										
		T4	100		87		100	93		92										
		Total	387	0	314	0	398	367	0	364	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	96.75	0.0	78.5	0.0	99.5	91.8	0.0	91	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Incumplimiento en Oportunidad interna

168	Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa															
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi							
	PROFEDET	(2006)																		
	Procuración de Justicia Laboral, asesoría, conciliación, defensoría	T1	84	100	88	96		94		69										
		T2	91	100		95	100	91		78										
		T3	86	100		85	100	90		74										
		T4	79	100		84	100	86		75										
		Total	340	400	88	360	300	361	0	296	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	85	100	88	90	100	90.3	0	74	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

CARTA CRÍTICA
Incumplimiento en Oportunidad interna y Amabilidad. Sólo hay medición externa de oportunidad en el 1er. Trim por acuerdo interno con la DGEABG
Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia.

169	Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa															
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi							
	RAN	(2006)																		
	Consulta de expedientes, planos y documentos agrarios del archivo general agrario	T1																		
		T2																		
		T3																		
		T4	96	100	97	100	100		100	96										
		Total	96	100	97	100	100	0	100	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	96	100	97	100	100	0	100	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Carta liberada en Sept. 2006

170	Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa															
			Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi							
	RAN	(2006)																		
	Expedición de copias certificadas de documentos agrarios	T1	96	100	90	90	100	100		100										
		T2	96	100	95	96	100	95		96										
		T3	96	100	91	98	100	96		100										
		T4	94	100	90	96	100	96		95										
		Total	382	400	366	380	400	387	0	391	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Promed	95.5	100	91.5	95	100	96.8	0.0	97.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									CARTA CRÍTICA			
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi				
179 SAGARPA	(2006)														Faltan mediciones en 4º Trimestre. PENDIENTE	El Consultor asegure que se midan todos los atributos.
Renovación del pago de estímulo del Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera (PROGAN)	T1															
	T2	96		100	95	100			100							
	T3	99		100	95	100			100							
	T4															
	Total	195	0	200	190	200	0	0	200	0	0	0	0	0		
	Promed	97.5	0	100	95	100	0	0	100	0	0	0	0	0		
180 SAGARPA	(2006)														Incumplimiento de Oportunidad interna.	
Solicitud de dictamen técnico de efectividad biológica de insumos de nutrición vegetal.	T1	75		78	100	100										
	T2	100		100	100	100										
	T3	98		98	100	100										
	T4	98		100	100	100										
	Total	371	0	376	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	92.8	0	94	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0		
181 SAGARPA	(2006)															
Solicitud de Incorporación al Padrón de Prestadores de Servicios Profesionales	T1	100	100	100	100	100								98		
	T2	100	100	98	95	100								98		
	T3	100	100	100	99	100								100		
	T4	100	100	100	100	96								100		
	Total	400	400	398	394	396	0	0	0	0	0	0	0	396		
	Promed	100	100	99.5	98.5	99	0	0	0	0	0	0	0	99		
182 SAGARPA	(2006)															
Solicitud de Registro de Modificaciones a las Inscripciones en el Registro de Organismos Agrícolas.	T1	95	100	93	100	100	97									
	T2	95	100	100	100	100	100									
	T3	95	100	100	100	100	100									
	T4	95	100	100	100	100	100									
	Total	380	400	393	400	400	397	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	95	100	98.3	100	100	99.3	0	0	0	0	0	0	0		
183 SAGARPA	(2006)														Se empezó a medir transparencia en el 3er Trim.	El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Solicitud de registro de modificaciones a las inscripciones en el Registro Nacional de Organismos Ganaderos	T1	95	100	98	100											
	T2	97	100	80	100											
	T3	95	100	100	100		100									
	T4	95	100	100	100		100									
	Total	382	400	378	400	0	200	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	95.5	100	94.5	100	0	100	0	0	0	0	0	0	0		
184 SAGARPA	(2006)															
Solicitud para Accesar al Estímulo de la Cuota Energética de la Energía Eléctrica A Persona Física.	T1	91	95	93	94	100	100									
	T2	99	100	100	100	100	100									
	T3	96	94	99	100	100	100									
	T4	99	100	100	99	100	100									
	Total	385	389	392	393	400	400	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	96.3	97.3	98	98.3	100	100	0	0	0	0	0	0	0		
185 SAT	(2006)														Carta liberada en 2006	
Autorización de exenciones de impuestos por entrada o salida de mercancías donadas	T1															
	T2															
	T3															
	T4	100		100		100	80		100							
	Total	100	0	100	0	100	80	0	100	0	0	0	0	0		
	Promed	100	0	100	0	100	80	0	100	0	0	0	0	0		
186 SAT	(2006)															
Autorización para el establecimiento de depósito fiscal temporal para la exposición de mercancías	T1	100	100	100	100	100	100									
	T2	100	100	100	100	100	100									
	T3	100	100	100	100	100	100									
	T4	100	100	100	100	100	100									
	Total	400	400	400	400	400	400	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	100	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0		

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi		
195 SAT	(2006)														Carta de reciente liberación	
Registro en el padrón de empresas transportistas para tránsitos internos	T1															
	T2															
	T3															
	T4	100		100		100	100		100							
	Total	100	0	100	0	100	100	0	100	0	0	0	0			
	Promed	100	0	100	0	100	100	0	100	0	0	0	0			
196 SAT	(2006)														no hay medición, carta de reciente liberación	
Servicios para la presentación por medios electrónicos de la declaración anual de personas físicas	T1															
	T2															
	T3															
	T4															
	Total															
	Promed															
Nota: Es una carta liberada en el año 2006 y es un trámite estacional. El periodo de declaración anual concluye el 30 de abril, por lo tanto se reportarán cifras hasta el segundo trimestre de 2007.																
197 SAT	(2006)														CARTA CRÍTICA Incumplimiento en atributos	3 Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia
Sistema integral de comprobantes fiscales SICOFI	T1															
	T2															
	T3															
	T4	88		79		100	86					68				
	Total	88	0	79	0	100	86	0	0	0	0	68	68			
	Promed	88	0	79	0	100	86	0	0	0	0	68	68			
198 SAT	(2006)															
Solicitud de inscripción al Padrón de Importadores	T1	100	97	76		100	90		100				80			
	T2	100	91	90		100	90			88			90			
	T3	100	94	93		100	93		100				93			
	T4	100	91	88		100	100		100				100			
	Total	400	373	347	0	400	373	0	388	0	0	363	363			
	Promed	100	93.3	86.75	0	100	93.3	0	97	0	0	90.8	90.8			
199 SCT	(2006)														Incumplimiento en Oportunidad Interna	
Centro SCT CHIAPAS. Examen Psicofísico Integral	T1	78		99	100	100			100			99				
	T2	87		98	100	99			100			99				
	T3	95		94	98	98			99			97				
	T4	96		96	99	97			99			97				
	Total	356	0	387	397	394	0	0	398	0	0	392	0			
	Promed	89	0	96.8	99.3	98.5	0	0	99.5	0	0	98	0			
200 SCT	(2006)															
Centro SCT CHIAPAS. Expedición, Refrendo, Renovación, Duplicado y Categoría Adicional de la Licencia Federal de Conductor en sus diferentes Categorías.	T1	100		98	99	96			99							
	T2	95		95	99	98			99							
	T3	91		94	98	99			100							
	T4	95		95	100	99			100							
	Total	381	0	382	396	392	0	0	398	0	0	0	0			
	Promed	95.3	0	95.5	99	98	0	0	99.5	0	0	0	0			
201 SCT	(2006)															
Centro SCT JALISCO. Examen Psicofísico Integral	T1	97		97	99	99			100			99				
	T2	95		95	100	100			100			99				
	T3	99		91	99	98			100			98				
	T4	100		93	99	98			99			97				
	Total	391	0	376	397	395	0	0	399	0	0	393	0			
	Promed	97.8	0	94	99.3	98.8	0	0	99.8	0	0	98.3	0			
202 SCT	(2006)															
Centro SCT JALISCO. Expedición, Refrendo, Renovación, Duplicado y Categoría Adicional de la Licencia Federal de Conductor en sus diferentes Categorías.	T1	97		97	99	100			99							
	T2	95		95	100	100			100							
	T3	91		91	98	100			100							
	T4	95		94	99	99			99							
	Total	378	0	377	396	399	0	0	398	0	0	0	0			
	Promed	94.5	0	94.3	99	99.8	0	0	99.5	0	0	0	0			

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa										
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi		
203 SCT														
Centro SCT NAYARIT. Examen Psicofísico Integral	T1	96		97	100	100			100			98		
	T2	92		97	99	100			100			99		
	T3	96		98	100	99			100			100		
	T4	97		96	100	96			100			99		
	Total	381	0	388	399	395	0	0	400	0	0	396	0	0
	Promed	95.3	0	97	99.8	98.8	0	0	100	0	0	99	0	0
204 SCT														
Centro SCT NAYARIT. Expedición, Refrendo, Renovación, Duplicado y Categoría Adicional de la Licencia Federal de Conductor en sus diferentes Categorías.	T1	97		99	100	100			100					
	T2	97		97	100	100			100					
	T3	98		98	100	100			99					
	T4	98		98	99	97			99					
	Total	390	0	392	399	397	0	0	398	0	0	0	0	0
	Promed	97.5	0	98	99.8	99.3	0	0	99.5	0	0	0	0	0
205 SCT														
Centro SCT PUEBLA. Examen Psicofísico Integral	T1	96		92	98	93			99			99		
	T2	93		95	98	93			99			97		
	T3	93		96	100	98			100			99		
	T4	94		98	100	98			100			99		
	Total	376	0	381	396	382	0	0	398	0	0	394	0	0
	Promed	94	0	95.3	99	95.5	0	0	99.5	0	0	98.5	0	0
206 SCT														
Centro SCT PUEBLA. Expedición, Refrendo, Renovación, Duplicado y Categoría Adicional de la Licencia Federal de Conductor en sus diferentes Categorías.	T1	100		94	99	99			100			99		
	T2	100		92	97	96			100			98		
	T3	100		96	99	99			100			99		
	T4	100		98	100	99			100			99		
	Total	400	0	380	395	393	0	0	400	0	0	395	0	0
	Promed	100	0	95	98.8	98.3	0	0	100	0	0	98.8	0	0
207 SCT														
Centro SCT SLP. Examen Psicofísico Integral	T1	100		89	94	91			97			94		
	T2	100		93	95	91			99			94		
	T3	100		98	99	99			100			100		
	T4	100		100	100	100			100			100		
	Total	400	0	380	388	381	0	0	396	0	0	388	0	0
	Promed	100	0	95	97	95.3	0	0	99	0	0	97	0	0
208 SCT														
Centro SCT SLP. Expedición, Refrendo, Renovación, Duplicado y Categoría Adicional de la Licencia Federal de Conductor en sus diferentes Categorías.	T1	100		94	99	94			99					
	T2	100		96	99	97			100					
	T3	100		99	100	100			100					
	T4	100		100	100	100			100					
	Total	400	0	389	398	391	0	0	399	0	0	0	0	0
	Promed	100	0	97.3	99.5	97.8	0	0	99.8	0	0	0	0	0
209 SCT														
Examen psicofísico integral	T1	35		84	98	94			98			99		
	T2	71		86	97	98			98			99		
	T3	81		87	98	97			98			95		
	T4	90		87	97	97			99			99		
	Total	277	0	344	390	386	0	0	393	0	0	392	0	0
	Promed	69.3	0	86	97.5	96.5	0	0	98.3	0	0	98	0	0
210 SCT														
Expedición, Refrendo, Renovación, Duplicado y Categoría Adicional de la Licencia Federal de Conductor en sus diferentes Categorías	T1	92	98	93	99	98			98					
	T2	96	98	85	97	95			96					
	T3	96	98	92	98	95			97					
	T4	98	98	94	98	96			98					
	Total	382	392	364	392	384	0	0	389	0	0	0	0	0
	Promed	95.5	98	91	98	96	0	0	97.3	0	0	0	0	0

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								CARTA CRÍTICA		
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi
211 SCT Modificación de la tarjeta de circulación de los vehículos destinados al servicio público de autotransporte federal de pasajeros, turismo, carga y transporte privado de pasaje o carga	T1	82	100	95	98	98			95				Incumplimiento en Oportunidad Interna y externa	Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia
	T2	71	100	88	100	99			98					
	T3	72	100	75	100	99			100					
	T4	61	100	44	100	95			95					
	Total	286	400	302	398	391	0	0	388	0	0	0		
	Promed	71.5	100	75.5	99.5	97.8	0	0	97	0	0	0		
212 SCT Permiso de navegación. Permiso de navegación interior y de cabotaje a embarcación extranjera	T1	96			100	100							Incumplimiento en Oportunidad Interna	El Consultor pida se incorpore Oportunidad Externa (Obligatorio)
	T2	96			100	100								
	T3	91			100	100								
	T4	92			98	100								
	Total	375	0	0	398	400	0	0	0	0	0	0		
	Promed	93.75	0	0	99.5	100	0	0	0	0	0	0		
213 SCT Permiso o alta de vehículo para la operación de servicio de autotransporte federal de pasajeros, turismo, carga y transporte privado de personas o carga	T1	50	93	96	100	99			100				CARTA CRÍTICA Incumplimiento en atributos	Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia
	T2	40	87	80	100	100			100					
	T3	31	91	76	100	99			99					
	T4	44	92	76	100	99			98					
	Total	165	363	328	400	397	0	0	397	0	0	0		
	Promed	41.3	90.8	82	100	99.3	0	0	99.3	0	0	0		
214 SCT Permiso para la prestación de los servicios de transporte aéreo internacional regular, nacional e internacional no regular y privado comercial	T1	93	100	95	99									
	T2	96	100	100	100									
	T3	100	100	86	100									
	T4	100	100	100	100	100								
	Total	389	400	381	399	100	0	0	0	0	0	0		
	Promed	97.3	100	95.3	99.8	100	0	0	0	0	0	0		
215 SE Examen de aspirante a Corredor Público.	T1	100	100	100	100	100	100							
	T2	100	100	100	100	100	100							
	T3	100	100	100	100	100	100							
	T4	100	100	100	100	100	91							
	Total	400	400	400	400	400	391	0	0	0	0	0		
	Promed	100	100	100	100	100	97.8	0	0	0	0	0		
216 SE Expedición y Modificación de Permisos de Importación y Exportación.	T1	88	100	97	100	100							Incumplimiento en Oportunidad Interna	
	T2	93	100	99	100	100								
	T3	97	99	99	100	100								
	T4	98	99	100	100	99								
	Total	376	398	395	400	399	0	0	0	0	0	0		
	Promed	94	99.5	98.8	100	99.8	0	0	0	0	0	0		
217 SE Programa de operación de maquila	T1	97		100	100	99			100					
	T2	96		100	99	98			99					
	T3	95		100	100	100			100					
	T4	97		100	100	100			100					
	Total	385	0	400	399	397	0	0	399	0	0	0		
	Promed	96.3	0	100	99.8	99.3	0	0	99.8	0	0	0		
218 SE Programa PITEX	T1	93		100	97	99			100					
	T2	93		99	99	99			100					
	T3	96		100	99	99			100					
	T4	97		99	99	100			100					
	Total	379	0	398	394	397	0	0	400	0	0	0		
	Promed	94.8	0	99.5	98.5	99.3	0	0	100	0	0	0		

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa								Oportunidad Interna	en				
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad			Accesibi			
219 SE	(2006)																
Solicitud de apoyo al fondo PyME	T1	100		97	100	100											
	T2	88		89	98	100											
	T3	62		89	98	98											
	T4	64		92	99	100											
	Total	314	0	367	395	398	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	78.5	0	91.8	98.8	99.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
220 SE	(2006)																
Solicitud de asignación de cupo de importación (obtenido de manera directa)	T1	97	100	85	100	100											
	T2	97	99	100	100	100											
	T3	98	100	95	96	100											
	T4	97	100	75	100	100											
	Total	389	399	355	396	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	97.3	99.8	88.8	99	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
221 SE	(2006)																
Solicitud de concesión minera	T1	13		13		100				97							
	T2	3				100				96							
	T3	7															
	T4	82				100				98							
	Total	105	0	13	0	300	0	0	291	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	52.5	0	13	0	100	0	0	97	0	0	0	0	0	0	0	0	
CARTA CRÍTICA																	
Incumplimiento en Enviar Oficio para que la Oportunidad Interna y Contingencia. El Consultor externa. Faltan mediciones en 2º, 3er y 4º trimestre asegure que se midan todos los atributos.																	
222 SECTUR	(2006)																
Acreditación de Guía de Turistas	T1	100	100	100	100	100	100		100								
	T2	100	100	100	100	100	100		85								
	T3	100	100	98	100	100	100		92								
	T4	100	100	100	100	100	99		94								
	Total	400	400	398	400	400	399	0	371	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	100	100	99.5	100	100	99.8	0	92.8	0	0	0	0	0	0	0	0	
223 SECTUR	(2006)																
Servicio de Asistencia y Auxilio Turístico en las principales rutas carreteras del país (Corporación Ángeles Verdes)	T1			98	99	100			100								
	T2			99	99	100			99								
	T3			94	97	100			98								
	T4			97	98	100			98								
	Total	0	0	388	393	400	0	0	395	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	0	0	97	98.3	100	0	0	98.8	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nota: Debido a las características del servicio, No Aplican las mediciones internas																	
224 SEDESOL	(2006)																
Solicitud de apoyo con recursos del Programa Opciones Productivas para Integración Productiva (IP) y Agencias de Desarrollo Local (ADL)	A1	99		93		100	96	97	100								
	Total	99	0	93	0	100	96	97	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	99	0	93	0	100	96	97	100	0	0	0	0	0	0	0	0
225 SEGOB																	
Apostille de documentos	T1	100		100		100	97		98								
	T2	98		100		100	97		97								
	T3	98		100		100	98		97								
	T4	97		100		100	93		96								
	Total	393	0	400	0	400	385	0	388	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	98.3	0	100	0	100	96.3	0	97	0	0	0	0	0	0	0	0	
226 SEGOB	(2006)																
Autorización para exhibición comercial de películas	T1	99	100	100	90	100	90		100								
	T2	88	100	83	83	100	100		100								
	T3	91	100	100	100	100	100		100								
	T4	95	100	100	100	100	100		100								
	Total	373	400	383	373	400	390	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0
Promed	93.3	100	95.8	93.3	100	97.5	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa															
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi							
227	SEGOB	(2006)																Incumplimiento en Oportunidad interna. Faltan mediciones de Oportunidad y Confiabilidad externa en primeros trimestros.	
	Certificados de licitud de título y contenido	T1	88	100			98	100		100									
		T2	100	100			100	100		100									
		T3	93	95	100	99	100	100		100									
		T4	96	100	98	98	100	100		100									
		Total	377	395	198	197	398	400	0	400	0	0	0	0	0	0	0		
		Promed	94.3	98.8	99	98.5	99.5	100	0	100	0	0	0	0	0	0	0		
228	SEGOB	(2006)																	
	Inscripción de Títulos de Propiedad mediante los cuales las asociaciones religiosas adquieren en propiedad bienes inmuebles	T1	100	100	100	100	100	100		100									
		T2	100	100	100	100	100	100		100									
		T3	100	100	100	100	100	100		100									
		T4	100	100	100	100	100	100		100									
		Total	400	400	400	400	400	400	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Promed	100	100	100	100	100	100	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
229	SEGOB	(2006)																	
	Legalización de firmas	T1	100		100	97	100			95									
		T2	97		100	97	100			97									
		T3	98		100	98	100			98									
		T4	97		100	93	100			96									
		Total	392	0	400	385	400	0	0	386	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Promed	98	0	100	96.3	100	0	0	96.5	0	0	0	0	0	0	0	0	
230	SEGOB	(2006)																	
	Otorgamiento de opinión sobre internación y/o legal estancia de ministros de culto o asociados religiosos de origen extranjero.	T1	99	100	100	100	100	100		100									
		T2	99	100	100	100	100	100		100									
		T3	100	100	100	100	100	100		100									
		T4	100	100	100	100	100	100		100									
		Total	398	400	400	400	400	400	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Promed	99.5	100	100	100	100	100	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
231	SEGOB	(2006)																	
	Permiso para peleas de gallos y carreras de caballos	T1	90				98	98		98									
		T2	96		94		100	92		95									
		T3	98		91		100	91		91									
		T4	95		100		100	95		100									
		Total	379	0	285	0	398	376	0	384	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Promed	94.8	0	95	0	99.5	94	0	96	0	0	0	0	0	0	0	0	
232	SEGOB	(2006)																	
	Permiso para sorteos	T1	93				92	92		96									
		T2	98		94		100	98		98									
		T3	97		84		100	90		93									
		T4	93		89		100	89		95									
		Total	381	0	267	0	392	369	0	382	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Promed	95.3	0	89	0	98	92.3	0	95.5	0	0	0	0	0	0	0	0	
233	SEGOB	(2006)																	
	Publicación de documentos en el Diario Oficial de la Federación	T1	99	99	96		100											97	
		T2	100	99	98	99	100											100	
		T3	100	100	98	100	100											98	
		T4	100	99	100	100	100											99	
		Total	399	397	382	299	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	394	
		Promed	99.8	99.3	98	99.7	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	98.5	
234	SEMARNT	(2006)																	
	AutORIZACIÓN de aprovechamiento extractivo	T1	90			96	99			97									
		T2	96			98	100			97									
		T3	71			99	100			99									
		T4	87																
		Total	344	0	0	293	299	0	0	293	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Promed	86	0	0	97.7	99.7	0	0	97.7	0	0	0	0	0	0	0	0	

CARTA CRÍTICA
 Incumplimiento en Oportunidad interna. Faltan mediciones externas del 4to trimestre 2006. Oportunidad Externa (Obligatorio)

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi				
235 SEMARNAT	(2006)															
Autorización para el Manejo de Residuos Peligrosos que Pretenda su Reuso, Reciclaje, Tratamiento o Incineración.	T1	100		100		100	100				100					
	T2	100		100		100	100				100					
	T3	100		100		100	100				100					
	T4	100		100		100	100				100					
	Total	400	0	400	0	400	400	0	0	0	400	0	0	0		
	Promed	100	0	100	0	100	100	0	0	0	100	0	0	0		
236 SEMARNAT	(2006)														Falta medición de Oportunidad externa 3er trimestre 2006	
Autorización para la Importación de Residuos Peligrosos	T1	100		100	100	100										
	T2	93		100	100	100										
	T3	94			100	100										
	T4	94		100	100	100										
	Total	381	0	300	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	95.3	0	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0		
237 SEMARNAT	(2006)														Faltan mediciones de Oportunidad y Transparencia externa en primeros trimestres.	El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Certificado fitosanitario de importación	T1	100								97			97			
	T2	98		99						100			100			
	T3	97		97						100			100			
	T4	95		90			100			100			100			
	Total	390	0	286	0	0	100	0	0	397	0	0	397	0		
	Promed	97.5	0	95.3	0	0	100	0	0	99.3	0	0	99.3	0		
238 SEMARNAT	(2006)														Falta medición de Confiabilidad en últimos trimestres de 2006.	El Consultor asegure que se midan todos los atributos. El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Licencia Ambiental Unica	T1	100	100	98	99											
	T2	100	100	96												
	T3	97	100	95												
	T4	100	100	96												
	Total	397	400	385	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	99.3	100	96.3	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
239 SEMARNAT	(2006)														Incumplimiento de Oportunidad interna. Falta medición de Oportunidad externa en primeros trimestres de 2006	
Modificaciones a Proyectos Autorizados en Materia de Impacto Ambiental	T1	89				100	100									
	T2	90				98	98									
	T3	98				100	100									
	T4	100		100		99	100									
	Total	377	0	100	0	397	398	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	94.3	0	100	0	99.3	99.5	0	0	0	0	0	0	0		
240 SEMARNAT	(2006)														CARTA CRÍTICA Faltan mediciones del 4to trimestre	El Consultor asegure que se midan todos los atributos. El Consultor pida se incorpore Oportunidad Externa y Honestidad (Obligatorios)
Recepción, evaluación y resolución de la MIA en su modalidad particular	T1	98					100			97						
	T2	100					100			98						
	T3	100					100			99						
	T4															
	Total	298	0	0	0	0	300	0	0	294	0	0	0	0		
	Promed	99.3	0	0	0	0	100	0	0	98	0	0	0	0		
241 SEMARNAT	(2006)															El Consultor pida se incorpore Oportunidad Externa y Honestidad (Obligatorios)
Recepción, evaluación y resolución de la MIA en su modalidad regional	T1	100					100			97						
	T2	100					100			98						
	T3	100					100			99						
	T4	100					100			99						
	Total	400	0	0	0	0	400	0	0	393	0	0	0	0		
	Promed	100	0	0	0	0	100	0	0	98.3	0	0	0	0		
242 SEMARNAT	(2006)														Falta medición de Oportunidad externa en primeros trimestres de 2006	
Recepción, Evaluación y Resolución del Informe Preventivo	T1	100				100	100									
	T2	100				98	98									
	T3	100				100	100									
	T4	100		100		100	100									
	Total	400	0	100	0	398	398	0	0	0	0	0	0	0		
	Promed	100	0	100	0	99.5	99.5	0	0	0	0	0	0	0		

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabilid	Confider	Claridad	Accesibi				
243 SEMARNAT															Faltan mediciones externas de 4º trimestre de 2006	El Consultor asegure que se midan todos los atributos. El Consultor pida se incorpore Oportunidad Externa (Obligatorio)
Registro de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre	T1	100				99			97							
	T2	100				100			97							
	T3	100				100			99							
	T4	100														
	Total	400	0	0	0	299	0	0	293	0	0	0	0			
	Promed	100	0	0	0	99.7	0	0	97.7	0	0	0	0			
244 SEMARNAT															Falta medición de Oportunidad externa en primeros trimestres de 2006	
Solicitud de Ampliación de Términos y Plazos Establecidos en la Autorización de Impacto Ambiental	T1	93				100	100									
	T2	96				98	98									
	T3	96				100	100									
	T4	100		100		100	99									
	Total	385	0	100	0	398	397	0	0	0	0	0	0			
	Promed	96.3	0	100	0	99.5	99.3	0	0	0	0	0	0			
245 SEMARNAT															Falta medición de Oportunidad externa en primeros trimestres de 2006	
Solicitud de Autorización para la cesión de derechos y Obligaciones de una Concesión para el Uso, Aprovechamiento o Explotación de una Superficie de Playa, y/o Zona Federal Marítimo Terrestre y/o Terrenos ganados al mar o a cualquier otro deposito Natural	T1	100	100	84		99	89									
	T2	100	100	85		96	78									
	T3	100	100	86		100	94									
	T4	97	100	88	90	100	90									
	Total	397	400	343	90	395	351	0	0	0	0	0	0			
	Promed	99.3	100	85.8	90	98.8	87.8	0	0	0	0	0	0			
246 SEMARNAT															CARTA CRÍTICA Incumplimiento en Oportunidad interna. Falta medición de Oportunidad externa en primeros trimestres y transparencia en 4º trimestre de 2006	Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia. El Consultor asegure que se midan todos los atributos. El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)
Solicitud de concesión para el uso, aprovechamiento o explotación de una superficie de playa y/o zona federal marítimo terrestre y/o terrenos ganados al mar	T1	33	100	84			89									
	T2	11	97	85			78									
	T3	69	100	86			89									
	T4	67	100	88	90											
	Total	180	397	343	90	0	256	0	0	0	0	0	0			
	Promed	45	99.3	85.8	90	0	85.3	0	0	0	0	0	0			
247 SEMARNAT															Incumplimiento en Oportunidad interna. Falta medición de Oportunidad externa en primeros trimestres de 2006	
Solicitud de Exención de la Presentación de la Manifestación de Impacto Ambiental	T1	89				100	100									
	T2	79				98	98									
	T3	95				100	100									
	T4	100		100		100	100									
	Total	363	0	100	0	398	398	0	0	0	0	0	0			
	Promed	90.8	0	100	0	99.5	99.5	0	0	0	0	0	0			
248 SENASICA																
Expedición de cédulas de registro de organismos auxiliares de sanidad vegetal y credenciales de directivos.	T1	95	100	96	98	100	100									
	T2	100	100	100	100	100	100									
	T3	100	100	100	100	100	100									
	T4	94	100	98	100	100	100									
	Total	389	400	394	398	400	400	0	0	0	0	0	0			
	Promed	97.3	100	98.5	99.5	100	100	0	0	0	0	0	0			
249 SENASICA																
Expedición de hoja de requisitos fitosanitarios para la importación de vegetales, sus productos y subproductos	T1	99	100	100	100	100	100									
	T2	99	100	100	100	100	100									
	T3	99	100	95	100	100	100									
	T4	97	100	100	100	100	100									
	Total	394	400	395	400	400	400	0	0	0	0	0	0			
	Promed	98.5	100	98.75	100	100	100	0	0	0	0	0	0			
250 SENASICA															CARTA RECIÉN LIBERADA: 9 ENERO 2006	
Expedición del certificado fitosanitario internacional	T1															
	T2															
	T3															
	T4															
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Promed	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi	
259 SEP													
Autenticación de certificados, títulos, diplomas y grados de estudio del tipo superior expedidos por instituciones particulares que cuentan con reconocimiento de validez oficial otorgado por la SEP. A) Instituciones no simplificadas	T1	96											
	T2	96		94			100	100	100				
	T3	96		99			100	100	100				
	T4	98		98	100		100	100	100				
	Total	386	0	291	100	0	300	300	300	0	0	0	0
Promed	96.5	0	97	100	0	100	100	100	0	0	0	0	

Faltan mediciones externas de primeros semestres de 2006

El Consultor pida se incorpore Honestidad (Obligatorio)

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi	
260 SEP													
Solicitud de autorización provisional para ejercer como pasante	T1	93	96	96	88	100	100						100
	T2	92	98	96	89	100	100						100
	T3	98	99	96	96	100	100						100
	T4	100	100	99	95	99	98		99		99		100
	Total	383	393	387	368	399	398	0	99	0	99	400	
Promed	95.8	98.3	96.8	92	99.5	0	99	0	99	100			

Faltan mediciones de Amabilidad y Claridad de primeros semestres de 2006

Nota: A partir del 1er trimestre de 2007 se acuerdo no medir más el atributo de Accesibilidad

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi	
261 SEP													
Solicitud de Equivalencia de Estudios para Bachillerato General	T1	100		73		74		90					88
	T2	99		82		96		99					100
	T3	98		100		100		98					100
	T4			100				98					
Total	297	0	355	0	270	0	385	0	0	0	0	288	
Promed	99	0	88.8	0	90	0	96.3	0	0	0	0	96	

Faltan mediciones de Oportunidad, Honestidad y Accesibilidad de 4º trimestre de 2006.

El Consultor asegure que se midan todos los atributos.

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi	
262 SEP													
Solicitud de expedición de certificados de terminación de estudios	A1	91		90	100	100		99	95				
	Total	91	0	90	100	100	0	99	95	0	0	0	0
	Promed	91	0	90	100	100	0	99	95	0	0	0	0

Incumplimiento en Oportunidad Interna

Nota: El personal del área dueña de la CCC realizará el registro de niveles de cumplimiento hasta el 17 de abril por vacaciones.

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi	
263 SEP													
Solicitud de inscripción extemporánea a primer grado de educación primaria en escuelas oficiales de la delegación Iztapalapa	A1	100	100	64	99	97	53		99				
	Total	100	100	64	99	97	53	0	99	0	0	0	0
	Promed	100	100	64	99	97	53	0	99	0	0	0	0

CARTA CRÍTICA

Incumplimiento en Oportunidad externa y Transparencia

Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi	
264 SEP													
Solicitud de otorgamiento de beca a la excelencia académica y aprovechamiento escolar	S1	100		99		98	98		96				
	S2	100		91		98	82		91				
	Total	200	0	190	0	196	180	0	187	0	0	0	0
	Promed	100	0	95	0	98	90	0	93.5	0	0	0	0

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi	
265 SEP													
Solicitud de preinscripción a primer grado de educación primaria en escuelas oficiales de la delegación Iztapalapa	A1	100	100	86	97	100	92						
	Total	100	100	86	97	100	92	0	0	0	0	0	0
	Promed	100	100	86	97	100	92	0	0	0	0	0	0

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi	
266 SEP													
Solicitud de reconocimiento de validez oficial de estudios RVOE para bachillerato general	T1												
	T2	100		92		100	100		100				
	T3	100		100		100	100		100				
	T4	86		92		100	100		96				
	Total	286	0	284	0	300	300	0	296	0	0	0	0
Promed	95	0	95	0	100	100	0	99	0	0	0	0	

Faltan mediciones del primer trimestre de 2006

Nota: El personal del área dueña de la CCC realizará el registro de niveles de cumplimiento hasta el 17 de abril por vacaciones.

Insti/Trámite	Periodo (2006)	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi	
267 SEP													
Solicitud de Registro de Título y Expedición de Cédula Profesional para Mexicanos con estudios en México, para los niveles de Técnico, Técnico Superior Universitario y Licenciatura	T1	100		73		100			51				
	T2	100		77		100			46				
	T3	100		77		100			57				
	T4	73		52		100		100	49				
	Total	373	0	279	0	400	0	100	203	0	0	0	0
Promed	93.3	0	69.8	0	100	0	100	50.8	0	0	0	0	

CARTA CRÍTICA

Incumplimiento en tres atributos. Falta medición de Imparcialidad en primeros trimestres de 2006

Enviar Oficio para que la Institución establezca Plan de Contingencia

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa									Incumplimiento	en	El Consultor asegure que se			
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibi						
268 SEPOMEX	(2006)																	
Tiempos de entrega de correspondencia corporativa	T1	88				87	98											
	T2	91				91	98											
	T3	92				97	100											
	T4	95		95	96	95	98											
	Total	366	0	95	96	370	394	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	91.5	0	23.8	24	92.5	98.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nota: Se acordó no medir Confiabilidad interna ya que la operación (volumen de cartas) y la falta de tecnología apropiada impide su medición																		
269 SEPOMEX	(2006)																	
Reclamo de envío	T1	98					98			99								
	T2	99					100			99								
	T3	98					98			98								
	T4	97					97			96								
	Total	392	0	0	0	0	393	0	392	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	98	0	0	0	0	98.3	0	98	0	0	0	0	0	0	0	0	0
270 SEPOMEX	(2006)																	
Tiempos de entrega para el servicio de registros individuales (D.F. y Zona Conurbada)	T1	90				87	97											
	T2	88				91	100											
	T3	92				97	100											
	T4	95				97	99											
	Total	365	0	0	0	372	396	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	91.3	0	0	0	93	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
271 SFP	(2006)																	
Captación de quejas y denuncias en el Módulo de Atención Ciudadana	T1	100		100	100	100				100								
	T2	100		100	80	100				100								
	T3	100		80	100	100				100								
	T4	100		100	100	100				100								
	Total	400	0	380	380	400	0	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	100	0	95	95	100	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
272 SFP	(2006)																	
Certificación de Medios de Identificación Electrónica, A. Certificación Digital para Personas Morales B. Certificación Digital para Personas Físicas; y Renovación.	T1	100	100	100	85	81				83								
	T2	100	100	100	92	90				90								
	T3	100	100	100	100	100				96								
	T4	100	100	100	100	100				100								
	Total	400	400	400	377	371	0	0	369	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	100	100	100	94.3	92.8	0	0	92.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
273 SFP	(2006)																	
Solicitar en concesión el uso de inmuebles federales del dominio público de la federación que no sean compartidos	T1	100	100	100	100	100			100	100								
	T2	100	100	100	100	100			100	100								
	T3	100	100	100	100	100			100	100								
	T4	100	100	100	100	100			100	100								
	Total	400	400	400	400	400	0	0	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0
	Promed	100	100	100	100	100	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0
274 SHCP	(2006)																	
Aprobación de la escritura constitutiva de instituciones de banca múltiple y/o instituciones de banca múltiple filiales y sus modificaciones	T1	100		100		100	100											100
	T2	100		100		100	100											100
	T3	100		100		100	100											100
	T4	100		100		100	100											100
	Total	400	0	400	0	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400
	Promed	100	0	100	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
275 SHCP	(2006)																	
Aprobación de la Escritura Constitutiva de Sociedades Financieras de Objeto Limitado y/o Sociedades Financieras de Objeto Limitado Filiales y sus modificaciones	T1	100		77		100	100											67
	T2	100		100		100	100											100
	T3	100		100		100	100											100
	T4	85		100		100	100											100
	Total	385	0	377	0	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	367
	Promed	96.3	0	94.3	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91.8

Insti/Trámite	Periodo	Evaluac. Interna		Evaluación Externa												
		Oportuni	Confiabil	Oportuni	Confiabil	Honestid	Transpa	Imparcia	Amabili	Confider	Claridad	Accesibil				
284 SSP	(2006)															
Visita familiar a centros de internamiento de menores	T1	100		100		100	100						100			
	T2	100		100		100	100						100			
	T3	100		100		100	100						99			
	T4	100		100		100	100						99			
	Total	400	0	400	0	400	400	0	0	0	0	0	398	0		
Promed	100	0	100	0	100	100	0	0	0	0	0	99.5	0			
285 STPS	(2006)															
Agentes Capacitadores Externos. Autorización y Registro.	T1	96	100	99	100	100						99				
	T2	99	97	99	100	100						100				
	T3	100	100	99	100	100						100				
	T4	99	100	99	99	100						100				
	Total	394	397	396	399	400	0	0	0	399	0	0	0	0		
Promed	98.5	99.3	99	99.8	100	0	0	0	99.8	0	0	0	0			
286 TELECOM	(2006)															
Giro nacional e internacional	T1	98		88	100			97				99				
	T2	98		84	100			97				98				
	T3	98		90	99			97				98				
	T4	98		90	100			98				98				
	Total	392	0	352	399	0	389	0	393	0	0	0	0	0		
Promed	98	0	88	99.8	0	97.3	0	98.3	0	0	0	0	0			
287 STPS	(2006)															
Observatorio Laboral Mexicano	T1															
	T2															
	T3															
	T4	100			95									99		
	Total	100	0	0	95	0	0	0	0	0	0	0	0	99		
Promed	100	0	0	95	0	0	0	0	0	0	0	0	99			
288 STPS	(2006)															
Planes y Programas de Capacitación, modalidad a) Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento	T1	98	100	99	100	100						99				
	T2	98	100	99	100	100						100				
	T3	99	100	99	100	100						100				
	T4	100	100	99	99	100						100				
	Total	395	400	396	399	400	0	0	399	0	0	0	0	0		
Promed	98.8	100	99	99.8	100	0	0	99.8	0	0	0	0	0			
289 STPS	(2006)															
Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México Canadá. Modalidades A y B	T1	94	98	89	98	98						93				
	T2	90	93	79	99	99						90				
	T3	92	91	67	94	100						91				
	T4	100	99	88	88	100						97				
	Total	376	381	323	379	397	0	0	371	0	0	0	0	0		
Promed	94	95.3	80.8	94.8	99.3	0	0	92.8	0	0	0	0	0			
290 UPN	(2006)															
Becas PRONABES	A1	100		97								94			99	
	Total	100	0	97	0	0	0	0	94	0	99	0				
	Promed	100	0	97	0	0	0	0	94	0	99	0				
291 UPN	(2006)															
Constancias de Estudio	T1	99	99	99	97											
	T2	100	100	98	99											
	T3	100	100	99	98											
	T4	100	99	98	97											
	Total	399	398	394	391	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Promed	99.8	99.5	98.5	97.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0			