



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO**

**LA ADOPCIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.
ALCANCES Y RETOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EL
CASO DE LAS SECRETARÍAS DE HACIENDA Y CRÉDITO
PÚBLICO Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2019-2023).**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN POLÍTICA Y GESTIÓN
SOCIAL**

PRESENTA:

RICARDO AYALA GUERRERO

DIRECTOR DE TESIS:

ÁNGEL MUNDO LÓPEZ

MÉXICO, CDMX, 21 DE SEPTIEMBRE DE 2025

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I	13
EL INTRINCADO MUNDO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	13
1.1 Administración Pública.....	13
1.2 Políticas públicas	16
1.3 Ciclo de las políticas públicas.....	17
1.4 Formulación de soluciones e inclusión a la agenda	17
1.5 Decisión en el ciclo de las PP	20
1.6 Implementación de una PP.....	22
1.7 Evaluación de las PP	23
1.8 Relaciones Intergubernamentales.....	25
1.9 Coordinación Interinstitucional	29
CAPÍTULO II	34
LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO	34
2.1 Origen de la Nueva Gestión Pública	34
2.2 Difusión de la Nueva Gestión Pública	37
2.3 Introducción de la Nueva Gestión Pública en América Latina	38
2.4 Adopción de la Nueva Gestión Pública en México	40
2.5 Primera generación: La Nueva Gestión Pública.	44
2.6 Segunda generación de la Nueva Gestión Pública: La Gestión Estratégica.	46
2.7 Tercera generación de la Nueva Gestión Pública: La Gestión de Calidad	52
2.8 Cuarta generación de la Nueva Gestión Pública: La Gestión para Resultados	57
2.9 Índice de percepción de corrupción.....	63
2.10 Programa de Modernización a la Administración Pública	65

CAPÍTULO III	69
<i>LAS SECRETARÍAS DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA COMO ENCARGADOS DE INSTRUMENTAR LA NGP EN MÉXICO</i>	69
3.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).	69
3.2 Secretaría de la Función Pública	73
CAPÍTULO IV	81
<i>ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LOS PRECEPTOS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: CASO SHCP Y SFP.....</i>	81
4.1 Metodología.....	81
4.2 Análisis de los Programas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	85
4.2.1 Corrupción como Delito Precedente.....	85
4.3 Programas de la Secretaría de la Función Pública	87
4.4 Análisis de entrevistas a funcionarios de la SFP.	95
CAPÍTULO V	99
CONCLUSIONES.....	99
5.1 Recomendaciones	101
5.2 Reflexiones sobre la NGP y hechos recientes en nuestro país (2025)	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103
Anexo 1	109
Anexo 2	110
<i>Entrevistas a funcionarios de la Secretaría de la Función Pública</i>	110
Funcionario con cargo de técnico especialista (nivel jerárquico operativo):	110
Funcionario con cargo de coordinador de área (nivel jerárquico medio):	119
Anexo 3	122

Agradecimientos

Mis más solemnes agradecimientos a mi asesor de tesis Dr. Ángel Mundo que sin él no hubiera sido posible, así como a sus consejos y buenos deseos. Además, quiero agradecer al Dr. Jem Fernández por su apreciación y evaluación del presente trabajo, al mismo tiempo, agradezco a todos aquellos profesores que han dejado huella en mi persona y todos mis amigos que me acompañaron a lo largo del proceso.

A mi familia y tío Rafa, quiero agradecerles infinitamente por todo su amor y cariño con el siguiente escrito:

*Cuánto han cambiado las cosas desde que era pequeño,
Lo que no es su compañía año con año en cada peldaño.*

De cada uno lo mejor he tomado,

De sus virtudes que aprendí con la experiencia,

ahora alguien florece gracias a su paciencia.

Su esfuerzo consensuado es el resultado de haberlo logrado,

Gracias por tanto que para mí el amor reside en su encanto.

Para mi amado hermano:

*Me hablaste sin siquiera conocerme o quizás en los lienzos de
tus trazos pudiste reconocerme.*

La aduana de mi alma que avivó la llama siempre al alba.

*Ángel de la guarda renombre de mi hermano, el que se
aseguró que mi vida no sea en vano.*

Posdata: ahora sé por qué hermano rima con te amo.

INTRODUCCIÓN.

En cualquier país, la Administración Pública (AP) tiene un rol preponderante en la implementación de las Políticas Públicas (PP), puesto que es ella la que se encarga de ejecutarlas, y hasta cierto punto, está en manos de los servidores públicos su éxito. Las PP fungen como posibles soluciones a problemas colectivos o públicos de una sociedad, que son identificados como indeseables para sus integrantes y por tanto requieren atención y resolución por parte del gobierno en turno.

Pero en el proceso de la hechura de las PP existen una serie de Relaciones Intergubernamentales (RIG) que indican en el ciclo de las políticas, que pueden llegar a afectar el desempeño de las mismas dentro del “estira y afloja” de todos los actores interesados que, por razones personales o colectivas, quieren que se implementen con ciertas características o inclusive que no se realicen ya que van en contra de sus intereses. Por tales razones, a través de los años, es que en todo este entramado se han modificado las maneras de hacer las PP, así como la forma en que opera la AP, en aras mejores resultados a la sociedad.

Por tanto, ante las críticas esgrimidas por muchos años en contra de la administración pública tradicional, se gesta la Nueva Gestión Pública (NGP). Se trata de un modelo que consiste en aplicar “cambios deliberados en las estructuras y procesos de las organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor” (Aguilar, 2006: 146).

Con la reorganización de los gobiernos, se intentó dar respuesta a los desafíos que el mundo globalizado presentaba en los años setentas, con un entorno internacional cada vez más competitivo e interconectado, por tanto, mediante la reducción del tamaño del gobierno, la descentralización de agencias públicas, el uso de mecanismos de mercado y la introducción de métodos de evaluación del desempeño, se otorgarían las “facultades y prácticas directivas apropiadas para contribuir a que las sociedades estén en condiciones de hacer frente a los desafíos del nuevo tiempo mundial y nacional” (Aguilar, 2006: 138).

En sí, la NGP nace en el declive del Estado de Bienestar, y ofrece una alternativa para optimizar los recursos usados por el gobierno para la mejora en la toma de las

decisiones, las cuales deberían estar basadas en un conocimiento especializado que, al aplicarlo a la AP, generaría una nueva manera de hacer las cosas. La NGP prometía que por medio de mejorar la eficiencia, eficacia y economía (conciencia de costos, haciendo más con menos), mejoraría la calidad en los servicios y generaría un valor agregado hacia los ciudadanos, lo que se traduciría en una mejor calidad de vida para la sociedad.

Sin embargo, la introducción de la NGP en América Latina, particularmente en México, fue promovida y respaldada por organismos internacionales como el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), como si con la simple adopción de las modificaciones y medidas pertinentes a la NGP en países en vías de desarrollo pudieran mejorar su situación en ámbitos como la superación de las crisis económicas y apuntalar el crecimiento económico, aunque, en 1998, durante el Consenso de Santiago, se reconoció que la NGP no había sido capaz de disminuir la pobreza y la desigualdad.

Pese a ello, en el 2003, durante el denominado Consenso de Santa Cruz, se admitió que “la reforma a la AP sería crucial para los estados latinoamericanos mediante la profesionalización de la función pública” (Aguilar, 2013: 154).

No obstante, las reformas que se implementaron en México no fueron la panacea que afirmaban, pues hasta el año 2019, en evaluaciones que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realizó un documento llamada Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental, la cual detalla la percepción de la calidad de los servicios gubernamentales a nivel nacional, se evidenciaba que los niveles de satisfacción en los servicios públicos básicos señalaban deficiencias en temas de salud pública, calles y avenidas, agua potable, alumbrado público, percepción del desempeño de autoridades públicas, seguridad pública y justicia (INEGI, 2019). En síntesis, los servicios que se otorgan a los ciudadanos no contaban con la calidad ni habían alcanzado los resultados que se ofrecieron.

Por lo anterior aún queda mucho por resolver y surgen diversas preguntas, por ejemplo: ¿por qué no se han alcanzado los objetivos prometidos o la satisfacción de los ciudadanos en los aspectos ya mencionados? ¿Existe una adecuada

implementación de los preceptos de la NGP? ¿O podría ser que el hecho de que estos cambios a la estructura de la AP, en donde la mayoría de sus preceptos vienen del sector privado no son acordes con la administración pública? Obviamente, sería muy inocente reducir todos los problemas que presenta la AP a la adopción de este conjunto de reformas, pero en esta investigación me concentraré en identificar el éxito o fracaso en el alcance de los objetivos de la NGP para estar en condiciones de comprender y contribuir a la mejora de la acción de la AP.

Una vez expuesto lo anterior, resulta saber, desde el punto de vista político-administrativo, cuáles son las causas que ocasionan que la AP en México no proporcione servicios que generen un valor público hacia los ciudadanos con los criterios que enmarca la NGP en materia de calidad, eficacia y eficiencia. Para intentar responder a esta pregunta, necesitamos conocer, en un primer acercamiento, cuáles son los procesos que pueden estar obstaculizando el alcance de los resultados. Para dar respuesta a estas interrogantes se han elegido a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y a la Secretaría de la Función Pública (SFP, antes SECODAM), por ser las encargadas de instrumentar el llamado Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), puesto en marcha el año de 1996, en la Administración Pública Federal para impulsar una AP orientada al servicio y la profesionalización de la función pública, y de esta manera hacerla accesible, moderna y eficiente con base en las tendencias de la NGP.

La SFP era la encargada de la planeación estratégica y la profesionalización de los servidores públicos a través de la Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA), en tanto que la SHCP quedaba encargada del control presupuestario y la transparencia en las regulaciones a nivel federal. Por tanto, se necesita conocer a través de los programas que ejercen estas dos Secretarías, si existen acciones de cooperación, neutralidad, obstrucción o duplicidad que impulsen o limiten la aplicación de las citadas medidas. Asimismo, será necesario indagar ¿cuáles serían los posibles efectos de esas acciones? Para ello debemos definir qué entendemos por cada uno de esos resultados.

Se entenderá por cooperación: Aquellas acciones dentro de los programas de cada Secretaría, que, en primera instancia, parecieran ser unilaterales, pero que, finalmente deben realizarse conjuntamente para alcanzar una meta en común.

Por obstrucción entendemos el efecto de las acciones o programas que impiden la consecución de los objetivos de una Secretaría sobre la otra mediante los programas pertinentes de cada una.

Por duplicidad se entienden aquellas acciones o programas que tienen el mismo fin u objetivo, que, incluso, se repiten en cada Secretaría sin poder alcanzar un efecto de cooperación, es decir, que puedan generar resultados positivos de forma conjunta en el alcance de sus metas.

Por último, la neutralidad se presentará cuando ninguna acción, de ambas partes, se encuentren relacionadas entre sí, es decir que sus acciones o programas no tienen ninguna repercusión, ni positiva ni negativa sobre la otra dependencia.

La hipótesis que guiará el desarrollo de esta investigación será la siguiente: La escasa penetración de los preceptos de la NGP en México (como lo son rendición de cuentas, transparencia, medición y control con indicadores de desempeño, y profesionalización de la burocracia), se debe a un inadecuado análisis de las implicaciones de cada postulado por lo que conduce a que se establezcan acciones entre distintas dependencias que pueden obstaculizar el alcance de los objetivos perseguidos por la NGP, particularmente entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.

Para llevar a cabo esta investigación se estudiarán los programas y las acciones que en la materia definen e impulsan tanto la SHCP como la SFP.

Se eligió a la Secretaría de la Función Pública (SFP), porque está encargada de vigilar y sancionar a los servidores públicos federales en las actividades que cada institución desempeña, pues, de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la SFP (LOAPF), debe;

Vigilar el cumplimiento por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) en ámbitos de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda y patrimonio; Organizar y coordinar el sistema de control interno y evaluación de la gestión gubernamental y de sus resultados. Así como, conducir las políticas de contratación de personal, servicio profesional de carrera en la Administración Pública Federal (LOAPF, art. 37, 2020).

En pocas palabras, dirige, vigila y sanciona la

instrumentación del Servicio Profesional de Carrera en un entorno de transparencia, lo que debería ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia en el resultado de todas las instituciones de la APF.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se encuentra encargada de asignar los recursos y supervisar su aprovechamiento tanto en el Gobierno Federal como en la administración pública paraestatal, además de que coordina la evaluación de los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales y la validación de los indicadores estratégicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Ejerce el control presupuestario de los servicios personales y establece lineamientos de control del gasto y; Planea, establece y conduce la política de contrataciones públicas reguladas por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas de acuerdo a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia, imparcialidad y honradez (LOAPF, art. 31, 2020).

En la parte metodológica, la investigación es cualitativa, puesto que es la que mejor se adapta al presente trabajo, ya que "... la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 364).

Adquiere un enfoque descriptivo al analizar los programas que se han elegido de acuerdo con los criterios de la NGP, correspondientes a cada Secretaría, para así vislumbrar si existen relaciones de cooperación, neutralidad, duplicidad u obstrucción entre las mismas.

Se aplicó un corte longitudinal, debido a que me permitiera identificar tendencias, patrones de cambio y establecer una mayor probabilidad de relaciones de causa y efecto. Los diseños de investigación longitudinal recolectan datos en un multiples

momentos a lo largo de un periodo. Su propósito es entender los cambios y el desarrollo de un fenómeno a través del tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 270).

Como último tema a tocar dentro de la introducción, se mencionará el riesgo o punto débil que la presente investigación puede presentar, y es que, al hacer las entrevistas a los funcionarios públicos puede existir un sesgo de su parte al contestar las preguntas por motivos de desconfianza o temor a que su sincera opinión pueda comprometerlos en algún sentido o, simplemente por no querer cooperar con la investigación, pero para tratar de evitar ese sesgo, se confrontaron los datos recabados de las entrevistas con el análisis de los resultados de los programas de cada Secretaría.

La investigación será un estudio de caso, al respecto los autores mencionan lo siguiente: “el estudio de caso no es una elección de método, sino de “objeto” o la “muestra” que se va a estudiar” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 330). Simultáneamente, será de diseño no experimental, debido a que no se manipularán las variables de forma intencional. Así mismo, éstos, mencionan que “...en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 149).

La herramienta que utilizaré será la técnica de la entrevista semi estructurada, que para los multicitados autores “... se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (es decir, no todas las preguntas están determinadas)” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 418). La técnica empleada servirá para poder validar o refutar el análisis de los programas de trabajo de las Secretarías para, posteriormente, arribar a conclusiones y estar en posibilidad de emitir una serie de recomendaciones.

El contenido de las preguntas que conformarán la entrevista serán estructuradas, de conocimiento y opinión. Por preguntas estructuradas se entiende cuando “... el

entrevistador solicita al entrevistado una lista de conceptos a manera de conjuntos o categorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 420).

El presente trabajo cuenta con el siguiente

Objetivo General

Identificar si las acciones llevadas a cabo entre la SHCP y la SFP, permiten alcanzar los objetivos en torno a los postulados de la NGP, e identificar áreas de mejora hacia algunos de los programas que cada una lleva a cabo.

Asimismo, se plantean los siguientes

Objetivos específicos

- Realizar una revisión teórica-conceptual en torno a la AP y la NGP.
- Analizar en qué medida los postulados de la NGP han sido adaptados y distribuidos en las distintas instancias públicas del gobierno Federal de México.
- Identificar qué tipo de relación mantienen tanto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como la Secretaría de la Función Pública en torno a instaurar los postulados de la NGP, con el fin de mejorar los resultados que brinda el gobierno a la sociedad.
- Elaborar recomendaciones sobre las relaciones de complementariedad en torno a los preceptos de la NGP entre las dos Secretarías.

Para hacer esta investigación posible, primero se desarrollará el marco conceptual, que fungirá como sostén. En el capítulo 2 se describirán las fases por las que ha a travesado la NGP. Posteriormente, se recabará información de los programas de la SHCP y la SFP, seleccionando aquellos que se enmarquen bajo los preceptos de la NGP para posteriormente analizarlos.

Así mismo, se realizarán entrevistas a funcionarios públicos de diferentes niveles jerárquicos de ambas Secretarías mediante cuestionarios semiestructurados, con el objetivo de contrastar las entrevistas con el análisis de los programas realizado para llegar a conclusiones más precisas y objetivas posibles.

CAPÍTULO I

EL INTRINCADO MUNDO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En este primer capítulo, se empieza hablando de la AP por ser receptora de las modificaciones que se le hicieron con el enfoque de la NGP, porque dentro del aparato administrativo se ejecutan las PP que buscan la resolución de problemas públicos, quienes, se encuentran insertos en relaciones intergubernamentales que pueden transformar los resultados deseados, también podemos hablar de coordinación institucional, debido a que en las sociedades cada vez los problemas que las aquejan son más complejos, como resultado, las organizaciones tendrán que actuar en coordinación para cumplir un objetivo en común.

Por ello, se tocarán temas como Administración Pública, Políticas Públicas, Relaciones Intergubernamentales y Coordinación Interinstitucional que servirán como sustento teórico-conceptual de esta investigación.

1.1 Administración Pública.

Con el propósito de hacer más asequible esta investigación para todo aquél que se interese en el tema, se empezará por definir y describir a la Administración Pública, dado que es ella la que ejecuta las PP.

La administración pública se crea para llevar a cabo “la gestión de los intereses compartidos de todos sus miembros” (Orozco, 2010: 261). Ésta se ha ido modificando a lo largo de la historia de acuerdo a las necesidades que el Estado o sociedad han necesitado, por ejemplo, en el siglo XVIII lo administrativo estaba relacionado a cuestiones de la administración interna de los reinos, de los bienes del rey. Para el siglo XIX, cambia el discurso sobre la voluntad general de la nación, se vuelve soberana (Pardo, 2016: 36), este hecho marcó un hito en cómo la administración tendría que cambiar su enfoque y atribuciones.

En sí, la AP como disciplina, por su vasta amplitud de objetos de estudio no tiene una definición exacta, debido a que a través de los retos históricos (políticos,

económicos, legislativos, sociales y financieros) ha tenido que desarrollar instituciones y normarlas, establecer procedimientos, controlar y conducir el desarrollo, simplificar, achicar y desregular, así como desempeñar diferentes atribuciones, como ofrecer seguridad, proveer bienes y servicios, cobrar impuestos, (Pardo, 2016: 36).

La AP no se debe confundir con el gobierno, debido a que éste es la autoridad que direcciona y supervisa los negocios del Estado. Tampoco se debe de confundir la AP con la política, ya que ésta dirige los intereses aceptados por la mayoría de la población y la AP se preocupa por la provisión de los servicios públicos (Orozco, 2010: 241); es decir, la política propone los objetivos, el gobierno los dirige y supervisa mientras que la AP implementa la(s) política(s) elegida(s). Entonces, la AP es la que instrumenta las políticas, ejecuta las leyes y administra las normas, brinda, además, los servicios o productos públicos que provee un gobierno. Es decir, la AP es el medio por el cual una determinada sociedad interactúa con el gobierno.

Ya adentrado el siglo XX, la AP cambia su discurso por las crecientes tareas que debía cubrir y enfrentar el Estado, como por razones políticas y crecimiento de la población, se empieza a buscar el bienestar, garantizar los derechos civiles y políticos, así como división de poderes. En consecuencia, crece el quehacer de la AP.

En ese mismo siglo, Woodrow Wilson definió el objeto de estudio de la administración y métodos de investigación al tratar de separar la política de la AP expresando que “consistía en el conocimiento y práctica de los métodos más eficientes y económicos de cumplir tareas de gobierno” (en Pardo, 2016: 23). Wilson fue un parteaguas al entender a la AP como el estudio del aparato gubernamental y su gestión eficiente, al grado de marcar el inicio de la Administración Pública Tradicional.

Una parte inseparable de la AP es el cuerpo orgánico, clase social o grupo de funcionarios que Max Weber acuñó con el nombre de burocracia como un medio de administración racional de la cosa pública, quien, mediante reglas de operación coherentes y sanciones hacen posible la operatividad del aparato gubernamental

(Pardo, 2016, 40). En la Administración Pública Tradicional se creía que la burocracia no ofrecía ninguna resistencia o que tampoco tenía ningún interés propio o colectivo ante la encomienda de los políticos, en otras palabras, un cuerpo administrativo aséptico de obediencia perfecta.

En la realidad, la burocracia puede adueñarse de espacios de poder, tener su propia voluntad e incluso afectar o beneficiar el desempeño de la implementación de las PP, o incluso lograr que, en el diseño de éstas, fueran tomados en cuenta para que tuvieran mayores probabilidades de éxito. Al estar conscientes que no bastaban órdenes para que todo el aparato administrativo obedeciera ciegamente, se modificó la manera de hacer las PP (este tema será tocado más adelante dentro de este capítulo) (Pardo, 2016: 83).

Este cuerpo burocrático favorece la gobernabilidad en tanto que las personas que la integran posean ideas bien estructuradas y elaboradas que se transformen en PP, siempre y cuando no sea cooptada por intereses políticos.

Para evitar que se secuestre a la AP para fines políticos, así como para mejorar su desempeño, se fue tecnificando, especializando y profesionalizando para que el aparato gubernamental fuera lo más imparcial, objetivo e impersonal posible.

Aun así, las quejas que siempre van acompañados del término burocracia son: ineficiente, corpulento, esclerótico, etc., destacando su incapacidad de entregar a su sociedad bienes y servicios de calidad. Para Merton, las burocracias terminan siendo organizaciones ineficientes con una clara resistencia al cambio debido al exceso de reglas y procedimientos que tendrán que volver a aprender (en Pardo, 2016: 41).

Por tal razón, la AP ha tenido diferentes enfoques como el *management*, las políticas públicas, la gobernanza, el gobierno de redes y la Nueva Gestión Pública.

De tal manera, surge en la AP un nuevo enfoque llamado la Nueva Gestión Pública que trata de atender las demandas de la sociedad con nuevas herramientas provenientes del sector privado (Pardo, 2016: 106).

Con el enfoque de la NGP empieza a existir una AP enfocada en servir a sus ciudadanos e interesada en ofrecer servicios de calidad. Pese a que tiene diferentes críticas como que se centra en la eficiencia de los recursos públicos y el logro de resultados, sin preguntarse si lo ofrecido tiene algún valor real para el ciudadano, fue un paso que la AP tuvo que dar para adaptarse a las demandas de rendición de cuentas, transparencia, servicios de calidad y resultados esperados.

Como se ha dicho, a pesar de que la AP no tiene una definición exacta, debido a que en su actuar utiliza diferentes disciplinas, se puede dar atisbos de lo que es. Es el medio por el cual, el gobierno logra interactuar con sus gobernados al ofrecer bienes y servicios que para ser considerados de valor deben de cooperar con actores civiles y privados para dar solución a problemas actuales. A su vez, el aparato gubernamental debe ayudar a mejorar las estructuras y funcionamiento del gobierno, instrumentar políticas públicas que reduzcan las desigualdades de una sociedad. Ser un agente capaz de promover intereses y preferencias de ciudadanos en la interacción de individuos y gobierno, ser eficiente, democrática, efectiva y transparente, así como objetiva e impersonal.

1.2 Políticas públicas

Las políticas públicas (PP) son “...cursos de acción tendentes a la solución de problemas públicos acotados, definidos a partir de un proceso de discusión entre actores sociales diversos y con mecanismos de participación de la sociedad” (Canto, 2002: 2).

Entonces, las PP son acciones y decisiones que se concatenan en la solución de un problema que en primera instancia es visto como una situación social que despierta interés público, y es merecedora de la intervención del gobierno, ya que es considerado como un problema público que requiere un cambio (Aguilar, 2013: 29-32). Se considera que la mejor solución al problema público es “...encontrar el interés que a todos conviene, teniendo en cuenta que se parte de los intereses individuales y que no todos los individuos tienen las mismas condiciones para realizar sus intereses” (Canto, 2002: 4).

Aunque lo idóneo es que las PP se deben definir con un objetivo de forma democrática, en la realidad no siempre es así, debido a que una PP implica una movilización de recursos (económicos, políticos y sociales) para generar un cambio, los actores implicados con mayor peso harán todo lo que esté a su alcance para maximizar sus intereses. No obstante, se debe entender que no se puede satisfacer a toda la población y que se impondrá el interés que tenga mayor peso (político, económico o social) ante los diferentes actores, debido a la dinámica de los juegos de poder existentes (Meny y Thoenig, 1992: 89-94), es decir, dentro de las PP existe una competencia social por los recursos y beneficios que trae la puesta en práctica.

1.3 Ciclo de las políticas públicas

El ciclo de las PP está conformada por 4 etapas:

1. Formulación de soluciones e inclusión a la agenda: Elaboración del proceso de acción de la autoridad pública reconocimiento e identificación de un problema público por la autoridad pública;
2. Decisión: El decisor público selecciona una solución que se convertirá en la política pública;
3. Implementación: La aplicación sobre el área geográfica y tiempo determinado de la PP;
4. Evaluación: La medición de los resultados de la PP emprendida (Meny y Thoenig, 1992).

Este proceso no implica que todas las políticas tengan que pasar por cada punto o que exista un orden específico, pues algunas veces dos etapas se dan al mismo tiempo o, incluso la implementación podría preceder al diseño.

1.4 Formulación de soluciones e inclusión a la agenda

Antes de empezar con el tema, y para hacerlo más digerible, es necesario definir qué es lo que entendemos por problema público, punto de partida de toda política: el problema público es una construcción social que se percibe como intolerable por

un sector de la sociedad, por ende, se requiere un cambio culturalmente aceptado (Meny y Thoenig, 1992: 118).

La formulación la podemos dividir en dos partes, que no son estrictamente cronológicas en los hechos. La primera parte pertenece a la definición del problema y la segunda al abanico de posibles estrategias que se pondrán en marcha.

La definición del problema consiste en la exploración, investigación y delimitación de la situación a modificar; la definición debe ser concisa y sin ambigüedades, a la vez que debe ser apropiada a los recursos con los que cuente el gobierno en ese momento, así como contar con un consenso aceptable de la sociedad, ya que una buena definición y aceptación posibilita el curso de acción de la PP. (Aguilar, 1992b: 52-60). En suma, la definición de un problema debe ser pensado tomando en cuenta los recursos legales, políticos, tecnológicos y económicos disponibles en un tiempo en específico.

Una premisa a subrayar es que quien define la problemática pública es quien decide, es decir, aquel grupo que presente el problema y ofrece una definición aceptable del mismo tiene una mayor influencia en la decisión.

Por otra parte, la definición de un problema cambia a través del proceso de la formulación, no se mantiene estática, pudiendo reformularse por las siguientes razones: Por estar mal redactado y ser ambiguo; por la simplicidad o complejidad con la que se defina; por la persistencia que tenga en el tiempo; por la novedad del problema; por la imperfección o irregularidad que posea la dificultad a resolver; pero la más común es por los valores y normas que una sociedad comparte y al verse trastocadas movilizan a los grupos de actores que aprovecharán o repelerán según la conveniencia.

Por tanto, la formulación o reformulación de la definición de un problema público conlleva a cierta controversia por las siguientes razones: La definición del problema es inadmisibles para alguno de los interesados o para varios de ellos; si el problema radica en afectar los valores o principios intocables de la sociedad; y si el problema se intensifica, debido a que un grupo de la sociedad llame a otro para pedir ayuda (Meny y Thoenig, 1992: 121-123).

Respecto al abanico de posibles estrategias, sucede cuando ya se definió la cuestión a tratar y se proponen alternativas de solución, en este punto se debe de realizar una evaluación que nos ayudará a decantarnos por la mejor opción posible para la cuestión a resolver.

Por otro lado, existe una lista donde se encuentran los asuntos a tratar por el gobierno en turno, esta lleva por nombre agenda y es el conjunto de problemáticas que la sociedad demanda resolver al gobierno. Para que una problemática sea incluida en la agenda, primero debe de existir una necesidad que, posteriormente se convertirá en una demanda social, la cual, mediante el diálogo, negociación podrá o no ser reconocida como un problema público. Al ser definido el problema, entrará en la agenda y será abordada por alguna autoridad pública. Por autoridad pública se entiende a la persona en la que se deposita la legitimidad estatal y realiza funciones de gobierno al administrar bienes colectivos (Meny y Thoenig, 1992: 91).

Para que un asunto entre a la agenda influyen tres factores: que llame la atención pública y se tenga un vasto conocimiento del tema; que gran parte de la sociedad piense que se requiera una acción, por último, que la acción sea competencia de alguna entidad gubernamental. Un gran facilitador para que una problemática social entre o no a la agenda son los medios masivos de comunicación (Aguilar, 1992b: 31).

Existen dos tipos de agenda: La agenda sistémica y la institucional. La primera está integrada por los asuntos que la autoridad gubernamental piensa que son merecedores de la atención pública y que se les puede dar solución con los recursos con los que cuente, una de sus características es que las problemáticas son generales, por tanto, generan mayor bullicio en la población. Por otro lado, la agenda institucional está conformada por todos aquellos asuntos de interés que son más rutinarios en la política, ya sea a nivel local, estatal o nacional, por tanto, son tomados en cuenta por los tomadores de decisiones; al mismo tiempo, las problemáticas de esta agenda son más específicas y mejor definidas, por ende, se acotan y generan menos bullicio. Por tanto, la agenda institucional pertenece a la competencia habitual o natural de la autoridad pública y la agenda sistémica está

constituida por problemas que no pertenecen a la competencia habitual o natural de la autoridad pública.

Como ya se ha mencionado, podría ser que uno u otro proceso (formulación de soluciones o inclusión a la agenda), se dé primero o que los dos se den al mismo tiempo, pero el proceso podría concluir al ser postergado o no sea atendido por la factibilidad que posea el gobierno en ese momento, en caso de que sea incluida en la agenda nos conducirá a la siguiente etapa de las PP (Aguilar, 1992b: 41-42).

1.5 Decisión en el ciclo de las PP

El proceso decisorio es el conjunto de actividades que ayudan a transformar un problema en una solución, la cual será elegida por una autoridad legítimamente reconocida y de acuerdo con un marco normativo y contextual, donde se enfrentan diferentes actores e intereses. En la toma de la decisión se cuenta con consejeros y expertos en el tema. Por lo que se tiene que tomar en cuenta a los grupos o actores que poseen un peso político, económico o social considerable. Puede que esos actores tengan tanta influencia que pueda llegar a opacar al decisor viéndose obligado a optar por una decisión que sea de la conveniencia del actor con mayor influencia política, económica o social. Así que, la decisión tomada puede no corresponder con las exigencias sociales. Aun así, se deben tomar ciertos aspectos en cuenta a la hora de decantarse por una decisión, como las condiciones sociohistóricas, si es reconocido como una autoridad en el tema (aceptación), si la decisión es autoritaria, global (afecta a toda la población de una sociedad) o hace alusión a valores políticos sociales (Meny y Thoenig, 1992: 127-133).

Una vez tomada la decisión debe de ser comunicada por la autoridad legítimamente reconocida a través de un medio como la televisión, radio, periódico, etc. Simultáneamente, el trabajo de la autoridad consiste en justificar su decisión a través de ofrecer una solución aceptable para aquellos que estén interesados (líderes políticos y público) en la cuestión (Meny y Thoenig, 1992: 135-139).

Otro punto importante a destacar es que la decisión se ve afectada por ciertas capacidades intrínsecas de cualquier ser humano que ocupe el lugar como tomador

de decisiones, debido a las limitantes de la racionalidad humana. Existen distintos enfoques de racionalidad, pero para efectos de esta investigación solamente se mencionarán dos enfoques: la absoluta y la limitada.

El enfoque de racionalidad absoluta consiste en que el decisor, al enfrentarse a un problema, identifica cuáles son sus preferencias, busca todas las alternativas posibles e investiga de manera extenuante los efectos que cada una implica, acto seguido elige la que mayores ventajas le otorgue y menores desventajas posea. En mi opinión, los dos problemas más importantes del enfoque de la racionalidad absoluta es que se piensa que el decisor conoce todas las alternativas posibles, como si fuera un ser onnisapiente; en tanto que también se asume que el decisor tiene todo el tiempo a su disposición para elegir la mejor solución, como si el mundo se pudiera detener, lo cual es imposible (en Meny y Thoenig, 1992).

En contrapartida existe el enfoque de la racionalidad limitada, donde la información tiene un precio, ya sea económico o de disposición de tiempo para poder investigar y tomar una decisión; se acepta que el ser humano se ve limitado por las capacidades físicas y cognoscitivas (Meny y Thoenig, 1992: 139-143).

Aunado al enfoque de la racionalidad limitada del individuo, la decisión se ve afectada por un contexto en donde intervienen cuatro factores:

- a) El rol que juega el decisor: Va de acuerdo con las expectativas y valores que presiona un grupo o público, por lo cual, debe seguir una línea.
- b) Los procedimientos (leyes normas) que intervienen en el proceso: El decisor se ve limitado por las reglas a seguir que están sustentadas en leyes, la cual marca plazos, la manera en que se deben de hacer los procesos, los participantes y funciones que deben de ejercer.
- c) Las relaciones de poder y la influencia entre los actores: Las interacciones que se llevan a cabo por las diferentes organizaciones y participantes inmiscuidas en la cuestión intentarán de representar su propio interés, ya sea personal o de una organización, en otras palabras, no existe una racionalidad colectiva única y cada uno querrá que la decisión tomada posea los intereses que persigue.

- d) La ambigüedad como factores de acción: Se refiere a que una solución para un grupo se traduce en un problema para otro, un malentendido entre los grupos y actores inmiscuidos (Meny y Thoenig, 1992: 144-153).

1.6 Implementación de una PP

La implementación de una PP es la puesta en práctica o ejecución de una estrategia tomada por el decisor que se expresa a través de "...actos y efectos a partir de un marco normativo de intenciones, de textos o discursos" (Meny y Thoenig, 1992: 158) para alcanzar un fin último.

En la implementación o ejecución de las PP existen dos enfoques: *top-down* y *bottom-up*, las cuales fungen como una explicación de cómo se llevan a cabo las políticas.

El enfoque *top-down* se refiere a una estructura piramidal (jerárquica), que sostiene la idea que la simple orden de los decisores que están en la cima, sumado a normas y leyes, es suficiente para que los ejecutores acaten las órdenes sin ningún interés personal o sin mostrar resistencia.

Por esta razón, la ejecución de una PP parecería realizarse de manera lineal, de la cúspide a la base. Sin embargo, los ejecutores, que están en la base piramidal, poseen cierta autonomía de acción y, aunque su comportamiento esté limitado por procedimientos técnicos y administrativos, se apropian de las PP usándolas a su favor, aprovechándose un diseño ambiguo. En consecuencia, se puede trastocar la intención inicial, modificándola en cada nivel jerárquico, ya que, en la práctica, la base evade los controles de la cima por diferentes razones, por ejemplo: que la política ha sido entendida difusamente; porque hacen falta estímulos; por recursos insuficientes para su correcta aplicación, o por una mala aceptación por parte de la opinión pública (Meny y Thoenig, 1992: 158-164).

Por tanto, la elaboración de las PP se debe hacer con simplicidad y tomando en cuenta la existencia de normas, valores o visiones contrapuestas. En la medida de

lo posible, los decisores deberán anticipar los intereses de los ejecutores para evitar desviaciones (Meny y Thoenig, 1992: 165).

El enfoque *bottom-up* se desarrolla por el reducido control que la cúspide posee ante la base en la aplicación de las PP, inclusive se llegó a pensar que el éxito de aquellas dependía del control de la política aplicada. Aquí se introduce un nuevo concepto: los burócratas a nivel de calle que son aquellos funcionarios públicos que están en contacto directo con los beneficiarios, los cuales se ven expuestos (burócratas a nivel de calle) a un ambiente dinámico debido a las leyes y programas que renuevan, con limitados recursos, instrucciones difusas, sin reconocimiento a sus labores, sumado a que no son capacitados regularmente pese a que cada política implica desafíos para los que podrían no estar preparados. Por todo ello terminan sobrecargados en el ejercicio de sus funciones, lo que los motiva a un uso discrecional de sus facultades, ya que para cumplir con su trabajo “rutinizan procedimientos, modifican objetivos, racionalizan servicios, determinan prioridades y limitan o controlan clientes” (Aguilar, 1992b: 87).

En consecuencia, el enfoque *bottom-up* propone enfocarse en la base piramidal en vez de poner el énfasis en la cúspide de la misma; por tanto, se invierte la pirámide con la intención de “conocer el modo como perciben y efectúan su trabajo los operadores directos de la política” (Aguilar, 1992b: 89); es decir, se piensa en qué se necesita para implementar la PP a los que la ejecutan, ya que ellos son los protagonistas por ser los que están en contacto directo con los beneficiarios.

El uso de un enfoque u otro (*top-down* y *bottom-up*) es alternativo y solamente son modelos que tratan de interpretar y explicar la conducta de las PP en la AP.

1.7 Evaluación de las PP

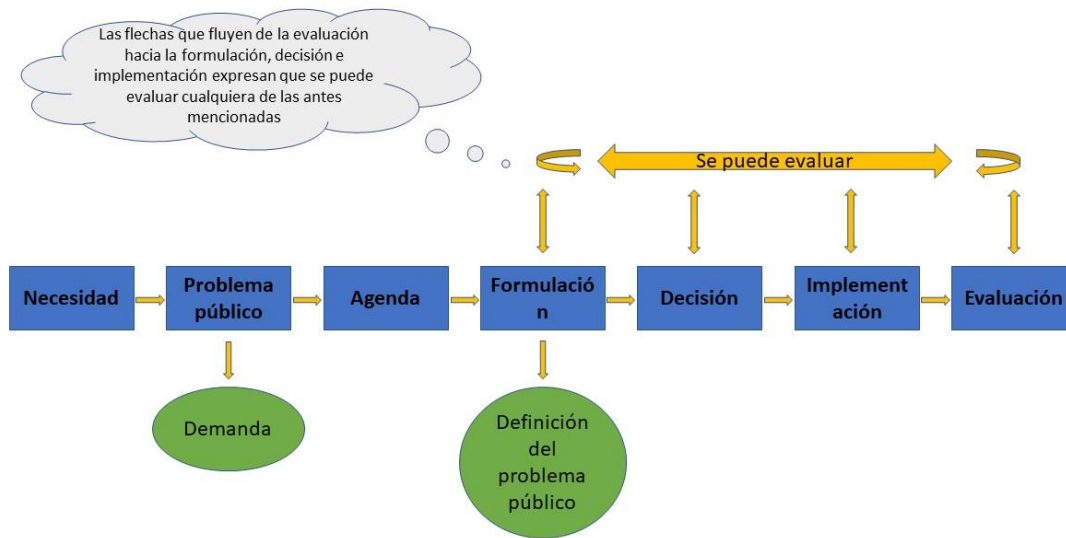
La evaluación se considera “una investigación aplicada de tendencia interdisciplinaria, realizada mediante la aplicación de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, así como aportar elementos al proceso de decisiones, que permitan mejorar los efectos de la actividad evaluada” (Cardozo, 2006: 43)

En la hechura de las políticas, ante las adversidades de una sociedad, se toman decisiones que se materializan en programas que intentan resolver (en mayor o menor medida) las problemáticas que se enfrentan, por lo que es indispensable evaluar la efectividad, el éxito o el fracaso al mismo tiempo que se miden los cambios, positivos o negativos que ha generado la aplicación de la política (evaluación *ex post*).

La evaluación, ya sea *ex ante* o *ex post*, implica comparar y emitir un juicio de valor. Ese juicio será tomado de acuerdo con la factibilidad técnica; la factibilidad técnica está asociada a la toma de decisiones cuantitativas (como pueden ser las económicas) y cualitativas (el consenso o apoyo para cumplir con mayor facilidad o dificultad los objetivos priorizados, relacionada con lo político y jurídico), lo que permitirá una asignación de recursos más acertada en la elección de las opciones posibles a aplicar para la consecución de los objetivos (Cardozo, 1993: 167-170).

Aparte de las evaluaciones *ex ante* y *ex post*, existen otras evaluaciones, como lo es la concomitante que evalúa el estado de la política cuando está en curso para saber si está funcionando de acuerdo con lo planeado. A su vez, las evaluaciones pueden ser externas o internas, lo cual refiere a si existe un organismo ajeno que evalúe el programa público de la PP, o en caso contrario, si quién evalúa es el propio organismo que aplica un programa se denomina interna (autoevaluación) (Cardozo, 2012: 69-74).

Diagrama 1: Ciclo de las políticas públicas



Fuente: Elaboración propia con base en información antes citada

La selección del tipo de evaluación dependerá de los objetivos planteados.

Ahora bien, la evaluación junto a la información que arroje dará la pauta para saber si el programa evaluado necesita corregirse y en qué puntos en concreto, está cumpliendo con lo establecido o ha sido un fracaso, en el último caso podría ser la causa de la desaparición de la PP al no cumplir con los objetivos.

Como ya se ha mencionado a lo largo de todo el ciclo de las políticas existen e intervienen diferentes actores e instituciones (organizaciones) donde surgen interacciones que pueden afectar o impulsar el éxito de las PP. A este proceso se les llama Relaciones Intergubernamentales.

1.8 Relaciones Intergubernamentales

Dentro de la AP existen organizaciones que, a su vez, tienen una basta cantidad de actores que se involucran en la instrumentación de las PP. Esto se debe a que en la sociedad existen problemas demasiado complejos, así como multifactoriales, es decir, no están aislados, por lo cual, para resolverse requieren interacciones de

órganos y funcionarios gubernamentales (tanto dentro de cada organización como hacia el exterior) de todo tipo para realizar una estrategia que satisfaga, en mayor o menor medida, a los interesados o afectados, y dé respuesta a las necesidades públicas que atañen a nuestra sociedad.

“Las RIG se definen como los vínculos de coordinación, cooperación, apoyo mutuo e intercambio de acciones que se dan entre dos o más instancias de gobierno” (Hernández, 2006: 37).

Por otro lado, en el proceso del cumplimiento de las tareas del Estado, como la provisión de servicios, existe un procedimiento de intercambio político entre actores independientes, en este punto surge, la materia prima de las RIG, por la razón de que éstas estudian “las relaciones que existen entre los diferentes niveles de la administración pública, así como entre los poderes ejecutivo, legislativo y judicial (Martínez y Méndez, 1997: 11)”.

Las RIG pueden ser de diversa índole. Al incluir a variados funcionarios “las RIG trascienden las pautas de articulación gubernamental; la importancia del elemento humano...” (Hernández, 2006: 40). Cada funcionario público tiene un rol como integrante en los procesos de las relaciones y toma decisiones; intercambia información, ocupa espacios de poder y está en contacto con otros actores.

Por ende, como el compromiso y voluntad de las personas (funcionarios públicos) es variable en el tiempo, las RIG se deben de implementar para que los involucrados tengan un mutuo compromiso y puedan efficientizar recursos, mejorar los servicios o productos públicos y resolver las demandas de una población.

Con las RIG se busca reducir debilidades o limitaciones de infraestructura, presupuestales y de capital humano al negociar entre organizaciones, esto mediante acuerdos o convenios jurídicos para establecer obligaciones y derechos entre las partes.

Pero al mismo tiempo tienen condicionantes como lo pueden ser el liderazgo que tengan las autoridades públicas, la política, la gestión, economía, visión y conocimientos.

Hay que recalcar la importancia de la voluntad de cada individuo en los procesos de gobierno, debido a que las RIG necesitan de compromisos, previo el establecimiento de, acuerdos o convenios y negociaciones a largo plazo (Hernández, 2006: 39)

Las RIG tienen dos vertientes técnicas que están ligadas a su campo de acción y son la administrativa y jurídica: Lo administrativo va enfocado a la toma de decisiones, al rango de acción (flexibilidad) que puede tener la estructura orgánica en la normatividad, si se puede descentralizar o desconcentrar la institución para darle funciones específicas, el costo de la información (discrecionalidad de información) y la consolidación del intercambio de información.

En tanto que lo jurídico se refiere a la distribución de competencias, la autonomía y soberanía de los Estados que limitan la política de acción de los gobiernos (Hernández, 2006:39).

El estudio de las RIG nació a raíz de la crisis de 1929, en donde “el gobierno federal a través de la implementación de diversas políticas sociales modificó la división rígida de funciones y competencias al involucrar en ellas a los estados y localidades” (Martínez y Méndez , 1997: 3).

Por consiguiente, “son consecuencia del Federalismo...tienen la tarea titánica de desarrollar relaciones de gobierno para que el Estado cumpla sus propósitos” (Hernández, 2006: 40). Y tienen dos campos de acción que están en el Estado de Derecho y federalismo

Al estar el Estado constituido por un pacto entre partes federadas (deben ser más de dos) que forman una federación, donde tienen una determinada distribución de atribuciones y responsabilidades, políticas y administrativas, terminan por interactuar por diferentes razones como compartir límites territoriales o en el caso de esta investigación, el Programa de Modernización de la Administración Pública que fue un mandato de la cabeza del Poder Ejecutivo para que dos Secretarías de Estado trabajen, hasta la fecha, con preceptos de la NGP para mejorar la AP.

Otro ejemplo en el que se dan RIG es la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que modifica el actuar gubernamental-administrativo al establecer bases de organización y competencias de la administración pública para ofrecer servicios.

Aunque se debe de hacer una mención, al ser México un país con un sistema presidencial centralizado (subordinaciones y dependencias) ha imposibilitado la consolidación de las RIG para hacerlas más democráticas, lo que desemboca en, dificultar la entrega de mejores resultados a la sociedad (Hernández, 2006: 40). Por la razón, de que el Ejecutivo puede, como jefe de la AP, establecer mecanismos e instrumentos de cooperación a su gobierno.

Estas RIG pueden ir cambiando dependiendo el gobierno en turno, ya que cada administración (poder ejecutivo) tiene la libertad de actuación, facultada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el art. 3 sobre la Federación, Estados y municipios impartirán educación; art. 4 sobre salud y asistencia social y; art. 73 protección del medio ambiente (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 73, 2019).

Las RIG tienen diferentes enfoques de estudio y son: Relaciones centro-periferia, aspectos estructurales, revisión de la estructura administrativa, políticas públicas, aspectos políticos, gestión, implementación de políticas y relaciones interorganizacionales y dinámicas.

Las relaciones centro-periferia estudian los vínculos dentro de una nación y sus diferencias económicas, culturales, sociales, étnicas y políticas que conforman las organizaciones administrativas y políticas de un país. Los aspectos estructurales tienen un enfoque de estudio relacionado con ámbitos legales (orden formal que limita, forma y distribuye las competencias en el gobierno), revisión de la estructura administrativa y ámbitos financieros. Las políticas públicas se centran en el estudio de los actores involucrados en la ejecución de programas. En cuanto a los aspectos políticos investigan el grado de discrecionalidad con que actúan los gobiernos locales. La gestión se centra en los procesos de la toma de decisiones dentro de las relaciones y transacciones cotidianas. La implementación de políticas hace hincapié en las capacidades que posee cada gobierno para formularlas y coordinarlas, así como la competencia de los funcionarios en asuntos de gestión para implementarlas. Por último, las relaciones interorganizacionales y dinámicas estudian las redes existentes intergubernamentales que mediante mecanismos

específicos interactúan e involucran diversos actores (Martínez y Méndez , 1997: 15-16).

Como ya se ha mencionado, las RIG ayudan a facilitar la realización de tareas del Estado, para ello, realiza relaciones de coordinación con entidades federativas, posibilitado por el federalismo mexicano y nuestra forma de gobierno, para hacer estrategias, instrumentos institucionales para solución de problemas públicos. Pero en la realización de estas tareas se incluyen factores humanos, institucionales y jurídicos. Al incluir el factor humano existen intereses que no siempre evocan a lo público, que cabe la posibilidad que entorpezcan o imposibiliten la coordinación entre instituciones, es decir, no porque haya Relaciones intergubernamentales significa que haya coordinación, punto medular que nos lleva a revisar el siguiente tema la coordinación interinstitucional.

1.9 Coordinación Interinstitucional

Al ser la AP un sistema abierto a su entorno que junto con el gobierno y las PP buscan resolver, cambiar o modificar las situaciones que se consideran intolerables para una sociedad mediante acciones o programas. Existen muchos involucrados, porque, al ser complejos y multifactoriales los problemas, las instituciones, para ofrecer mejores respuestas, deben eficientizar los recursos y tener mayor efectividad, debe trabajar coordinadamente, ya que, en caso contrario, (en casi todas las PP se requieren de la presencia de más de una organización) trabajarían de forma fragmentada. Por tal razón, para dar respuesta a la fragmentación en el trabajo conjunto nace la Cooperación Interinstitucional (CI).

De acuerdo al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en un escrito llamado Informe de Evaluación de la Política Social, en el año 2018, se señala que un gran problema para la AP es la fragmentación del trabajo que existe en el gobierno, que por la complejidad de los problemas, la coordinación es un eje clave para evitar la intervención separada de las instituciones y la desarticulación de actores de la AP para atacar algún problema social (CONEVAL, 2018:10).

La CI es el proceso por el cual se le da una especie de orden a la acción institucional de las organizaciones gubernamentales para evitar la duplicidad de acciones y hacer un eficiente uso de los recursos públicos mediante la toma de decisiones para alcanzar un mismo objetivo.

Por coordinación se entiende el proceso por el que los miembros de distintas organizaciones de la AP definen reglas, asignan responsabilidades y tareas, intercambian información y articulan esfuerzos para el logro de un objetivo en común. Esto posibilita eficientizar recursos de programas de políticas para atender un problema público (CONEVAL, 2018: 14-15).

La coordinación en las organizaciones se puede observar desde diferentes enfoques ya sea, desde el enfoque de las estructuras, desde la coherencia de las políticas y desde la coherencia de los resultados de política. En cada uno de ellos debe haber ciertos factores que serán claves para tener una buena CI.

Desde el enfoque de las estructuras se hace mención a la presencia relaciones intencionales entre organizaciones que al articular acciones buscan cumplir con un objetivo en común, pero cada una desde sus responsabilidades y actuar.

Para que se cumpla lo anterior dicho hay tres factores: Grado de interdependencia, mecanismos para intercambio de información y reglas claras para llevar a cabo la coordinación

La medida en que las tareas de las organizaciones hacen necesario que los miembros trabajen juntos es el grado de interdependencia.

Los mecanismos para el intercambio de información sirven para que los funcionarios puedan tomar mejores decisiones, discutir las políticas e interactuar con otros para poder corregir y perseguir la consecución de la meta compartida.

La existencia de reglas y procedimientos claros establecerán las responsabilidades de los funcionarios y qué se espera de cada uno de ellos, lo que ayuda a que las organizaciones se puedan coordinar (García, 2017:12-14).

Desde el enfoque de los resultados de las políticas existen 4 dimensiones a resaltar para llevar una buena CI:

Enfoque de dimensión de sectores: Debe de haber un trabajo conjunto de las organizaciones que desemboque en una sinergia mediante el uso de las mismas metas para formular políticas en diferentes sectores, pero siempre en aras del mismo objetivo común.

Enfoque de dimensión organizacional: Promueve la integración de políticas que estarán estandarizadas en los procesos para las organizaciones. A la vez, implica la competencia territorial de la autoridad al atender las tareas sean acordes a la población focalizada.

Enfoque de dimensión procedimental: Integración procesos de planeación de diversos sectores, en los diferentes niveles de toma de decisiones en los cuales existen espacios de diálogo y deliberación de diseño de la política.

Enfoque de dimensión normativa: Es la integración de valores de las políticas, pero toda PP, per se, es integradora, porque expresa el acuerdo de diferentes actores para que introduzcan valores (García, 2017: 16-17).

Desde el enfoque de la coherencia en política existen dos componentes y tres atributos principales. Los componentes son Administrativo y político. En lo administrativo, las instituciones deben tener la misma visión de la política o lo más parecida posible para que dé paso a una buen diseño o implementación. Por su parte lo político, las políticas deben tener un buen diseño de las instituciones que trabajan juntas para así evitar duplicidades o vacíos de acción.

Enfoque de coherencia en metas: Debe haber consistencia entre sí de los objetivos de cada programa en las organizaciones encargadas de atacar un mismo problema.

Enfoque coherencia de instrumentos: La solución de un mismo problema mediante distintas formas de apoyo (instrumentos) que irán solucionando en diferentes áreas, pero en ningún momento estarán realizando la misma acción para lograr su objetivo.

Enfoque coherencia en poblaciones objetivo: Detalla y focaliza un grupo o necesidad a atender por una PP para que no exista una duplicidad a la hora de focalizar una misma población, es decir que dos o más políticas de la misma índole

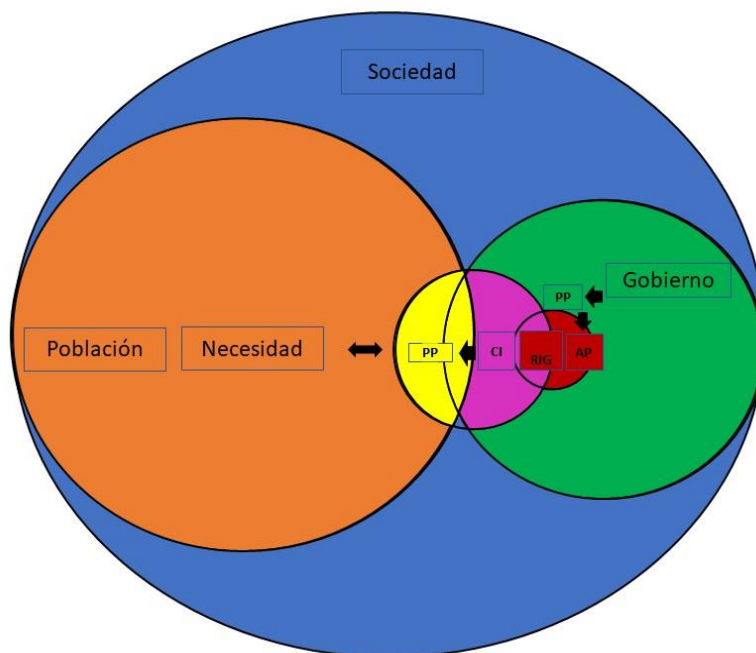
atiendan a un mismo grupo. Entre mayor focalización mejor claridad al establecer el propósito de la política (CONEVAL, 2018:12-13).

En los tres enfoques, la coordinación entre los agentes de las diferentes organizaciones será clave para la consecución del objetivo.

En la actualidad tanto el gobierno como la AP cada vez se vuelve más complejo en su actuar, cada día existen nuevas tecnologías que requieren una acción rápida y coordinada para poder satisfacer las necesidades o demandas de la población que sin la actuación desde diferentes frentes (organizaciones), no se podría cumplir con las expectativas que tiene la sociedad.

Una vez ya teniendo el bagaje antes expuesto, el siguiente diagrama trata de sintetizar la relación entre el gobierno y la AP y las PP que necesitan tanto de las RIG como de la CI

Diagrama 2: Representación de la relación entre las PP, Admin. Pública y gobierno.



Fuente: Elaboración propia con base en información anterior.

En concordancia con el diagrama 2 y resumiendo el primer capítulo, las AP en sí, no es la que dirige las PP, sino que es el gobierno quien las determina y la Administración es quien las instrumenta. Es decir, primeramente, la población tiene una necesidad que surge de un problema público que necesita ser atendido por el gobierno, éste le da una solución y la instrumenta mediante la AP y funcionarios públicos, en las interacciones que surgen en el aparato administrativo es donde se desenvuelven las RIG, pero debido a la complejidad de los problemas de una sociedad moderna será necesario que dos o más organizaciones se coordinen a través de programas, metas y objetivos para resolver la situación indeseable, hecho que da paso a la CI.

Desde hace décadas la AP tradicional se ha vuelto envuelta en multiplicidad de críticas por expertos, académicos y sociedad, por tal motivo, la NGP se presentó como una opción viable para mejorar su desempeño. En consecuencia, en el siguiente capítulo se detallará la NGP.

CAPÍTULO II

LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

En el segundo capítulo se explica el origen de la NGP desde lo general a lo particular, es decir, desde su origen y expansión por el mundo, América Latina y posteriormente instrumentación en México. Acto seguido, se define qué es la NGP y sus generaciones que ha tenido a lo largo del tiempo.

Consecutivamente, se esgrimen los problemas de la AP tomando como base la percepción de corrupción de la sociedad mexicana, la cual, como veremos se encuentra muy “mal parada” ante el lugar que ocupa dentro de la OCDE, así como a nivel internacional, ya que, de 180 países evaluados por Transparencia Internacional, somos el lugar 126.

En el año de 1996 se implementó un programa llamado PROMAP (Programa de Modernización de la Administración Pública) que une a las dos Secretarías en la implementación de los preceptos de la NGP en la Administración Pública Mexicana que es nuestro punto de partida que permitió elegir a las dos Secretarías como objetos de estudio.

2.1 Origen de la Nueva Gestión Pública

Desde principios de los años setenta, los países desarrollados y subdesarrollados o, como ahora llamamos a estos últimos de manera eufemística, en vías de desarrollo, atravesaron por diversas crisis (como la del petróleo¹), a lo que se sumó un desgaste del modelo de Estado desarrollador, que generó una crisis tanto económica (que terminó en la elevación del déficit público en distintos países, la

¹ La crisis del petróleo de 1973 generó una inflación de los productos por el aumento del precio del petróleo, ya que se cuadruplicó de 3 a 12 dólares por barril, lo cual se vio acompañado de la elevación del desempleo por la misma subida de precios, siendo la primera vez en la historia que se generaba un fenómeno conocido como estanflación, dejando así a los países sin capacidad de respuesta inmediata a los nuevos fenómenos que se estaban presentando (Blanchard, Amighini y Giavazzi, 2006: 647-661).

insolvencia de pagos de sus deudas, etc.), como social (debido a las mayores exigencias por democratización de los regímenes²).

Sobre la democratización de los regímenes, sin lugar a duda el factor de la globalización jugó un papel importante, debido a que, con la ayuda de las nuevas tecnologías, como la televisión, aumentaron las expectativas de los ciudadanos, pues ahora podían informarse de manera casi inmediata sobre lo que pasaba alrededor del mundo.

En ese contexto de crisis recurrentes "...desencadenadas desde el inicio de los años setenta generaron serios cuestionamientos al papel del Estado: su tamaño, su fuerte intervencionismo en la vida económica, su real o supuesta ineficiencia para enfrentar con éxito las crisis" (Moreno, 1998: 17).

Los gobiernos empezaron a perder legitimidad ante la sociedad, y ésta, a su vez, empezó a vislumbrar una nueva configuración para las relaciones con el Estado, ya que los cambios sociales, políticos y económicos exigían responder a los desafíos que se enfrentaban. Esas nuevas herramientas fueron lo que trajo consigo la Nueva Gestión Pública (NGP).

A escala mundial, la AP estaba desprestigiada por la ineficacia mostrada para satisfacer las necesidades de la población. Esto fue generado por la manera de gobernar, en donde la forma de conducirse ineficaz de los partidos políticos y el propio gobierno en turno provocaron una sobrecarga por las promesas de solución a las demandas de la sociedad y las que en realidad podía atender (Huntington, Crozier y Watanuki, 1975: 13).

Uno de los antecedentes de la NGP se presentó desde los años setenta, en medio de diversos debates entre keynesianos y monetaristas, pues estos últimos señalaban que el modelo económico de los Estados debía de dejarse a una economía de libre mercado.³

² En el sentido de que la ciudadanía empezaba a generar demandas por incidir en la política, por lo cual, buscaba tener una participación más activa en la toma de decisiones en comparación con años anteriores.

³ Puede verse la historia de la macroeconomía en el epílogo del libro de Blanchard Oliver (2006) *Macroeconomía*. España: Pearson-Prentice Hall.

También la ideología económica neoclásica se sumó al debate, pues, uno de sus postulados sostiene que, en las economías estatistas, la cooperación social con distribución igualitaria de utilidades lleva a un parasitismo social, pues, los individuos dejan de esforzarse para vivir de la productividad de otros (Mancur, 1992: 204).

Por ello, en los años ochenta, gobiernos en todo el mundo terminaron cediendo ante las ideas de liberalizar los mercados, abrirlos a la competencia con el exterior. Luis Aguilar señala que a la élite política le resultó sencillo culpar a la AP, quien pagó el saldo de las malas decisiones de aquellos y se le consideró la causante de las crisis económica, política y social. (Aguilar, 2013: 13).

Una vez llegada la NGP se aplicaron medidas de liberalización del comercio (eliminación de aranceles a las importaciones), desregulación de los mercados, disciplina en la política fiscal (reducción de egresos) y privatización de las empresas estatales. Con ello se buscó sanear las finanzas públicas, disminuir el exceso de personal por el crecimiento que había tenido el sector público, valorar los costos-beneficios de la operación administrativa, disminuir los niveles jerárquicos y aminorar el derroche de recursos por parte del gobierno y profesionalizar a la AP. Por tanto, la ocupación del gobierno sería convertirse en un ente que simplemente fuera un garante de los derechos de propiedad, además de que sus actividades se tendrían que realizar solo cuando se necesite o justifique su intervención.

Las anteriores medidas encuentran su fundamento teórico dentro del neoinstitucionalismo económico y el gerencialismo.⁴ Por lo tanto, podemos decir que la introducción de la NGP significó la colonización de lo privado dentro del sector público, aunque no operen ni persigan objetivos semejantes (Aguilar, 2013: 16), más bien puede parecer como una manera ecléctica de poder mejorar la AP, al gobierno y sus acciones.

⁴ El gerencialismo es la suma de las revoluciones que se dieron dentro de la administración, en la cual nace una nueva casta dentro de los administradores, llamados gerentes, que tienen la característica de detentar el poder de las cosas, pero sin ser dueños de ellas, al mismo tiempo dominan tareas de dirección técnica y coordinan el proceso de producción. (O. Guerrero, 2010)

2.2 Difusión de la Nueva Gestión Pública

El primer país en implementar la NGP, aunque a esta corriente no se le conocía con ese nombre, fue Nueva Zelanda, que pertenecía al modelo de gobierno de corte Westminster⁵. Dentro de los aportes más importantes se encuentra una gestión preocupada más en las finanzas y su sostenibilidad y generar valor a la acción gubernamental no solamente con la vista puesta en el hoy, sino anticipando los problemas del mañana.

Posteriormente, la NGP se propagaría entre los países con el mismo modelo Westminster y a los miembros del *Commonwealth*⁶. El principal cometido de estos aportes, era reducir el tamaño del gobierno e introducir mecanismos de mercado, con el fin de hacerlo más eficiente.

La persona que asignó el nombre de NGP fue Christopher Hood, en 1989 en Gran Bretaña, para referirse a los cambios operativos, organizativos y directivos que se implementaron en la AP y que fueron promovidos por la primera ministra Margaret Thatcher (1979-1990), y continuados por su sucesor, John Major (1990-1997) (Aguilar, 2013: 126).

En el continente americano, las primeras reformas en torno a la NGP llegaron de la mano del modelo de Estado supermercado⁷ y paulatinamente. No fue sino hasta la llegada de Bill Clinton a la presidencia de EEUU en 1992, cuando las modificaciones a la AP se impulsaron tomando como inspiración el libro *La reinención del gobierno*

⁵ El gobierno Westminster se refiere a una forma de gobierno democrática basada en la forma de gobierno del Reino Unido; tiene las siguientes características: Está regido por un sistema parlamentario compuesto por dos cámaras (Lores y Comunes); el gabinete del poder ejecutivo está integrado por el partido que obtenga más escaños en la cámara de los Comunes; sistema bipartidista con un sistema de elecciones mayoritario; poder legislativo unicameral y el Banco central está conformado por el ejecutivo. Los países que pertenecen a este modelo son sobre todo países que alguna vez fueron colonias británicas como Nueva Zelanda, Canadá o Australia.

⁶ Commonwealth of Nations es una organización de países que tienen lazos históricos con el Reino Unido. Su principal finalidad es la cooperación internacional en temas políticos y económicos.

⁷ El Estado Supermercado tiene un rol de Estado y gobierno, en el cual el prestador de servicios debe tener calidad y eficiencia, y conceptualiza al ciudadano como un consumidor, usuario y cliente de los productos servicios públicos.

El Estado Soberano busca asegurar los valores de su sociedad a través del ámbito jurídico, aunado a una burocracia experta y líderes políticos que están al servicio de sus ciudadanos y rinden cuenta de sus actos. (Christensen y Laegreid, 2007).

de Osborne y Gaebler, en donde se postulaba la redención del prestigio del gobierno.

Una de las primeras acciones se concentró en el recorte de programas y personal que se consideraba innecesario y que no generaba un valor hacia los ciudadanos, posteriormente se propuso la descentralización de la administración.

Hay que mencionar que los preceptos de la NGP fueron aceptados no solamente porque funcionaron en lugares como Reino Unido o Nueva Zelanda, sino por la injerencia de organizaciones como el Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Con la OCDE, la NGP obtuvo validación, mediante el *Public Management Committee* (PUMA) suscrito en el año de 1990. En este documento se indican los pasos que los gobiernos usaron para salir de sus crisis, pero a su vez informaban de los riesgos de llevarlos a cabo. En él se afirma que la NGP se concentra en la promoción de una cultura abocada al desempeño y descentralización de la AP.

2.3 Introducción de la Nueva Gestión Pública en América Latina

En el año de 1998 se estableció el Consenso de Santiago⁸, en el que se reconoció que los 10 preceptos del Consenso de Washington⁹ habían tenido éxito para recuperar la estabilidad de la economía en los lugares donde fue implementado, aunque no pudieron disminuir la pobreza, la desigualdad ni apuntalar el crecimiento económico, pues no se había considerado el papel de las instituciones para desarrollar una sociedad donde los recursos se repartieran de manera más equitativa, pues de haberlo hecho, el gobierno, podría haber solucionado parte de las problemáticas antes mencionadas (Aguilar, 2013: 154-163). Lo importante del

⁸ El Consenso de Santiago fue el nombre que se le dio a la Segunda Cumbre de las Américas que se celebró en Santiago de Chile.

⁹ El Consenso de Washington es una serie de 10 medidas que buscan restaurar la estabilidad de las economías latinoamericanas y fueron diseñados por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en la década de los años ochenta. Consisten en la liberación comercial y financiera, desregulación de los mercados internos, protección de las inversiones y privatización de las empresas estatales.

Consenso de Santiago es que se reconoce que las instituciones son fundamentales para aminorar problemas como la pobreza y la desigualdad. Por tanto, la AP introduciría cuatro ejes que originalmente pertenecían al sector privado y al modelo de la NGP, y son: Delegación de toma de decisiones, orientación hacia el desempeño, hacia el cliente y la introducción de mecanismos de mercado (Aguilar, 2013: 161).

Posteriormente, se firmaron dos consensos más: el Consenso del CLAD¹⁰ (1998) y el Consenso de Santa Cruz (2003). El primero pone énfasis en que las reformas administrativas deben tener como objetivo la consolidación de la democracia y el restablecimiento de la capacidad de dirección del Estado, pues, la pérdida de dirección y su achicamiento que habían sido provocadas por las políticas del Consenso de Washington, debían ser corregidas.

Por su parte, en el Consenso de Santa Cruz, se esboza que la reforma a la AP sería un factor crucial para los Estados latinoamericanos, y para ello se necesitaba de una profesionalización duradera de la función pública para así fortalecer la capacidad directiva del Estado (Aguilar, 2013: 163-179).

Así fue como la NGP llegó a América Latina, por “recomendaciones” que contaban con el respaldo de diferentes organismos internacionales. Se trataba de la experiencia de países desarrollados que la habían implementado y que, con el pasar de los años, se impuso en los Estados de la región sin considerar sus particularidades; la hipótesis consistía, llanamente, en que si los países en vías de desarrollo adoptaban esas medidas podrían mejorar su condiciones y así restablecer la capacidad directiva de los gobiernos, esto sin contar con la presunta eliminación de las crisis económica, política y social que se presentaba en toda América Latina por aquellos años.

Es evidente que a raíz del cambio que generó la crisis del petróleo, sumado a la cada vez más frecuente participación de la sociedad en la política, así como al

¹⁰ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) es un organismo internacional intergubernamental en el cual se promueven el análisis e intercambio de experiencias en aras a las reformas del Estado y modernización de la Administración Pública.

agotamiento del modelo de estado desarrollador, se tuvieron efectos que requerían cambios para poder superar las crisis que azotaban a gran parte del mundo. Uno de esos mecanismos fue la NGP, que nació con el objetivo de hacer más eficaces y eficientes a los gobiernos, buscando recuperar los equilibrios entre los ingresos y los gastos públicos, y así reducir los déficits; y corregir la ingobernabilidad que se presentaba por no poder satisfacer las demandas cada día más diversificadas de la sociedad. En lo primero, se alcanzaron resultados aceptables con el paso del tiempo, lo segundo sigue siendo una tarea pendiente.

Lo anterior deja ver que no se trató de un intento por democratizar a los regímenes. Cuando la sociedad exigió más al gobierno, éste tenía que despertar de su marasmo, lo que exigía instrumentar una nueva manera de relacionarse ambos actores, pues, si se pretendía satisfacer las demandas de los ciudadanos, la AP se debía hacer más eficiente y efectiva, debía entregar servicios de mejor calidad, por lo que fue necesario que los tomadores de decisiones mejoraran su capacidad de hacer políticas, así como de implementarlas.

Los cambios que implican las herramientas de la NGP trastocan el modo en el que se relacionan el Estado con el Mercado, y el Estado con los ciudadanos, lo cual no significa que en la AP no hubiera reticencias para su adopción, pero poco a poco más países fueron adoptándola. En sí, la NGP fue una suma paulatina, a través del tiempo, de los postulados neoliberales, del pensamiento neoclásico, de las ideas del neoinstitucionalismo y el gerencialismo, que puso más el acento en las finanzas que en las necesidades de la sociedad.

2.4 Adopción de la Nueva Gestión Pública en México

La adopción de la NGP en México tuvo diversos antecedentes: En lo económico, la dependencia de las finanzas públicas de un solo recurso, el petróleo, sumado a la falta de diversificación de la economía nacional y, sobre todo, el endeudamiento del país hacía impostergable un cambio en la conducción de este ámbito gubernamental. En lo político, la sociedad mexicana empezó a ser más activa, consecuentemente, el gobierno contaba con recursos insuficientes para responder

a las demandas que se ampliaban con el paso del tiempo en materia social (Aguilar, 2013: 47-52). Además, el sector empresarial empezó a exigir certeza económica al ver sus intereses afectados por distintos hechos, como la nacionalización de la banca en 1982, lo que provocó su posterior involucramiento en la política (Hernández, 2008: 117-120).

En el año de 1977 México adquiere un crédito ante el FMI a través de la firma de una carta compromiso, obligándolo a cumplir ciertos requisitos, particularmente en materia económica. Por tanto, el gobierno mexicano debía de implementar nuevos métodos de gestión que ayudaran a robustecer la capacidad de efectividad y eficiencia de la AP. Se “pretendía alcanzar la racionalización de las estructuras administrativas del Estado reduciendo el número de dependencias cuyo objetivo primordial era el control directo de la actividad económica para crear nuevas dependencias normativas capaces de efectuar análisis y gestión de políticas” (Sánchez, 2008: 119). Es decir, se buscaba una reingeniería en la AP.

La primera medida de cambio tomada fue el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) en 1982, que representó el desmantelamiento del incipiente Estado de Bienestar, el cual se integró por 10 puntos, entre los más importantes son: Reducción del gasto público, honestidad y eficiencia en el sector público; elaborar reformas fiscales, imposición de una política cambiaria realista, reafirmar la rectoría del Estado en la economía mixta (Sánchez, 2010). Con este programa se vendieron empresas del Estado no prioritarias y se privatizaron organismos públicos, pasando en el año 1982 de 1,155 paraestatales a 413 en 1988, hecho que reflejó las influencias de la NGP, al mismo tiempo estas acciones permitieron que México fuera admitido en el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).

De 1988 a 1994 el gobierno mexicano se concentró en llevar a cabo cambios en la racionalización del tamaño y funciones de la AP por medio de la disminución del gasto público, la apertura comercial y la privatización de las empresas públicas no estratégicas por las cuales se obtuvieron recursos por 74.6 mil millones de nuevos pesos en 261 operaciones de venta (Sánchez, 2008: 123). Dentro de este periodo se llevó a cabo la firma del Tratado Libre Comercio de América del Norte (TLCAN),

este sería el acto más emblemático en materia de liberación económica, a tal grado que, en 1994, México fue reconocido por el FMI como el alumno que mejor había llevado a cabo sus recomendaciones (Aguilar, 2013: 16).

Consecuentemente, en el periodo de 1994 a 2000, el poder Ejecutivo intentó estimular el uso eficiente de los recursos públicos a través de cumplimiento de objetivos de los programas realizados en esta administración y la rendición de cuentas. Simultáneamente, la principal estrategia fue modernizar las instituciones y organizaciones de la AP mediante los principios de la NGP. Un claro ejemplo lo podemos ver en la transformación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación en la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM). Posteriormente, se creó la Unidad de Desarrollo Administrativo que ejecutó el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP). Este último tenía la intención de convertir a la AP en una eficiente y eficaz maquinaria, a la vez que lucharía contra la corrupción e impunidad a través de mecanismos de prevención de actos relacionados con ese fenómeno. Dentro del mismo programa se incluían subprogramas enfocados en la participación y atención ciudadana, descentralización y desconcentración administrativa, medición y evaluación de la gestión pública y dignificación, profesionalización y ética del servidor público (Programa de Modernización de la Administración Pública, 1996).

Del periodo del 2001 al 2006, el gobierno en turno tenía la intención de implementar los preceptos de la NGP como la rendición de cuentas y la transparencia; al mismo tiempo que una innovación de calidad que generara un valor agregado a la sociedad. Para lograrlo puso en marcha la Agenda del Buen Gobierno, que incluía puntos como un gobierno transparente, de calidad, digital (innovación) y menos costoso (Muñoz, 2004: 70-72).

Se creó la Ley del Servicio Profesional de Carrera, que permitiría garantizar la igualdad de oportunidades al acceder a la AP con base en el mérito. Se buscaba que se impulsara una mejor calidad, competitividad, objetividad y eficiencia en la AP, así como tener un personal dentro del gobierno más capacitado, profesional y comprometido con la sociedad (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la

Administración Pública Federal, 2003). Dentro del mismo periodo (2000-2006), se reformó el artículo número 6 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos para que se le garantizara al ciudadano el derecho de acceso a la información de toda autoridad pública que ejerciera recursos públicos, obligándola a proporcionarla a cualquier ciudadano información, haciéndola pública y de libre acceso (Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2021). Para hacer cumplir el derecho al acceso a la información en el ámbito del Poder Ejecutivo Federal se creó el Instituto Federal de Acceso a la información (IFAI) en el año 2003 (Muñoz, 2004: 83-84) .

De esta manera fue como se fueron dando los primeros pasos de la NGP en México. Cabe resaltar que su adopción fue una imposición mediante condicionantes de organismos internacionales, a consecuencia de los préstamos que nuestro país pidió a aquellos organismos desde el año de 1977, al mismo tiempo, respondió a la urgencia que existía para poner en cintura las finanzas de nuestra nación y tratar de acabar con la crisis política y fiscal que se experimentaba debido al agotamiento del Desarrollo Estabilizador. Es innegable que la NGP implicó cambios significativos en las relaciones de la estructura del Estado al reformar y crear leyes, reglamentos y procedimientos que estabilizaron la economía, más no pudieron disminuir la pobreza, la desigualdad o lograr el crecimiento económico, a la vez que al reducir la estructura gubernamental del Estado se perdió la capacidad de dirección y respuesta a la sociedad, como se reconoció en el Consenso de Santiago, tal y como mencionamos anteriormente.

La NGP se anunció como la panacea y generó algunos cambios positivos en la reestructuración del Estado Mexicano y su Administración, hubo avances en la profesionalización de la burocracia, la rendición de cuentas de los funcionarios públicos, la evaluación de los programas sociales, descentralización de funciones, mayor transparencia, tecnificación en el actuar correspondiente a cada institución, así como una nueva relación entre el Estado y la sociedad que permite una mayor participación de esta última en la toma de decisiones; no obstante, no se han alcanzado todos los objetivos planteados.

2.5 Primera generación: La Nueva Gestión Pública.

De acuerdo a Barzelay, la Nueva Gestión Pública es una propuesta de una serie de reformas que van dirigidas a la Administración Pública que desarrolla “rutinas innovadoras puestas en práctica a fin de mejorar los resultados de los programas” (En Cejudo, 2011: 118); estos últimos tienen la intención de crear un valor público. Por otro lado, también se le puede definir como: “un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa” (Cejudo, 2011: 17).

Según Cabrera, la NGP introduce varios preceptos en la AP, como la reducción de la intervención del Estado en la economía, la eficiencia, que no significa que sea algo nuevo, pero que busca maximizar la obtención de un producto con la menor cantidad posible de insumos (racionalizar), es decir, hacer más con menos, con la justificación que el aparato administrativo del sector público se le consideraba ineficiente por contar con exceso de personal y utilizar técnicas anticuadas (En Cejudo, 2011: 80).

A su vez, de acuerdo a el CLAD, racionaliza el uso de los recursos humanos, materiales y financieros, y para poder lograrlo se introduce una conciencia de costos en el servicio público (En Cejudo, 2011: 177). Se redimensiona el tamaño del Estado disminuyéndolo con recortes de personal que se considera innecesario, se emplean políticas de austeridad y se evita todo aquello que pueda sobrecargar la cuenta pública.

Por otra parte, se implementa una descentralización de responsabilidades y toma de decisiones que va dirigida a los servidores públicos de niveles intermedios o de Estados a municipios (Cabrera en Cejudo, 2011: 80). Es decir, se hace hincapié en los preceptos de eficiencia y conciencia de costos, así como de descentralización de responsabilidades y achicamiento del Estado.

Con base en el CLAD, la NGP los servidores públicos, ahora no solo son responsables de rendir cuentas hacia los superiores jerárquicos inmediatos sino

también a la ciudadanía a la que le ofrecen los servicios (En Cejudo, 2011: 164). A su vez, el CLAD menciona que el requisito indispensable de la NGP, solo en el caso de América Latina, es la profesionalización de la burocracia, para que sea capaz de resistir el clientelismo, el nepotismo, el patrimonialismo y la politización. A la par, esta AP debe de ser transparente (En Cejudo, 2011: 170-172), mediante la rendición de cuentas.

En sí, la NGP trata de introducir estrategias y técnicas de gestión, como la Gestión Estratégica, Gestión de Calidad y Gestión para Resultados, en un mundo moderno con mercados y entornos dinámicos (Cejudo, 2011: 168). Se busca aumentar la eficiencia, la efectividad y la democratización del poder público para así fortalecer las capacidades del Estado. Por tanto, la NGP busca redefinir la relación Estado-sociedad (Cejudo, 2011: 182), involucrando a los ciudadanos, grupos sociales e instituciones en la definición de los puntos de interés para convertirse en el punto de partida de las políticas públicas.

En consecuencia, se buscaba quitar el estigma al término burócrata haciéndolo responsable de su actuar, aunque, si el funcionario público no tiene la facultad de ofrecer resoluciones a los problemas que se le presentan, la situación no se modifica pues no existe la flexibilidad gerencialista en el Estado que la NGP requiere.

Otro efecto que puede traer consigo es que puede prevenir que grupos políticos capturen a los servidores públicos o que estos se conduzcan en su beneficio, ya que, al poseer un servicio profesional de carrera, se busca que el burócrata no manifieste una lealtad a cierto personaje o grupo político, sino que ahora tendrá que ser leal a la institución, a la sociedad y, al mismo tiempo, debe mejorar su desempeño.

Estas fueron las principales características o aportes que tuvo la NGP en la AP, en la primera generación de estas reformas. Dicho lo anterior, pareciera que el sector público se convierte en el sector privado por la adopción de sus métodos, pero no es así, debido a que el segundo sólo busca el lucro mediante la venta de sus servicios o productos; mientras que los organismos que se encuentran en la AP, buscan el bien común de la sociedad.

Aquí se encuentra el punto de inflexión, pues, los problemas públicos varían de acuerdo al régimen político, a las leyes, normas o procedimientos, por tanto, no se puede aplicar ortodoxamente una “canasta básica” a cada sociedad sin considerar el contexto, necesidades y preferencias específicas de cada una. Otro punto considerado negativo de la NGP, es su enfoque en la eficiencia, que no necesariamente se ve reflejado en calidad.

2.6 Segunda generación de la Nueva Gestión Pública: La Gestión Estratégica.

La segunda generación de la NGP pone el énfasis en la Gestión estratégica (GE), que se generó debido al auge de la competencia del libre mercado dentro del sector privado, para, posteriormente instaurarla en el sector público. En este ámbito, la acción se ve orientada al logro de objetivos y metas que siguen las organizaciones para beneficio de la comunidad, pero ahora no solamente depende del buen resultado que se obtengan con los recursos públicos disponibles y la buena voluntad como lo era en el pasado, sino que en este nuevo contexto globalizado el gobierno sigue siendo relevante, pero no es omnipotente, dado que ahora los problemas no se circunscriben al ámbito nacional, sino a magnitudes globales, en los cuales los organismos internacionales pueden no tener interés en alcanzar los objetivos del gobierno, por tanto, se debe:

Admitir que existen factores limitantes externos de su acción y que es imprescindible sintonizarse con la dinámica del mundo exterior, oír su voz y registrar su fuerza, por lo que el gobierno aprende la convivencia de la interactividad y busca cortar sus intervenciones a la medida de las cambiantes situaciones sociales y políticas, anticipándolas o manejándolas. La gobernación exitosa pasa por el manejo del buen entorno (Aguilar, 2013: 212).

Al tomar en cuenta lo anterior, se puede decir que la GE pone su atención en el entorno cambiante alrededor de la organización, por tanto, tiene que emplear una estrategia, adaptarse y anticiparse a su ambiente externo. Antes de seguir, es indispensable definir y contrastar dos conceptos fundamentales de la GE,

planeación y estrategia, debido a que se puede pensar que son sinónimos e incurrir en una confusión.

“La planeación consiste fundamentalmente en definir y realizar objetivos/futuros deseados en condiciones de escasez de recursos” (Aguilar, 2013: 217), mientras que la estrategia “consiste en definir y realizar objetivos o futuros deseados en condiciones adicionales de adversidad, rivalidad o competencia y que son deseados precisamente por el hecho de que esos futuros representan superioridad y ventaja sobre competidores o rivales” (Aguilar, 2013: 217). No obstante, el gobierno, en cuanto a la estrategia, no busca aplastar a su oponente o tener una ventaja sobre sus rivales, lo que busca es alcanzar los objetivos futuros deseados para la sociedad, ya que su naturaleza es pública.

En la GE existe la Planeación Operativa (PO), que se centra en mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones que realiza la organización en el interior para obtener mejores productos o servicios de calidad. Posteriormente, se agregó un enfoque que incluía una planeación a largo plazo que no buscaba beneficios inmediatos, terminó por llamarse Planeación Estratégica (PE) (Aguilar, 2013: 218). Luis Aguilar menciona lo siguiente: “La PE es entendida ahora como un ejercicio analítico cuyo producto final es un marco de referencia para la acción que señala con precisión los objetivos de superioridad de una organización, su agenda de éxito y sus lineamientos fundamentales” (Aguilar, 2013: 221).

Por tanto, la PE es un ejercicio que se realiza con la ayuda de diversas herramientas, una de ellas es la matriz FODA, y consiste en identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas específicas de una organización “que relaciona las situaciones del entorno (O, A) con el ambiente interno (F, D) para identificar las cuestiones de valor estratégico y establecer la posibilidad, el costo y la agenda de realización de la misión o visión” (Aguilar, 2013: 235).

Es decir, el análisis FODA permite conocer qué es lo que necesita hacer la organización para poder aminorar las debilidades y amenazas e incrementar las fortalezas y oportunidades. En sí, tanto la PO como la PE, se complementan en la

herramienta de análisis FODA, ya que uno ve el entorno de la empresa (PE), marca la dirección a través de la misión y visión de la organización, aprovecha las oportunidades y trata de superar las amenazas provenientes de su entorno. Mientras que la PO ve el interior de la organización al solucionar los problemas operativos haciéndola más eficiente, económicamente hablando, y al mismo tiempo busca hacer los productos o servicios de mejor calidad, aunado al señalamiento de las debilidades y fortalezas de la organización.

Las fortalezas serán todas las capacidades internas que tiene la organización para manejar el entorno. Las oportunidades son todos los sucesos alrededor de la organización que no rebasan los recursos y capacidades con los que cuenta en ese momento. Las debilidades son las incapacidades internas que posea de variada índole (financieras, organizativas, directivas, etc.) que le impiden enfrentarse o superar los retos que se presenten. Por último, las amenazas son los sucesos que rebasan los recursos y capacidades con las que cuenta en ese momento la organización, y como la rebasan, lo más probable es que no pueda aprovecharlos para su beneficio hacia los objetivos planteados.

El objetivo de la PE será la mejora de la capacidad de respuesta hacia las demandas de los ciudadanos, que tienen derecho a exigir un servicio público al gobierno con las características que sean de su preferencia y que, al mismo tiempo, sean superiores o similares a los servicios o productos que otras organizaciones prestan en la misma rama para crear un valor público en la prestación de los servicios hacia los usuarios (Aguilar, 2013: 236-241).

Aunque, cabe aclarar que en la provisión de servicios o productos existen algunos que son exclusivos del Estado, por ende, es difícil que se puedan comparar con la provisión de otro ramo. Lo anterior dicho puede tener como consecuencia que al no existir un competidor que los presione a mejorar el valor del producto brindado, éste sea insuficiente para los usuarios.

Para tener mayores posibilidades de éxito, de acuerdo con la PE, las organizaciones públicas deben de contar con tres características que son: a) Ser valiosa para los ciudadanos/usuarios en sus productos o servicios; b) Debe de ser sustentable en

recursos y legalidad; c) Debe de poder llevarse a cabo tanto operativamente y administrativamente mediante la búsqueda del apoyo de diferentes actores para lograr el objetivo de la organización.

2.6.1 Principales aportes de la PE:

1.- Posicionamiento: Se obtiene a través del valor que los productos/servicios que ofrece la organización, y que, a su vez, se puedan diferenciar con otros del mismo sector. Se espera el diferencial sea positivo o supere las expectativas del usuario (Aguilar, 2013: 241-243). Y es en este punto de posicionamiento donde la GE hace uso tanto de la PO como de la PE; en la primera le dará un valor agregado al servicio en el proceso de creación del mismo o al solucionar alguna deficiencia. Mediante la segunda sabrá qué es lo que el usuario considera valioso en el servicio y lo incluirá en la PO.

2.- La misión: Es la función que tendrá la organización, es decir, cuáles son los objetivos, metas y fines que llevará a cabo mediante acciones que lo hagan realidad. La organización debe tener claro cuáles serán sus medios y fines para cumplir con la misión, así como los valores que quiere expresar y hacia quién o quiénes están dirigidos los servicios (Aguilar, 2013: 244-246). En otras palabras, la misión es la actividad que tendrá la organización dentro de una sociedad, en la cual establecerá claramente quiénes son y cuáles son los valores por los que se conducen.

3.- La visión: Se refiere a cómo se ve en un futuro una organización de acuerdo con los objetivos que quiere lograr y cómo quiere que la sociedad la vea dentro de un tiempo determinado. La visión se ocupará como norte por los miembros de la organización y deberán perseguirla y cumplirla mediante el posicionamiento de los servicios que proveen.

Dos aspectos más a resaltar de este punto son que la redacción de la visión deber ser escrita con claridad para que se pueda dar un sentido de dirección de acuerdo a los fines que se posean; el segundo aspecto es que, se acepta que la organización no está en el lugar donde le gustaría estar, en consecuencia, debe de elegir una

estrategia que le permita poder cumplir con las metas impuestas (Aguilar, 2013: 247-249).

4.- Lo interno: Se refiere a “la situación que guardan sus componentes internos fundamentales, tales como estructura orgánica, normatividad, valores, cultura, sistemas, equipos tecnológicos, recursos financieros, activos, habilidades y destrezas del personal, reputación social” (Aguilar, 2013: 251). En lo interno es donde se miden las fortalezas y debilidades que definirán qué tan fácil o difícil le será a la organización llevar a cabo la materialización de la visión o misión (Aguilar, 2013: 251-252).

5.- El entorno: Es el ambiente alrededor de la organización; en él están todos los actores sociales que pueden facilitar o dificultar la misión u objetivos de la organización, por lo cual, en el entorno se encuentran las oportunidades y amenazas. La organización debe darle un peso a cada actor y jerarquizarlos; al darle un peso a los actores sociales se puede saber con quién es crucial tener interacción y así aumentar la probabilidad de hacer realidad la visión futura de la organización (Aguilar, 2013: 253).

6.- La estrategia: Es la puesta en práctica del análisis FODA, debido a que se seleccionan las acciones que se consideran necesarias (asuntos críticos) o indispensables para lograr las metas u objetivos que se haya planteado la organización. En la estrategia se focaliza, en el interior, en la mejora del personal, su sistema de trabajo y su desempeño; y en el entorno se centra en los actores políticos, económicos o sociales que tienen los recursos que la organización necesita para poder cumplir la misión o visión (Aguilar, 2013: 260).

Pero para que cumpla los objetivos se necesita de una buena dirección estratégica en donde la alta dirección no solamente sepa dirigir, sino también convertir la estrategia en programas y estos a su vez en acciones con definiciones precisas del qué hacer de cada actor (división del trabajo, autoridad y responsabilidad), con coherencia y continuidad en aras de cumplir con los objetivos y metas que la organización se ha planteado (Aguilar, 2013: 264-266).

Una de las desventajas que se han señalado sobre la PE fue que al planificar sus objetivos daba por hecho que tenía toda la información necesaria para saber qué pasaría exactamente en el futuro (enfoque racional exhaustivo), cosa que es imposible de conseguir, en consecuencia se plantearon como alternativas la creación de escenarios futuros posibles de acuerdo con el contexto de las organizaciones, en donde se acepta que se posee siempre una racionalidad limitada, como lo menciona Herbert A. Simon en su libro y obra más importante “Comportamiento administrativo”¹¹.

2.6.2 Principales aportes de la GE:

- Hacer consiente a las organizaciones de su entorno y, en específico, a la AP que la sociedad ha cambiado, que ahora está más informada, por ende, exige más y mejores servicios, y el gobierno ya no es aquel ser omnipotente que puede manejar su entorno.
- Realización de un plan estratégico que, en este caso, es un ejercicio analítico que trata de enfocar todos los esfuerzos de la organización para cumplir con los objetivos, misión y visión.
- Se preocupa por el futuro y existencia de la organización y del cumplimiento de la misión, por tanto, implementa en los administradores públicos un pensamiento más allá de su contexto presente, es decir, preverán y seleccionarán las mejores acciones para lograr sus objetivos.

Algunos puntos a resaltar sobre la Gestión Estratégica son que depende mucho de quién la dirija para que tenga éxito, pues la imposición de la alta dirección hacia los mandos medios y operacionales puede llevar al fracaso de la estrategia. Otro punto

¹¹ Herbert A. Simon plantea que el hombre toma decisiones de manera irracional, porque no dispone de toda la información y tiempo, así como de una limitación cognoscitiva inherente al ser humano. Su teoría vino a refutar las teorías del *Homo Economicus* que afirma que el hombre toma la decisión más óptima. Simon afirma que el hombre toma decisiones de manera heurística y que para tomarlas de manera racional debe de identificar todas las alternativas posibles, analizar los resultados que se tendrían con cada una y subsiguientemente escoger la solución más eficaz y eficiente del abanico de opciones con la que se cuente (Simon, 2011).

es que, para realizar una buena Gestión Estratégica se deben ocupar todos los recursos administrativos, operativos y legales en su ambiente interno y externo para dar respuesta a las demandas de sus ciudadanos de acuerdo con las necesidades, y en este sentido, la GE trata de superar las expectativas de los usuarios, al dar un valor a los productos y servicios y distinguirse por sus atributos. La preocupación por ofrecer un mejor servicio de calidad es el inicio de la siguiente generación de la NGP.

2.7 Tercera generación de la Nueva Gestión Pública: La Gestión de Calidad

La Gestión de Calidad (GC) dentro del sector público tiene como antecedentes la iniciativa “competir por la calidad” y “la carta al ciudadano”¹², que surgió en el año de 1991 en la administración del primer ministro de Gran Bretaña, John Major. Estas dos premisas colocan dentro de la NGP la calidad como tema central y, al mismo tiempo, posibilita a los ciudadanos lo que pueden esperar y exigir de lo que el gobierno ofrece mediante una estandarización de calidad (Aguilar, 2013: 142). En pocas palabras, ahora la administración pública “se ha extrovertido hacia los usuarios de los bienes y servicios de la organización, poniendo un punto final a la empresa sin clientes, a la AP sin público y al gobierno sin ciudadanos” (Aguilar, 2013: 279).

La Gestión de Calidad es:

La reorganización de la acción colectiva de la organización, en todos sus niveles y unidades, basada en el total compromiso y participación de directivos, empleados, proveedores, accionistas, clientes inclusive, a fin de controlar, asegurar y mejorar permanentemente la calidad de todas sus actividades y productos, con el propósito último de generar valor y satisfacer las expectativas de sus clientes (Aguilar, 2013: 295).

¹² Los dos documentos son los deseos de la sociedad de Gran Bretaña para establecer un programa integral y mejorar la calidad de los servicios públicos con el propósito de contestar con sus demandas y que los servicios que la AP contrae o produzca sean de la más alta calidad posible que se pueda comprar.

La GC se diferencia de las otras generaciones o etapas de la NGP en que:

- La NGP en su etapa inicial enfatiza la salud o eficiencia financiera, mientras que la GC pone su énfasis en la calidad de sus productos que están dirigidos a los clientes.
- No se centra tanto en las estructuras y procedimientos, sino en las cualidades que los productos o servicios necesitan para que sean valorados por los usuarios.

Aunque exista una cierta diferencia entre la GE y la GC las dos se complementan, en el sentido de que la GE se encarga de conocer cuáles son los elementos que debe tener el producto para que sea valorado por la sociedad; mientras que la GC se asegura que los servicios o productos tengan los atributos que la sociedad valora (Aguilar, 2013: 281).

Debido a que la calidad es un tema subjetivo, se han creado estándares en la gestión de la industria, manufactura y servicios, con el propósito de dar certidumbre a todos aquellos implicados en el proceso de intercambio de bienes y servicios. Estas normas tienen el nombre de International Organization for Standardization (ISO)¹³, y mencionan los requerimientos que debe de tener cada uno de los productos en los procesos de producción para que sean de calidad. A su vez, las normas ISO 9000:2000, 9001,2000 y 9000,2000, inciden en los procesos de las organizaciones para su certificación y mejora de desempeño y calidad (En Aguilar, 2013: 356).

Es en estas normas donde la AP, al adoptar la GC, encuentra su piedra angular para asegurar la calidad, que no se debe de confundir con las cualidades que cada sociedad exige a sus organizaciones para superar las expectativas, debido a que la GC se centra en normas o estándares.

¹³ International Organization of Standardization (ISO) es una organización no gubernamental que se fundó en 1946, teniendo presencia en 164 países; se dedica a crear y promocionar estándares internacionales industriales y comerciales de escala global que ayudan a facilitar el intercambio económico entre países, al aportar confianza en sus bienes/servicios que al seguir sus normas pueden evitar errores y gastos innecesarios, por ende, el usuario sabe que aquello que está dispuesto a adquirir tiene la certificación de la organización genera confianza y valor a su compra.

Antes de seguir describiendo en qué consiste la GC, es pertinente definir qué es el concepto de calidad y otros conceptos asociados, para poder entender el concepto de calidad, de acuerdo con la ISO 9000:2000, se refiere al “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, por su parte, el requisito se entiende como

Necesidad expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”, por último, producto es el “resultado de un proceso” (ISO 9000, 2000). Para ahondar más en el concepto, basándonos en Luis Aguilar, calidad es “la medida de satisfacción del cliente con la experiencia entera, que comprende la calidad percibida objetivamente... y la calidad percibida subjetivamente a lo largo del servicio (antes, durante y después) (Aguilar, 2013: 289).

Los principales rasgos de la GC, según Aguilar son:

1.- Focalización en el ciudadano-cliente: Se refiere a centrarse en las características que debe de tener el servicio y que busca el ciudadano siempre y cuando esté dentro de los posibles que el gobierno puede ofrecer (Aguilar, 2013: 303). La justificación de focalizar al ciudadano se encuentra en que tiene derecho a incidir en la determinación de las cualidades de los productos porque es poseedor de derechos y obligaciones.

2.- Organización por procesos: Como primer punto, es necesario definir qué es un proceso, el cual, de acuerdo con Luis Aguilar es:

Una secuencia de acciones interrelacionadas que transforman progresivamente determinados insumos en productos, modificando el estado inicial del insumo generando un producto con nuevas propiedades que representan un estado de mayor valor o valor añadido hasta concluir en el producto final, que por sus atributos posee el valor requerido por un consumidor (Aguilar, 2013: 321).

En la GC, todos los procesos y esfuerzos de la organización deben estar estructurados hacia la calidad de sus productos. Cada proceso debe tener como resultado un producto que posea las características que el ciudadano valora (Aguilar, 2013: 320-321).

Para asegurar la calidad en los procesos, la GC conlleva tres pasos: La estandarización, la racionalidad y delimitación de las relaciones cliente-proveedor.

El primero se refiere al establecimiento de las características que debe tener el producto para que éste sea considerado de calidad. La racionalidad está ligada a la estandarización, debido a que las características, el número de acciones y el tiempo para producir los productos deben ser idóneos y necesarios, ya que se busca que cuenten con las tres E (economía, eficiencia y eficacia), pero sin desatender la calidad. El último punto establece las responsabilidades y acciones que cada individuo dentro de la organización tiene en el proceso del producto (Aguilar, 2013: 320-329).

La GC puede presentar dos maneras para organizarse: ya sea por procesos o por funciones, y de acuerdo a cada uno otorga cierta responsabilización o facultades a los trabajadores. La organización por funciones se centra más en los medios, pero con el riesgo de perder los fines de vista, una ventaja es que, debido a que cada individuo está implicado en los procesos de la organización le otorga una función específica y delimitada, a su vez, pone orden en el interior de la organización y aprovecha las economías a escala.

Por otra parte, la organización por procesos se preocupa por generar un producto final con las características que el cliente espera, a cambio de esto puede descuidar los beneficios que tiene para la organización la economía de escala y la especialización (Aguilar, 2013: 331-334).

Tanto la organización por funciones como por procesos tienen ventajas y, dentro de la AP se debería de configurar de acuerdo con las condiciones específicas (políticas, económicas, o sociales) de la organización, tanto externas e internas. Por ejemplo, si en las condiciones externas impera la desconfianza de los ciudadanos hacia la AP por sus pésimos servicios, entonces se deberá optar por la organización por procesos, ya que éste antepone la cantidad de producción con las características que el cliente necesita o desea con tal de satisfacer sus expectativas o, incluso superarlas. En caso contrario, si la AP tiene serios problemas internos, deberá enfocarse en la organización por funciones para delimitar las responsabilidades y acciones de cada individuo y establecer un orden que colabore en la producción.

3.- Asignación de facultades y responsabilidades:

Se refiere a la descentralización de funciones y responsabilidades que implica la NGP, otorgando así cierta libertad de acción y toma de decisiones a los servidores públicos (tanto directivos como operativos) de la organización; pues por medio de la GC importan las capacidades, destrezas y disposiciones necesarios para que el ciudadano perciba la calidad en los servicios. Por tanto, un punto crucial en la AP para la GC es el otorgamiento de poder de decisión al empleado público que está interactuando con el beneficiario (operativo) y el que está decidiendo (directivo). Ya que el operativo está en contacto con el ciudadano, y puede resolver los problemas que se le presenten más ágilmente, demostrando sus habilidades y destrezas, mismas que deben estar a la altura de las expectativas del ciudadano. El directivo por su parte, al estar a cargo de los procesos puede decidir sobre los recursos utilizados para tener un mejor desempeño para mejorar la calidad de sus servicios (Aguilar, 2013: 338-344).

4.- Sistema de medición o control estadístico del proceso: Se realiza porque la calidad se identifica por percepciones y especificaciones o características que el usuario busca dentro de un producto o servicio, y puede ser medible mediante el uso de indicadores de desempeño que evidencian qué tanto se cumplen con los estándares (Aguilar, 2013: 344-346).

5.- Mejora continua: Se consigue a través del seguimiento de los 4 pasos anteriores en un ciclo. Se identifica quién es el usuario del servicio, a su vez se identifican cuáles son los atributos que considera necesarios o deseados. Posteriormente (re)estructura los procesos con miras a producir aquello que el usuario considera de calidad, a la vez que se identifican cuáles son los procesos o tareas de la organización que no están funcionando de manera adecuada para poder corregirlos y que no afecte el resultado final.

Acto seguido, se descentraliza la toma de decisiones de los empleados de la organización para que sea dinámica la respuesta a las necesidades del usuario. Por último, establece estándares que fungirán como marcos de referencia, por ejemplo, haciendo uso de las certificaciones (normas ISO) para evaluar el desempeño de la organización a través de indicadores

El éxito en la GC implica un compromiso colectivo por parte de la organización y todos aquellos que estén inmiscuidos en la elaboración de un servicio, con lo anterior, se obtendrá un posicionamiento¹⁴ y diferenciación en el sector o mercado que le corresponda, asegurando así la supervivencia; en el caso del gobierno, el enfoque en la GC busca el reconocimiento de los ciudadanos y la legitimación del mandato en turno.

Por último, se mencionarán los aportes principales de la GC:

- El aporte más importante es colocar como premisa la calidad de los servicios o productos que la AP ofrece.
- Debido a que se centra en la calidad, crea un valor agregado a través de los servicios hacia los ciudadanos.
- Otro de sus aportes es que mediante la focalización al cliente hace posible una AP que realmente posea un público y un gobierno con ciudadanos.
- Mide y controla mediante indicadores de desempeño para la mejora continua de la AP.

2.8 Cuarta generación de la Nueva Gestión Pública: La Gestión para Resultados

La Gestión para Resultados (GpR), como todas las propuestas de gestión públicas, nace para mejorar el desempeño gubernamental con el fin de proponer los mecanismos de medición más idóneos para las organizaciones, y que los servidores públicos se centren en el logro de resultados.

De acuerdo con Dussauge, la GpR es un:

Conjunto de ideas e instrumentos que buscan medir diversos aspectos del funcionamiento administrativo, para informar/guiar las decisiones de gestión que sean pertinentes a fin de (re)orientar el desempeño institucional hacia un mejor

¹⁴ Como ya se ha explicado al principio de este apartado, la Gestión de Calidad nace de la Gestión Estratégica que es la que busca un posicionamiento en un sector o mercado para que la organización pueda sobrevivir, y la focalización en la calidad es la característica principal que diferencia la GC de la GE.

funcionamiento interno y/o hacia el logro eficaz de resultados específicos (Dussauge, 2016: 17).

Las características de la GpR son:

- Medir los insumos, actividades, productos e impactos gubernamentales que sean mesurables.
- Las mediciones que se obtengan serán resultado del desempeño de la organización de acuerdo con sus insumos, actividades y productos.
- Los resultados de las mediciones del desempeño no sólo serán usados para lo interno sino por otros actores dentro y fuera del gobierno.
- La información de las mediciones de desempeño será usada por los tomadores de decisiones, para que las organizaciones puedan alcanzar los objetivos (Dussauge, 2016: 21-22).

Los instrumentos en los que se apoya son:

- **Indicadores de desempeño:** Sirven para medir la variación del resultado de las actividades de las organizaciones públicas a través del tiempo. Estos indicadores funcionan como base para hacer las evaluaciones, ya sea de las organizaciones o de manera individual a cada funcionario (Dussauge, 2016: 7).
- **Evaluación:** Puede realizarse en los programas, políticas públicas e instituciones de la AP. También existen evaluaciones de tipo individual que se orientan hacia los funcionarios, quienes podrán obtener una remuneración extraordinaria en la forma de bonos salariales de acuerdo con su desempeño. Las evaluaciones se apoyan en indicadores y metas conforme al funcionamiento de la organización. En cuanto a las evaluaciones de los programas y políticas públicas, las primeras determinan en qué medida el conjunto de actividades puestas en práctica por una organización logra los objetivos. Las evaluaciones a políticas públicas analizan el conjunto de programas o actividades en cuestiones de coherencia, congruencia, coordinación y el impacto o efectos de las mismas en un mediano o largo plazo (Dussauge, 2016: 27).

- **Tablas de comparación:** Se hace una comparación institucional o internacional con organizaciones con fines parecidos o equivalentes de acuerdo con los resultados de desempeño obtenidos (Dussauge, 2016: 28). En este punto existen ciertos sesgos que se pueden atribuir a la comparación, debido a que cada sociedad es diferente, es decir, puede ser que una organización pública atienda a más personas que otra, y que por ello se vea sobrecargada y no pueda dar los resultados que la otra organización da, debido a que su demanda es menor en tamaño; otro punto puede ser que el entorno sea más hostil por el momento específico que ésta esté atravesando, su marco institucional puede limitar las facultades legales de acción de una organización y en determinado país puede que tenga más facultades; o bien, las necesidades y preferencias de los usuarios son diferentes. Indistintamente puede ser un aliciente para que aquellas organizaciones con altos resultados se sigan esforzando, en tanto que las organizaciones con resultados medios y bajos se esforzarán más por obtener mejor posicionamiento nacional e internacional (Dussauge, 2016: 28).

Pago por desempeño: Es la retribución económica por los buenos resultados obtenidos por parte de los funcionarios en un tiempo determinado (Dussauge, 2016: 29). Un punto negativo que podemos observar es que en ninguna institución o país los recursos son ilimitados, es decir, podría haber recortes en una institución para transferirlos a otra o simplemente el Estado se encuentra en una recesión, por tanto, hace inviable la retribución económica.

- **Enfoque a objetivos y metas críticas:** Es la orientación mediante acciones prioritarias para el buen desempeño de las organizaciones públicas (Dussauge, 2016: 29). Así como en la GE, en la GpR se prioriza o enfatiza el desempeño hacia la consecución de ciertos objetivos o metas que son críticas para que la organización pueda alcanzar los resultados.
- **Presupuesto vinculado a resultados:** Se busca reducir la brecha entre la información del desempeño de los programas y los procesos de asignación del gasto público (Dussauge, 2016: 27). Es decir, con base en la información

del desempeño de los programas de las organizaciones públicas se asignarán presupuestos.

- **Rendición de cuentas:** Ahora las mediciones de desempeño de los programas públicos, evaluaciones y estadísticas de resultados que se han ejercido todas las instituciones que conforman la AP se pondrán al alcance de los ciudadanos por los diferentes medios de comunicación masiva para su libre consulta.

De acuerdo con los instrumentos en los que se apoya la GpR, se puede decir que ésta tiene muchos parecidos con la Gestión Estratégica (GE), por ejemplo, en su enfoque en objetivos y metas, en el uso de indicadores y evaluaciones, pero en donde radica la diferencia es en la rendición de cuentas, ya que ésta, hace públicas las mediciones de desempeño de la AP, y diferentes actores de la sociedad, ajenas a la organización, pueden aprovechar las evaluaciones, como los integrantes del Poder Legislativo para asignar el presupuesto.

Con los resultados de las evaluaciones a las organizaciones de la AP, los ciudadanos pueden obtener datos y evidencias del desempeño de los programas y así tener una imagen de los gobiernos, a la vez que valoran si existe alguna mejora en su vida cotidiana en la que tenga alguna implicación un programa de las organizaciones de la AP.

Por último, también pueden hacer uso de esta información los medios de comunicación para juzgar el desempeño de las políticas públicas y sus programas para exigir la rendición de cuentas hacia el gobierno en turno, además de facilitar la articulación de demandas de la sociedad hacia el gobierno (Dussauge, 2016: 38).

Como todos los tipos mencionados en el presente trabajo, la GpR no queda exenta de dificultades o retos, por ejemplo, al tener diferentes situaciones en cada organización pública, el diseño de sus indicadores y evaluaciones pueden generar errores que desemboquen en una errónea medición del desempeño. Igualmente, el comportamiento inapropiado de los funcionarios públicos puede influir de alguna manera en los indicadores o evaluaciones con miras a facilitar el alcance de los resultados establecidos al reducir las expectativas para así hacerlas más

asequibles. El último problema que puede enfrentar esta Gestión es que la información del desempeño que se tuvo a raíz de la(s) evaluación(es) de la organización pública, no sea ocupada y simplemente sirva como mero requisito y no se tome en cuenta para mejorar el desempeño de la organización pública, cosa que no signifique que sea una realidad sino una posibilidad (Dussauge, 2016: 38-41).

En resumen, las características de la GpR se pueden reducir en tres pasos: medir, informar y decidir. La gestión para resultados supone pensar en mediciones y comparaciones, y después en decisiones y acciones informadas, la información es usada para aprender, controlar, guiar y rendir cuentas.

En el siguiente cuadro se explica las características más importantes de cada generación que ha tenido la NGP.

Tabla 1. Características principales de cada generación de la NGP

Características.			
Nueva Gestión Pública (1ra gen)	Gestión Estratégica (2da gen)	Gestión de Calidad (3ra gen)	Gestión para Resultados (4ta gen)
<ul style="list-style-type: none"> -Cambios en las responsabilidades de los funcionarios, pasan de administradores a gestores públicos. -Reducción del tamaño del gobierno. -Descentralización de agencias administrativas públicas. -Introducción de mecanismos de mercado a la AP. -Privatización de empresas del sector público. -Dirección financiera basada en las tres E. -Profesionalización de la burocracia (Servicio Profesional de Carrera). - Reducción de la intervención del Edo. en la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hace consiente a la organización del entorno. -Realización de Plan Estratégico de las organizaciones públicas para el logro de objetivos y metas en beneficio de la comunidad. -Ejercicio de análisis FODA para aprovechar oportunidades y sortear amenazas de las organizaciones. -Establece misión/visión de la organización (da una dirección). 	<ul style="list-style-type: none"> -Coloca a la calidad como tema central -Pone el acento en la satisfacción de los ciudadanos. -Crea valor para los ciudadanos a través de los servicios o productos que proveen las organizaciones. -Certificación y estandarización de productos, procesos o servicios con las normas ISO. -Medición y control mediante indicadores de desempeño. -Mejora continua del desempeño de las organizaciones de la AP a través de información que arrojan las evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Medición de los impactos que la AP logra través los programas públicos. -La información de resultados de las evaluaciones se ponen a disposición pública para la consulta de cualquier actor de la sociedad. -La información de las evaluaciones ya no será sólo para uso interno de la organización, sino que se pondrá a disposición de diferentes actores de la sociedad, se hace pública. -Obliga a rendir cuentas. -Comparación organizacional de los resultados a nivel internacional. -Pago por desempeño hacia los funcionarios reconociendo su buen desempeño. -Presupuestos vinculados a resultados de las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia con información de diversas lecturas citadas en el presente trabajo

2.9 Índice de percepción de corrupción

La NGP se ha ido introduciendo y ha servido como una herramienta para responder a la sobrecarga de demanda de los ciudadanos hacia el gobierno en la provisión de servicios dado que, con el pasar de los años y con los avances tecnológicos las problemáticas sociales se han hecho más diversas e incluso más difíciles de seguirles el ritmo. Sin embargo, hay diferentes aspectos que delatan que la implementación de los preceptos de la NGP en nuestro país no ha dado los frutos prometidos, o no se ha alcanzado el nivel deseado de satisfacción por parte de los ciudadanos, como en el caso mexicano.

Uno de esos indicios que deja mucho que desear es la percepción de corrupción que tiene la ciudadanía sobre el gobierno, pues, de acuerdo con el documento de Transparencia Internacional y Transparencia Mexicana, nuestro país, en el año 2023, ocupa el último lugar en percepción de los países miembros de la OCDE, siendo el país más corrupto por su ubicación 126 de 180 países, con una puntuación de 31 sobre 100 puntos (Transparencia mexicana,2024).

En dicha encuesta se mide del 0-100 donde 0 es igual al nivel más alto de corrupción percibida y 100 es igual al nivel más bajo. Entonces México al tener 31 puntos sobre 100 tiene un alto nivel de percepción de corrupción ciudadana al estar más cerca del 0 que de 100, tal y como se puede apreciar en la Tabla 2.

Tabla. 2
Índice de percepción de corrupción (IPC) 2023
Comparativo 2022-2023 de puntuaciones (en una escala de 0 a 100) y posición global de los países que pertenecen a la OCDE

Posición en la OCDE	País o territorio	IPC puntuación 2023	Posición en el IPC 2023	IPC puntuación 2022	Posición en el IPC 2022
25	Portugal	61	34	62	33
26	Latvia	60	36	59	39
27	España	60	36	60	35
28	República Checa	57	41	56	41

29	Italia	56	42	56	41
30	Eslovenia	56	42	56	41
31	Costa Rica	55	45	54	48
32	Polonia	54	47	55	45
33	Eslovaquia	54	47	53	49
34	Grecia	49	59	52	51
35	Hungría	42	76	42	77
36	Colombia	40	87	39	91
37	Turquía	34	115	36	101
38	México	31	126	31	126

Fuente: Transparencia Mexicana. (2024). Corrupción seguirá siendo reto para el próximo gobierno: Transparencia Mexicana. México: Transparencia Mexicana. Disponible en <https://www.tm.org.mx/corrupcion-seguira-siendo-reto-para-el-proximo-gobierno-transparencia-mexicana/> (Consultado el 5 de septiembre de 2025)

Por añadidura lo que nos dicen esos resultados es que tanto el gobierno y la Administración Pública de nuestro país no están dando buenos resultados. Los ciudadanos al ser usuarios de los servicios que la AP ofrece son los mejores jueces. Ellos han manifestado que perciben un alto grado de corrupción en la administración pública.

En sí, la lucha contra la corrupción no es un precepto de la NGP, pero si uno lo desmenuza sí es un aspecto que trastoca tanto la transparencia y la rendición de cuentas. Aquella se ha tratado de erradicar o reducir gobierno tras gobierno, pero sin ningún resultado relevante, por ejemplo, de los años 2020 a 2023 México conserva el mismo lugar 126 de 180 de acuerdo con Transparencia mexicana, es decir, se ha quedado estancado.

Otro punto a describir, es que si bien esta investigación llega hasta 2023, no está de más hacer una mención que podría “levantar la ceja” de más de uno. En el presente año (2025) el Poder Ejecutivo y Legislativo decidieron extinguir el órgano institucional autónomo llamado Consejo de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

La desaparición del CONEVAL, desde mi punto de vista podría afectar al programa que lleva la SHCP llamado Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal, que consiste en la realización de evaluaciones externas que buscan eficiencia, efectividad e impacto de los programas presupuestarios. Pero estas evaluaciones eran determinadas tripartitamente por la SFP, la SHCP y el CONEVAL.

Teniendo en cuenta que la corrupción es un problema transversal que afecta a toda la sociedad mexicana, la desaparición del CONEVAL, no solamente puede afectar al programa antes mencionado, sino directamente a la evaluación del desempeño de las políticas sociales.

A fin de cuentas, este organismo abonaba a la rendición de cuentas del gobierno hacia los ciudadanos al evaluar las políticas sociales. Aunado a ello se transferirán parte de las atribuciones al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el cual se dedica a recolectar información y hacer estadísticas, mientras que el CONEVAL se dedicaba a evaluar las políticas sociales.

Por tales motivos lo que se quiere lograr en el presente trabajo es identificar si las acciones que ha llevado a cabo la SHCP y la SFP, está de acuerdo con los postulados de la NGP (como rendición de cuentas, evaluación y profesionalización de la burocracia) y si entre ambas secretarías mantienen relaciones de complementariedad mediante los programas implementados para, posteriormente, identificar áreas de mejora o recomendaciones a la AP en torno a los preceptos de la NGP.

2.10 Programa de Modernización a la Administración Pública

El Programa de Modernización a la Administración Pública (PROMAP) fue implementado por el Poder Ejecutivo por un contexto del país muy complicado, el error de diciembre y el endeudamiento financiero de México con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el ingreso del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Todo ello exigió seguir la tendencia de la implementación de

los postulados de la NGP en la AP, como ya se hacía en países occidentales (Programa de Modernización a la Administración Pública, 1996).

En el diagnóstico del PROMAP establecido en el Diario Oficial de la Federación se señala cuatro áreas de mejora en la AP y son:

- a) Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental.
- b) Centralismo.
- c) Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno y;
- d) Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos (Programa de Modernización a la Administración Pública, 1996).

El área que más se remarca es la poca capacidad de respuesta del gobierno ante las demandas de los ciudadanos. Como ya hemos comentado a lo largo del trabajo, la limitada capacidad de respuesta fue una de las razones por las que la NGP fue una alternativa a los problemas crecientes de la sociedad. Por ello, se implementa el PROMAP en la administración pública con el siguiente objetivo:

Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.

Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas (Programa de Modernización de la Administración Pública, 1996).

En la siguiente tabla 3, se explican los objetivos y líneas de acción que tomó el PROMAP para modificar la Administración pública Federal en los ámbitos deseados de cada subprograma.

Tabla 3
Focalización de subprogramas de PROMAP

Subprograma	Objetivos	Líneas de acción
Participación y acción ciudadana	Lograr que la ciudadanía fuera más participativa al definir, ejecutar y evaluar las acciones institucionales para que pudieran mejorar en la atención de las demandas de	a) Desarrollo de la contraloría social; b) Extensión de los sistemas de atención directa a la población c) Otros mecanismos para mejorar la atención al público

	la población, es decir, lo que se buscaba era una retroalimentación sociedad-instituciones de gobierno.	(Transparencia, estándares de calidad, revisión y simplificación del marco normativo actual y; promoción de una cultura sobre la calidad y el mejoramiento).
Descentralización y/o Desconcentración administrativa	Fortalecer el pacto federal mediante la descentralización de funciones y la desconcentración de facultades para impulsar el desarrollo regional, mejorar los servicios públicos. Flexibilizar las instituciones públicas para que se adapten a la realidad que imperen en el país y respondan a los objetivos perseguidos.	a) Fortalecimiento del federalismo b) Simplificación de trámites para el ejercicio presupuestario c) Fortalecimiento de la autonomía de gestión de los organismos desconcentrados y de las entidades coordinadas d) Delegación de funciones operativas al interior de las dependencias y entidades.
Medición y evaluación de la gestión pública	Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de métodos de medición y evaluación de desempeño y resultados que permitan operar a los funcionarios públicos con probidad y transparencia en el uso de los recursos públicos. Lograr que los ciudadanos confíen en que los recursos públicos son utilizados con honestidad, transparencia, eficacia y eficiencia a través de la prevención y detección de acciones de corrupción e infracciones o sanciones a servidores públicos que incurran en faltas.	a) Objetivos claros y metas cuantificables b) Creación de indicadores de desempeño c) Sistema Integral de información d) Fortalecimiento de los órganos internos de control.
Dignificación, profesionalización y ética del servidor público	Contar con un servicio profesional de carrera en la Administración Pública que garantice la correcta selección, desarrollo profesional y retiro digno, así como que, aproveche los conocimientos y experiencias de los servidores públicos. Promover el servicio público con una nueva cultura apegada a las probidad, transparencia, honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público.	a) Sistemas de selección b) Actualización de conocimientos y habilidades c) Sistema integral de desarrollo de recursos humanos d) Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo e) Fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público f) Efectividad de la función de investigación y fincamiento de responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia con información de Secretaría de Gobernación (1996).

Para concretar los objetivos del PROMAP, el Poder Ejecutivo eligió a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la Secretaría de la Función Pública como “rectoras” de los preceptos a implementar de la NGP. Por tanto, se deben coordinar para la consecución de tal tarea en el marco de las atribuciones que a estas instituciones les confieren los artículos 31 y 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (Programa de Modernización a la Administración Pública, 1996).

Una pequeña acotación: en el año 1996 la Secretaría de la Función Pública se llamaba Secretaría de la Contraloría General de la República (SECOGEF), misma que se reestructuró para poderla dotar de nuevas atribuciones con el nombre de Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) hasta que en el año de 2003 pasó a tener el nombre de Secretaría de la Función Pública.

Posteriormente en el año 2024 cambió su nombre a Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno.

Independientemente de si fue introducida la NGP en nuestro país por compromisos externos, este programa desde su elaboración y objetivo principal acepta que la AP en México no estaba en posición de satisfacer las demandas ciudadanas, sino todo lo contrario, estaba superada y sobrecargada, por ende, tenía que mejorar su manera de actuar.

El PROMAP se enfoca en ofrecer servicios de calidad, rendición de cuentas, servicio profesional de carrera, descentralización y medición y evaluación de las acciones de las instituciones gubernamentales, mismos que se pueden observar en tabla 3.

CAPÍTULO III

LAS SECRETARÍAS DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA COMO ENCARGADOS DE INSTRUMENTAR LA NGP EN MÉXICO

En este tercer capítulo se describirán facultades de la SHCP y la SFP de acuerdo a la LOAPF, pero sobre todo nuestro punto a enfocar son las atribuciones que poseen, que serán los programas a comparar y serán nuestra base para el análisis en el siguiente capítulo.

3.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

La SHCP es una de las 22 Secretarías de Estado de la República Mexicana que pertenece a la Administración Pública Federal; encuentra su sustento legal en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal); simultáneamente tiene base en el artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) que distribuye los negocios del orden administrativo de la Federación a las Secretarías de Estado. El marco normativo le confiere 32 atribuciones, según la LOAPF, pero por motivos prácticos se resumirán en los más importantes en la tabla 4, así como la mención de las principales ramas en el organigrama de la SHCP.

Tabla 4
Organización administrativa y principales atribuciones de la SHCP

Organigrama	Principales atribuciones
Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público	<ul style="list-style-type: none">• Calcular y proyectar los ingresos y egresos de la federación.• Manejar la deuda pública de la Federación• Vigilar, planear, coordinar y evaluar el sistema bancario del país.• Establecer y revisar los precios y tarifas de los bienes y servicios de la Administración Pública Federal.
Subsecretaría de Ingresos	
Subsecretaría de Egresos	
Oficialía Mayor	
Procuraduría Fiscal de la Federación	
Tesorería de la Federación	

Órgano Interno de Control (Órgano encargado de la Secretaría de la Función Pública)	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar impuestos, contribuciones de mejora y derechos. • Normar, autorizar y evaluar los programas de inversión pública de la APF. • Coordinar la evaluación para conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, así como concertar con las dependencias y entidades de la APF la validación de los indicadores estratégicos. • Conducir la política inmobiliaria de la APF • Regular la adquisición, arrendamiento, enajenación, destino o afectación de los bienes inmuebles de la APF
Órganos desconcentrados: <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Administración Financiera • Comisión Nacional Bancaria y de Valores • Comisión Nacional de Sistema de Ahorro para el Retiro • Autoridad Federal para el Desarrollo de Zonas Económicas Especiales • Instituto Administrativo y Avalúos de Bienes Nacionales 	

Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2018).

Para fines prácticos podemos resumir la función de esta Secretaría en dirigir y conducir la política económica, financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y de deuda pública.

A continuación, en la tabla 5, se describirán los programas que recuperan los postulados de la NGP y que atañen a la SHCP desde 2019 y continúan operando, cabe aclarar que de algunos de ellos no se encontraron registros en medios electrónicos ni actualizaciones del mismo programa en 2023, ni en la misma Secretaría o en alguna otra página de otra dependencia.

Tabla 5
Programas de la SHCP de 2019 y 2023

Programas 2019	Cambios en los Programas en 2023
1.-Asesoría Jurídica y Representación Judicial y Administrativa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:	No se encontraron registros electrónicos del programa actualizado al 2023 dentro de la página oficial de la SHCP o en datos.gob.mx

2.-Detección y Prevención de Ilícitos Financieros:	Sigue vigente pero ahora lo lleva la Unidad de Inteligencia Financiera, que es parte de la SHCP y se llama Corrupción como delito precedente.
3.-Administración de los Recursos y Valores Federales	No se encontraron registros electrónicos del programa actualizado al 2023 dentro de la página oficial de la SHCP o en datos.gob.mx
4.-Estructura programática	No se encontraron registros electrónicos del programa actualizado al 2023 dentro de la página oficial de la SHCP o en datos.gob.mx
5.-Integración de las Estructuras Profesionales del Gobierno:	No se encontraron registros electrónicos del programa actualizado al 2023 dentro de la página oficial de la SHCP o en datos.gob.mx
6.-Integridad Pública	Sigue vigente con el mismo nombre revisado hasta el año 2023
7.-Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal (Programa anual de evaluación)	Sigue vigente con el mismo nombre revisado hasta el año 2023
8.-Seguimiento a los Resultados de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal	Sigue vigente con el mismo nombre revisado hasta el año 2023
9.-Evaluación Ex post de los Programas y Proyectos de Inversión	No se encontraron registros electrónicos del programa actualizado al 2023 dentro de la página oficial de la SHCP o en datos.gob.mx

Fuente: Elaboración propia con información de la página de la Secretaría de Hacienda y Crédito Pública (2025a) y datos.gob.mx (consultado el 3 de septiembre de 2025)

De los programas expuestos en la Tabla 5 solamente se encontró información de los siguientes cuatro:

- Detección y Prevención de Ilícitos Financieros/Corrupción como Delito Precedente (ahora este programa se encuentra dentro de la SHCP, pero en la subsecretaría de Hacienda y Crédito Público; en específico en la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) con el nombre de Corrupción como delito Precedente apoyado por la Evaluación Nacional de Riesgos de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo).
- Integridad Pública
- Evaluación de programas presupuestarios de la Administración Pública Federal

- Seguimiento a los resultados de los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal

Acerca de los 4 programas vigentes, en la tabla 6 se describe el nombre del programa y sus atribuciones que, posteriormente servirán para hacer un análisis de acuerdo con la complementariedad que tengan los programas entre ambas secretarías.

Tabla 6

Atribuciones de los programas vigentes (2023) de la SHCP con preceptos de la NGP

Programa de la SHCP	Atribución
1.-Corrupción como Delito Precedente	Prevenir y detectar a través del sistema financiero mexicano y la presentación de denuncias ante el Ministerio Público de la Federación actos como peculado, lavado de dinero, corrupción, participación o cooperación de funcionarios públicos con grupos delictivos para el financiamiento del terrorismo (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2025b).
2.-Integridad Pública	Promover, propiciar e implementar la capacitación, sensibilización y difusión de la cultura de la integridad hacia los funcionarios públicos con la finalidad de asegurar su correcto actuar de acuerdo al marco de la misión, visión y atribuciones de la Secretaría (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2025d).
3.-Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal	Coordinar y determinar la evaluación externa hacia las dependencias y entidades de la APF de acuerdo a la Gestión para Resultados (GpR) y el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) con el propósito de identificar avance en el logro de objetivos de los programas presupuestarios, así como eficiencia, efectividad, impacto o sustentabilidad que permita mejorar los programas presupuestarios y toma de decisiones (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2025c).
	Dar seguimiento continuo y objetivo a las evaluaciones de desempeño de los programas presupuestarios mediante el contraste del cumplimiento de objetivos propuestos y obtenidos con base en indicadores de desempeño sustentados

4.-Seguimiento a los resultados de los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal	en la GpR que servirán para modificar las estrategias de acuerdo a las circunstancias imperantes para así mejorar la toma de decisiones con la misma información obtenida (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2025e).
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con información de la página de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2025a) y la Unidad de Inteligencia Financiera.

(consultado el 3 de septiembre de 2025)

3.2 Secretaría de la Función Pública

La SFP es otra de las 22 Secretarías de Estado de la República Mexicana que pertenece a la Administración Pública Federal. Su sustento legal, al igual que la SHCP, se encuentra en la LOAPF, simultáneamente tiene su base en el artículo 90 de la CPEUM que distribuye los negocios del orden administrativo de la Federación a las Secretarías de Estado.

Una pequeña acotación que se tiene que hacer es que, en el año 2024, la Presidente de la República Mexicana preparó una iniciativa de reforma para que dentro de la LOAPF se realizarán modificaciones para posteriormente poder cambiar de nombre a la SFP para llamarse ahora Secretaría Anticorrupción y de Buen Gobierno, pero por llegar esta investigación hasta el año 2023 y por fines prácticos nos seguiremos refiriendo a esta Secretaría por su nombre anterior (DOF, 2024).

El marco normativo le confiere 29 atribuciones, de acuerdo con la LOAPF. Por practicidad se resumirán los más importantes en la tabla 7, así como las principales ramas en el organigrama de la SFP.

Tabla 7
Organización administrativa y principales atribuciones de la SFP

Organigrama	Principales atribuciones
Secretaría de la Función Pública	<ul style="list-style-type: none"> Inspeccionar el gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos
Subsecretaría de Control y Auditoría de la Gestión Pública	

Subsecretaría de Responsabilidades Administrativas y Contrataciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Validar los indicadores para la evaluación de la gestión gubernamental • Establecer las bases generales para la realización de auditorías internas, externas y transversales a petición de la SHCP • Vigilar y fiscalizar el cumplimiento por parte de las dependencias y entidades de la APF en ámbitos de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, financiamiento, inversión, deuda y patrimonio. • Normar y conducir las políticas de contratación de personal en la APF y registrar a la plantilla de servidores públicos y sancionar las conductas inapropiadas de éstos siempre y cuando sea facultad de la SFP • Implementar acciones que acuerde el Sistema Nacional Anticorrupción y establecer medidas que propicien la integridad transparencia en gestión pública (código de ética de los servidores públicos de la APF).
Subsecretaría de la Función Pública	
Oficialía Mayor	

Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Organización General de la Secretaría de la Función Pública (2018).

Sintetizando, las atribuciones son:

- Fiscalización del gasto público ejercido por la APF.
- Vigilar el cumplimiento de los programas gubernamentales mediante auditorías, así como emitir recomendaciones a las instituciones públicas federales.

- Sanción y suspensión de los funcionarios públicos en la APF en caso de cometer algún acto ilícito, siempre y cuando sea facultad de la Secretaría.
- Evaluar el desempeño de las instituciones de la APF mediante los Órganos Internos de Control (OIC).

La siguiente tabla 8, refleja los programas, en torno a los postulados de la NGP de la SFP que tenía en 2019 y que siguen vigentes en el 2023, de los 11 programas que tenía en el año 2019, solamente 8 siguen vigentes, y son:

Tabla 8
Programas de la SFP de 2019 y 2023

Programas 2019	Mismos programas 2023 (Sin registros/desaparecidos, vigentes o cambiaron de nombre)
1.-Sistema Integral de Denuncias Ciudadanas (SIDECE)	No se encontraron registros electrónicos del programa actualizado al 2023 dentro de la página oficial de la SFP o en datos.gob.mx
2.-Fiscalización a la Gestión Pública	Sigue vigente con el mismo nombre revisado hasta el año 2023, pero se lleva a cabo mediante el Plan Anual de Fiscalización (PAF) dentro de la misma Secretaría
3.-Actividades de Apoyo Administrativo	No se encontraron registros electrónicos del programa actualizado al 2023 dentro de la página oficial de la SFP o en datos.gob.mx
4.-Inhibición y Sanción de las Prácticas de Corrupción	Sigue Vigente con el mismo nombre revisado hasta el año 2025
5.-Declaranet	Sigue vigente con el mismo nombre revisado hasta el año 2023
6.-Informe Anual de Actividades del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés	Sigue vigente con el mismo nombre revisado hasta el año 2023
7.-Constancia de Inhabilitación, de no Inhabilitación, de Sanción o de no Existencia de Sanción	Sigue vigente con el mismo nombre revisado hasta el año 2023
8.-Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIP-G)	Sigue vigente con el mismo nombre revisado hasta el año 2023
9.-Contrataciones Públicas que Garanticen las Mejores Condiciones para el Estado	No se encontraron registros electrónicos actualizados del programa dentro de la página oficial de la SFP o en datos.gob.mx, solamente de Compranet pero es una pequeña

	parte de este programa, por tal motivo no se podrá ser objeto de análisis.
10.-Sistema Nacional Anticorrupción (SNA)	Sigue vigente por el mismo nombre y está integrado por varias instituciones entre ellas la SFP, esta última lo coordina.
11.-Buenas Prácticas de Gestión de Calidad	No se encontraron registros electrónicos del programa actualizado al 2023 dentro de la página oficial de la SFP o en datos.gob.mx

Fuente: Elaboración propia con información de la página de la Secretaría de la Función Pública y datos.gob.mx (2024a).

De los programas expuestos en la Tabla 8 solamente se encontró información de los siguientes ocho:

- Sistema Integral de Denuncias Ciudadanas (SIDECE)
- Fiscalización a la Gestión Pública
- Inhibición y Sanción de las Prácticas de Corrupción
- Declaranet
- Informe Anual de Actividades del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés
- Constancia de Inhabilitación, de no Inhabilitación, de Sanción o de no Existencia de Sanción
- Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIP-G)
- Sistema Nacional Anticorrupción

Uno de los programas que no se analizarán es Contrataciones Públicas que Garanticen las Mejores Condiciones para el Estado solamente se encontró una pequeña mención como parte del programa Compranet, pero no se encuentra completo el programa actualmente en la SFP, al menos por medios electrónicos. Acerca de los 8 programas vigentes, así como se hizo en la SHCP, en la tabla 9 se describen el nombre del programa y sus atribuciones que posteriormente servirán hacer un análisis de acuerdo a la complementariedad que tengas los programas entre ambas secretarías.

Tabla 9
Atribuciones de los programas vigentes (2023) de la SFP con preceptos de la NGP

Programa de la SFP	Atribución
--------------------	------------

1.-Sistema Integral de Denuncias Ciudadanas (SIDEDEC)	Registrar, captar, administrar, investigar y atender las quejas, denuncias y peticiones ciudadanas para sancionar las faltas administrativas y hechos de corrupción dentro del marco de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos (LFRASP) y la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (LGSNA) (Secretaría de la Función Pública, 2024g).
2.- Fiscalización a la Gestión Pública	Aperturar, transparentar y evaluar el desempeño del gasto de instituciones públicas de la Federación, entidades federativas y municipios que ejercen recursos públicos federales y recursos financiados por organismos internacionales a través de los Órganos Internos de Control con el fin de reducir la probabilidad de ocurrencia de actos contrarios a la integridad pública (Secretaría de la Función Pública, 2024e).
3.- Inhibición y Sanción de las Prácticas de Corrupción	Contribuir a la sanción económica e inhibición de conductas ejecutadas por licitantes, proveedores, contratistas y funcionarios públicos que cometan faltas contrarias al marco jurídico que regula las contrataciones públicas (Secretaría de la Función Pública, 2024a).
4.- Declaranet	Presentar la declaración de situación patrimonial y de conflicto de interés para todas aquellas personas que son servidoras públicas dentro de la APF y que estén obligadas a realizar esta declaración (Secretaría de la Función Pública, 2024c).
5.-Informe Anual de Actividades del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés	Comunicar y proporcionar el informe sobre los resultados y logros de las actividades que integran el Programa Anual de Trabajo (PAT), código de conducta y Acta de Instalación en el cumplimiento de metas de: Capacitación en temas relacionados con la ética, integridad y prevención de conflictos de interés; Grado de cumplimiento de Código de Conducta; Atención a las quejas y sugerencias recibidas; y el seguimiento a las actividades contempladas en el PAT (Secretaría de la Función Pública, 2024f).
6.-Constancia de Inhabilitación, de no Inhabilitación, de Sanción o de no Existencia de Sanción	Registrar y administrar la base de datos de funcionarios públicos que han sido sancionados o no, inhabilitados o no para todos aquellos interesados en laborar en el servicio público, previo a contratación,

	puedan ejercer dentro de la APF con la finalidad de saber si cumple o no con este requisito fundamental a la hora de ser contratados (Secretaría de la Función Pública, 2024b).
7.-Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIP-G)	Supervisar y homologar la verificación de la integración de los padrones de personas beneficiarias de los programas gubernamentales para propiciar la eficiencia y transparencia en el ejercicio de los recursos públicos en su entrega, manejo, transferencias, subsidios, operación y control de los servicios otorgados con recursos públicos federales (Secretaría de la Función Pública, 2024h).
8.-Sistema Nacional Anticorrupción	Coordinar a diferentes autoridades federales, estatales y municipales, así como actores sociales para que prevengan, investiguen y sancionen actos de corrupción (Sistema Nacional Anticorrupción, 2025).

Fuente: Elaboración propia con información de la página de la Secretaría de la Función Pública. (2024a).

Todos los programas descritos, tanto de la SFP como de la SHCP, no han logrado mejorar la percepción que la ciudadanía tiene del desempeño, de la APF a través de los servicios o productos que provee, es más, en algunos rubros han retrocedido, y en los que han mejorado, el crecimiento ha sido ínfimo, o sigue siendo inaceptable para la ciudadanía.

La información recabada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG), que obtiene información sobre trámites, pagos, servicios públicos y otros contactos con autoridades los ciudadanos, de acuerdo a su experiencia emiten su percepción sobre el servicio o producto recibido (miden el nivel de satisfacción). Esta encuesta es realizada en las 32 entidades federativas de la República Mexicana en ciudades con más de 100,000 habitantes con el propósito de poder tomar decisiones de políticas públicas en materia de calidad en los tres ámbitos de gobierno (INEGI, 2019).

Tabla 10
Comparativa de los resultados de la ENCIG 2019 y 2023 realizada por el INEGI

	Resultados de ENCIG año 2019	Resultados de ENCIG Año 2023
	Percepción de	
Seguridad pública	78.9%	74.6%
	Satisfacción en servicio o producto ofrecido	
Agua potable	56%	50.7%
Alumbrado Público	38.2%	43.4
Parques y jardines públicos	39.7%	43.3%
Carreteras y caminos sin cuotas	31.6%	33.1%
Salud IMMS	43.8%	48.7%
Salud ISSSTE	47.1%	49.3%
Transporte Público	32.75%	38.3%
	Confianza en instituciones	
Ejército y Marina	73.6%	71.5%
Funcionarios públicos	43.3%	50%
Gobierno Estatal	40.5%	48.2%
Gobierno Municipal	44.3%	44.9%
Gobierno Federal	51.2%	59.1%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI y su ENCIG de los años 2019 y 2023.

La información de la tabla 10 representa el nivel promedio nacional de percepción de seguridad pública, satisfacción y confianza en instituciones de los ciudadanos o usuarios de los servicios o productos ofrecidos por la APF. Entre más cerca del 100% se encuentre el porcentaje mejor resultado es.

A razón de toda la información presentada en este capítulo, en el siguiente apartado del presente trabajo se analiza si existe un problema de complementariedad entre las dos Secretarías “rectoras”, encargadas de dirigir la implementación de los preceptos de la NGP en la APF, mediante los programas o acciones analizados, que podrían ser una causa o una de las causas de los malos resultados ofrecidos.

Por ende, no permitirían alcanzar los objetivos planteados por los postulados de la NGP.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LOS PRECEPTOS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: CASO SHCP Y SFP

En este tercer capítulo se analizarán las atribuciones (programas) de las dos Secretarías que fueron seleccionados con base en los preceptos de la NGP y que tanto en el año 2019 y 2023 continuaban vigentes, como es el caso del programa Detección y Prevención de Ilícitos Financieros, ahora llamado Corrupción como Delito Precedente. Se contrastarán los programas con base en las principales características de las generaciones de la NGP que se encuentran detallados en la tabla 1. Para dicha tarea se han seleccionado 10 postulados.

Posteriormente, bajo las estimaciones de cooperación, obstrucción, duplicidad y neutralidad, se identificará el tipo de relación que existe entre las secretarías y sus programas., las cuales serán contrastadas con las preguntas del cuestionario realizado a través de entrevistas semiestructuradas a dos funcionarios públicos de la SFP para llegar a conclusiones más concretas.

Los supuestos de cooperación, neutralidad, duplicidad y obstrucción se establecieron seleccionado las premisas del PROMAP y revisando las facultades en la LOAPF y los programas de ambas Secretarías, esto desde una perspectiva de una necesaria coordinación interinstitucional que permita mejorar los resultados.

4.1 Metodología

El enfoque cualitativo se eligió puesto que es el que mejor se adapta al presente trabajo, ya que se analizan los programas de cada Secretaría desde un análisis bibliográfico. Este enfoque nos permite "...comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 364).

Se trata de un estudio de corte descriptivo al analizar los programas que se han elegido de acuerdo con los criterios de la NGP correspondientes a cada Secretaría,

para así vislumbrar si existen relaciones de cooperación, neutralidad, duplicidad u obstrucción entre las mismas.

Se aplicó un corte longitudinal, debido a que me permitira identificar tendencias, patrones de cambio y establecer una mayor probabilidad de relaciones de causa y efecto. Los diseños de investigación longitudinal recolectan datos en un multiples momentos a lo largo de un periodo. Su propósito es entender los cambios y el desarrollo de un fenómeno a través del tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 270). Los programas se analizan en dos momentos, 2019 y 2023, tomando en consideración que los programas continuen vigentes en los dos periodos, sin importar que hayan cambiado de nombre.

La investigación será un estudio de caso al ser las dos Secretarías nuestros objetos de estudio, así como sus programas. Al respecto, los autores mencionan lo siguiente: “el estudio de caso no es una elección de método, sino de “objeto” o la “muestra” que se va a estudiar” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 330). Simultaneamente, será de diseño no experimental, debido a que no se manipularán las variables de forma intencional. Al respecto de este diseño se dice que “...en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 149).

Además del análisis de textos, la herramienta en la que me apoyaré, adicionalmente será la entrevista semiestructurada a dos funcionarios de la SFP. La técnica, para los multicitados autores “...se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (es decir, no todas las preguntas están determinadas)” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 418). La técnica empleada servirá para poder validar o refutar con los dichos de los entrevistados el análisis de los programas de las Secretarías, para, posteriormente, arribar a conclusiones y estar en posibilidad de emitir una serie de recomendaciones.

Las dos entrevistas que se realizaron fueron a funcionarios públicos de la APF, una a un funcionario de nivel operativo, es decir, a la base de la pirámide jerárquica, y la otra a un funcionario de nivel medio (coordinador) de acuerdo al tabulador institucional de sueldos de la SHCP. El objetivo de realizar las entrevistas en dos niveles es conocer el punto de vista de los funcionarios públicos de acuerdo al propósito de la investigación.

Se mencionará el riesgo o punto débil que la presente investigación puede presentar, y es que, al hacer las entrevistas a los funcionarios públicos, puede existir un sesgo de su parte al contestar las preguntas por motivos de desconfianza o temor a que su sincera opinión pueda comprometerlos en algún sentido o, simplemente, por no querer cooperar con la investigación, pero para tratar de evitar ese sesgo, se confrontaron los datos recabados de las entrevistas con el análisis de los resultados de los programas de cada Secretaría hechos por mi parte.

El contenido de las preguntas que conformarán la entrevista serán estructuradas, de conocimiento y opinión. Por preguntas estructuradas se entiende cuando "... el entrevistador solicita al entrevistado una lista de conceptos a manera de conjuntos o categorías" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 420).

Todos los programas aquí expuestos, específicamente la información que se está analizando, fueron recabados de las páginas oficiales de la SHCP, SFP y datos.gob.mx

Debo aclarar cuál es la base del análisis: Se entenderá por **cooperación**, aquellas acciones dentro de los programas de cada Secretaría, que, en primera instancia, parecieran ser unilaterales, pero que, finalmente deben realizarse conjuntamente para alcanzar una meta en común.

Por **obstrucción** entendemos el efecto de las acciones o programas que impiden la consecución de los objetivos de una Secretaría sobre la otra mediante los programas pertinentes de cada una.

Por **duplicidad** se entienden aquellas acciones o programas que tienen el mismo fin u objetivo, que, incluso, se repiten en cada Secretaría sin poder alcanzar un efecto de cooperación Y cuya información obtenida por ellos resulta redundante.

La **neutralidad** se presentará cuando ninguna de las acciones de ambas partes, se encuentren relacionadas entre sí, es decir, que sus acciones o programas no tienen ninguna repercusión, ni positiva ni negativa sobre la otra dependencia.

A su vez, los programas o acciones de las Secretarías se les ubicará de acuerdo con los preceptos de la NGP, dependiendo a la acción que realicen. En caso de realizar varias tareas se le asignará la más predominante.

Los atributos que se les otorgarán son de acuerdo a las características más representativas de cada generación de la NGP, para tal tarea se han elegido 10 y son:

1. **Responsabilidad y flexibilidad del actuar de los funcionarios públicos:** Cambios en la competencia y actuar de los funcionarios (dejar de ser administradores públicos a ser gestores públicos).
2. **Descentralización:** Redistribución de funciones, facultades o poderes para que las organizaciones públicas puedan mejorar sus resultados.
3. **Conciencia de costos:** Dirección financiera basada en las tres E (Eficiencia, eficacia y economía).
4. **Profesionalización de la burocracia:** Servicio Profesional de Carrera.
5. **Planeación estratégica:** Planificación de las capacidades de las organizaciones para el logro de sus objetivos y metas en beneficio de su comunidad. Incluye ejercicios como el análisis FODA, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y evaluaciones.
6. **Legitimidad de calidad:** Creación de valor para sus ciudadanos/usuarios a través de los servicios o productos que proveen las organizaciones con base en la calidad que busca su comunidad.
7. **Medición y control con indicadores de desempeño:** Guías o señalamientos para poder cuantificar el rendimiento de las organizaciones de la AP.
8. **Mejora continua del desempeño:** Aumento del rendimiento de las organizaciones de la AP a través de información que arrojan las evaluaciones.

9. **Rendición de cuentas y transparencia:** Resultados de las evaluaciones tanto a las organizaciones como a los funcionarios públicos, así como los actos irregulares que éstos últimos lleguen a cometer se pongan a disposición de la autoridad pública correspondiente.
10. **Pago por desempeño:** Retribución económica hacia funcionarios de las organizaciones públicas al reconocer su buen resultado dentro de la AP.

4.2 Análisis de los Programas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

4.2.1 Corrupción como Delito Precedente.

Al ser su principal objetivo prevenir y detectar actos como peculado, corrupción, participación o cooperación de funcionarios públicos con grupos delictivos o de terrorismo mediante la Unidad de Inteligencia Financiera de la SHCP. El precepto predominante de la NGP es la rendición de cuentas y transparencia.

Este programa tiene complementariedad con los programas de la SFP al Sistema Nacional Anticorrupción (SNA); a la Inhibición y sanción de las prácticas de corrupción y la Fiscalización a la gestión pública existe una **cooperación** entre las dos Secretarías y los programas antes mencionados que en caso de que incida algún funcionario público en alguna irregularidad que corresponda a estos programas sea juzgado con la autoridad competente.

4.2.2 Integridad Pública.

Es la información relacionada con el Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés de la SHCP. En este programa dentro de la APF los Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés están obligadas a proporcionar el informe sobre los resultados y logros de las actividades que integran el Programa Anual de trabajo (PAT), código de conducta (del año en curso) y acta de instalación (de los años pertinentes en los que se lleva la acción).

En cuanto a este Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés que ejecuta la SHCP se alinea al programa de Informe Anual de Actividades del Comité de Ética

y Prevención de Conflictos de Interés que realiza la SFP en un esfuerzo por propiciar la integridad y el comportamiento ético dentro de la APF.

En este programa el precepto predominante es la responsabilidad y flexibilidad del actuar de los funcionarios públicos, pues, impulsa el desarrollo de una función pública objetiva, de calidad, e imparcial con base en el Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés. A su vez, al colaborar con la SFP el Informe Anual de Actividades del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés se aprecia una **cooperación** entre ambas Secretarías.

4.2.3 Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal (Programa anual de evaluación).

“Consiste en una evaluación externa realizada por instituciones académicas y de investigación u organismos especializados en la Gestión para Resultados y Presupuesto basado en Resultado” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2025c). En estas evaluaciones lo que se busca es valorar el avance y “logro de los objetivos de los Programas Presupuestarios, así como su eficiencia, efectividad e impacto” (-, 2025c) que permita la mejora, ya sea en el diseño, implementación o en la toma de decisiones.

La SHCP y el Consejo Nacional de Evaluación (CONVEVAL -ya extinto-) realizan la determinación de las evaluaciones que se realizarán en cada ejercicio fiscal a los programas presupuestarios o políticas públicas. A su vez, los profesionales que llevan a cabo las evaluaciones son contratados por las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con cargo a su presupuesto, de acuerdo con la normatividad Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Mientras tanto, la SFP a través del programa Fiscalización a la Gestión Pública también evalúa el desempeño del gasto de instituciones públicas federales. La única diferencia es que la SHCP, junto con el extinto CONEVAL, buscaban coordinar una evaluación externa, en tanto que la SFP lo hace de manera interna mediante los Órganos Internos de Control.

En cada Secretaría existe un Órgano de Control interno por parte de la SFP, eso incluye a la SHCP, que debe coordinarse en cuanto a la evaluación del desempeño. No obstante, no existe ningún tipo de coordinación, por lo cual se encuentra una **duplicidad** del actuar de las Secretarías.

El precepto predominante de la NGP es la medición y control con indicadores de desempeño.

4.2.4 Seguimiento a los Resultados de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal.

Realiza el seguimiento de las evaluaciones del desempeño de los programas presupuestarios por medio del contraste del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos con los obtenidos con base en indicadores de desempeño, es decir, basado en la Gestión para Resultados. Las evaluaciones sirven para modificar las estrategias de acuerdo con las circunstancias críticas que se presentan, y así, tomar mejores decisiones.

Los propósitos del programa es identificar los resultados de las evaluaciones de la APF y aumentar el rendimiento de los mismos, el precepto predominante de la NGP es la mejora continua del desempeño.

Al tomarse en cuenta, solamente los programas evaluados por el Programa Anual de Evaluación (PAE) a través de la Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal, pero sin beneficiar o afectar a la SFP se considera una **neutralidad**.

4.3 Programas de la Secretaría de la Función Pública

4.3.1 Sistema Integral de Denuncias Ciudadanas (SIDECA).

“Es un mecanismo de registro, captación, administración y atención de quejas, denuncias y peticiones ciudadanas” (Secretaría de la Función Pública, 2024g) dentro del marco de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los

Servidores Públicos (LFRASP) y la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (SFP, 2024g).

Dentro de la página del SIDEDEC se menciona que el único medio de custodia, almacenamiento, reproducción, verificación, consulta, transmisión y administración de la información sobre las denuncias generadas es la Función Pública. Dentro de la página de la SHCP se menciona al SIDEDEC, pero solamente para que la ciudadanía lo conozca.

El precepto predominante del SIDEDEC es la profesionalización de la burocracia al tener como propósitos la objetividad, calidad, imparcialidad y el apego a la legalidad de los funcionarios públicos. A su vez, debido a que el único actor que controla dicho sistema es la SFP se encuentra una **neutralidad** entre ambas Secretarías.

4.3.2 Fiscalización a la Gestión Pública:

Las instituciones públicas que manejen “recursos públicos federales y recursos financiados por organismos internacionales” (Secretaría de la Función Pública, 2024e) transparentan el ejercicio del gasto con el fin de “reducir la probabilidad de ocurrencia de actos contrarios a la integridad pública” (SFP, 2024e).

Debido a la naturaleza del programa al fiscalizar los recursos públicos que manejan las instituciones públicas el precepto dominante es rendición de cuentas y transparencia.

Junto al programa de la SHCP de Corrupción como Delito Precedente, ambas secretarías **cooperan** por una APF transparente que rinda cuentas de los recursos que le son otorgados a los funcionarios públicos y las instituciones.

4.3.3 Inhibición y sanción de las prácticas de Corrupción:

Coadyuvar a inhibir y sancionar las conductas irregulares realizadas por licitantes, proveedores, contratistas y funcionarios públicos que vayan en contra de la normatividad, como la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores

Públicos, Ley General de Responsabilidades Administrativas y Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, así como leyes afines

Por los objetivos que el programa persigue al sancionar conductas irregulares que vayan en contra del marco jurídico imperante de las instituciones en el ámbito de contrataciones públicas, el precepto de la NGP es rendición de cuentas y transparencia.

Junto al programa de Corrupción como Delito Precedente de la SHCP junto a la SFP **cooperan** al sancionar e inhabilitar funcionarios públicos, proveedores, contratistas y licitantes que hayan cometido conductas irregulares contrarias al marco jurídico que regula las contrataciones públicas

4.3.4 Declaranet:

Es un programa que consiste en la declaración de la situación patrimonial y de conflictos de intereses (de inicio o conclusión) para todos los servidores públicos dentro de la APF.

Al exigir el registro patrimonial a todo funcionario o servidor público que esté dentro de la estructura orgánica de la APF, el precepto de la NGP que domina esta acción es la rendición de cuentas y transparencia que servirá para que dentro de la AP se combata la corrupción.

Esta acción solamente es llevada a cabo por la SFP dentro de la APF y empresas productivas del estado, por lo tanto, al no tener participación directa con la SHCP existe una **neutralidad** entre ambas.

4.3.5 Informe Anual de Actividades del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés:

En este programa llevado a cabo por la SFP dentro de las instituciones de la APF los Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés están obligadas a proporcionar el informe sobre los resultados y logros de las actividades que integran el Programa Anual de trabajo (PAT), código de conducta (del año en curso) y acta

de instalación (de los años pertinentes en los que se lleva la acción). En él se cuenta con la información relativa al cumplimiento de metas en materias atinentes.

Al sensibilizar a los funcionarios públicos responsables sobre la calidad ofrecida por la APF por medio de la capacitación en temas de ética y atención al público, el precepto de la NGP destacado en este programa es responsabilidad y flexibilidad del actuar de los funcionarios públicos.

En este caso existe una **cooperación** entre ambas Secretarías al capacitar a los funcionarios públicos y entregar informes sobre los resultados del programa anual de trabajo PAT que imparte la SFP e integra la SHCP mediante el programa Integridad Pública.

4.3.6 Constancia de Inhabilitación, de no Inhabilitación, de Sanción o de no existencia de Sanción:

La SFP administra y registra a los servidores públicos sancionados para que las entidades y dependencias de la APF lo puedan consultar y obtener, previo a la contratación, la constancia de no inhabilitación de aquellos que estén interesadas en laborar en el servicio público, con el objetivo de saber si cumple con los requisitos para ser contratados.

La SFP al llevar el registro del estatus de los aspirantes a funcionarios públicos que quieran laborar dentro de la APF y asegurar que no tengan antecedentes de actos ilícitos cometidos, previo a contratación ayuda a la rendición de cuentas y transparencia.

La SHCP comparte la información de funcionarios sancionados por la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) mediante el programa de Corrupción como Delito Precedente en dicho programa.

De acuerdo con la descripción del programa las demás secretarías e instituciones públicas, entre ellas la SHCP, **cooperan** al enviar a los candidatos a ocupar la vacante laboral.

4.3.7 Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIP-G):

Es una herramienta informática que homologa y supervisa la verificación de los padrones de beneficiarios de los programas con subsidio de la APF para propiciar la transparencia y eficiencia en el ejercicio de los recursos públicos en su entrega, manejo, subsidios, transferencias, operación y control de los servicios otorgados con recursos públicos federales. Tiene las atribuciones de fomentar la transparencia y eficiencia para prevenir actos de corrupción **coopera** con el programa de la SHCP Corrupción como Delito Precedente en la rendición de cuentas y transparencia al detectar y prevenir actos como desvío de recursos y malversación de fondos.

4.3.8 Sistema Nacional Anticorrupción (SNA):

El SNA está coordinado por autoridades federales, estatales y municipales y está conformado por dos comités, uno de ellos es el Coordinador, conformado por la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), SFP, la Auditoría Superior de la Federación, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), entre otros. El segundo es el Comité de Participación Ciudadana, conformado por cinco ciudadanos. Por otra parte, el SNA tiene dos sistemas, el Sistema Nacional de Fiscalización y los Sistemas Locales Anticorrupción.

La encomienda que lleva a cabo es “la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas, hechos de corrupción, fiscalización y control de recursos públicos” (Secretaría de la Función Pública, 2024i). En sí, es un esfuerzo de las instituciones públicas de la APF (entre ellas la SFP) y actores sociales en contra de la corrupción que existe en el país para crear confianza en los ciudadanos en el actuar del gobierno.

La SFP coordina, junto con otras instituciones, al SNA para prevenir actos de corrupción que sumado al programa de Corrupción como Delito Precedente de la SHCP **cooperan** desde diferentes aristas para la rendición de cuentas y transparencia dentro de la APF.

La tabla 11, muestra los programas de la SHCP y la SFP de acuerdo con el precepto de la NGP al que pertenece por la atribución del programa, también se muestra si existe una cooperación, neutralidad, obstrucción o duplicidad; en caso de que muestre neutralidad se menciona de qué Secretaría es exclusiva esa función.

Tabla 11

Análisis de los programas de la SHCP y SFP de acuerdo a los preceptos de la NGP

Programa	Precepto de la NGP	Cooperación, Neutralidad, Obstrucción o Duplicidad
1.-Corrupción como Delito Precedente	Rendición de cuentas y transparencia	Cooperación con: <ul style="list-style-type: none"> • SNA • Inhibición y Sanción de las Prácticas de Corrupción • Fiscalización a la Gestión Pública
2.-Integridad Pública	Responsabilidad y flexibilidad del actuar de los funcionarios públicos	Cooperación con: Informe Anual de Actividades del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés
3.-Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal	Medición y control con indicadores de desempeño	Duplicidad con: Evaluaciones internas de los Órganos Internos de Control de la SFP
4.-Seguimiento a los Resultados de los Programas Presupuestarios	Mejora continua del desempeño	Neutralidad (Función exclusiva de la SHCP)
5.-Sistema Integral de Denuncias Ciudadanas (SIDECE)	Profesionalización de la burocracia	Neutralidad (Función exclusiva de la SFP)
6.-Fiscalización a la Gestión Pública	Rendición de cuentas y transparencia	Cooperación con: Corrupción como Delito Precedente
7.-Inhibición y Sanción de las Prácticas de Corrupción	Rendición de cuentas y transparencia	Cooperación con: Corrupción como Delito Precedente
8.-Declaranet	Rendición de cuentas y transparencia	Neutralidad

9.-Informe Anual de Actividades del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés	Responsabilidad y flexibilidad del actuar de los funcionarios públicos	Cooperación con: Integridad Pública
10.-Constancia de Inhabilitación, de no Inhabilitación, de Sanción o de no Existencia de Sanción	Rendición de cuentas y transparencia	Cooperación con: Corrupción como Delito Precedente
11.-Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIP-G)	Rendición de cuentas y transparencia	Cooperación con: Corrupción como Delito Precedente
12.-Sistema Nacional Anticorrupción (SNA)	Rendición de cuentas y transparencia	Cooperación con: Corrupción como Delito Precedente

Fuente: Elaboración propia con información de los programas de la SHCP y SFP

Los programas expuestos, no trabajan conjuntamente, sino que cada Secretaría se trata de coordinar con otra para complementar su trabajo y cumplir con una meta u objetivo. A excepción de ciertos programas que lleva una Secretaría y por sus atribuciones, la otra lo tiene que realizar o incluir, como es el caso del programa Integridad Pública de la SHCP, que lo incluyó para cumplir con el Informe Anual de Actividades del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés de la SFP.

Los diferentes preceptos de la NGP que se pudieron hallar en la tabla 11 fueron los cinco siguientes:

- Rendición de cuentas y transparencia
- Responsabilidad y flexibilidad del actuar de los funcionarios
- Medición y control de indicadores de desempeño
- Mejora continua
- Profesionalización de la burocracia

Sin embargo, el precepto más abundante, de la misma tabla 11, fue la rendición de cuentas y transparencia. Esto se debe a que las dos Secretarías comparten las atribuciones de, aunque sea redundante, fiscalizar, transparentar y rendir cuentas sobre el actuar de la AP.

Tabla 12

Existencia de complementariedad entre los programas de las SHCP y SFP

	Precepto de la NGP	Secretaría y programas que se complementan, o no, entre sí
Cooperación	Rendición de cuentas y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • SHCP: <ul style="list-style-type: none"> a) Corrupción como delito Precedente • SFP: <ul style="list-style-type: none"> b) Fiscalización a la Gestión Pública c) Inhibición y Sanción de las Prácticas de Corrupción d) Constancia de Inhabilitación, de no Inhabilitación, de Sanción o de no Existencia de Sanción e) Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIP-G) f) SNA
	Responsabilidad y flexibilidad del actuar de los funcionarios públicos	<ul style="list-style-type: none"> • SHCP: <ul style="list-style-type: none"> a) Integridad Pública • SFP: <ul style="list-style-type: none"> b) Informe Anual de las Actividades del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés
Neutralidad	Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> • SHCP: <ul style="list-style-type: none"> a) Seguimiento a los Resultados de los Programas Presupuestarios
	Profesionalización de la burocracia	<ul style="list-style-type: none"> • SFP: <ul style="list-style-type: none"> a) Sistema Integral de Denuncias Ciudadanas (SIDECC)
	Rendición de cuentas y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • SFP: <ul style="list-style-type: none"> a) Declaranet
Duplicidad	Medición y control con indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • SHCP <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal
Obstrucción		

Fuente: Elaboración propia con información de la tabla 11

En la tabla 12, se concentra la información por cooperación, neutralidad, duplicidad y obstrucción, para facilitar la comprensión de las complementariedades entre las Secretarías.

Así mismo, en la tabla 11, en el programa de la SHCP llamado Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal, se encontró que tiene una duplicidad con un programa, pero no existe otro aparentemente en todo el listado. Sin embargo, la atribución y facultad que le otorga la LOAPF a la SFP, para evaluar el desempeño de las instituciones de la APF mediante Órganos internos de Control, muestra una duplicidad entre ambas Secretarías.

4.4 Análisis de entrevistas a funcionarios de la SFP.

Las siguientes entrevistas tienen la intención de ser contrastadas con el análisis presentado en la tabla 12. Se realizará una descripción resumida de los comentarios más relevantes.

Una pequeña acotación sobre las entrevistas, se quiso también entrevistar a dos funcionarios de la SHCP, pero nunca contestaron, ya sea de manera electrónica y presencial. Cabe acotar, además, que el entrevistado 2 cuenta con pocos conocimientos sobre las preguntas relevantes, por lo que la mayor parte de los comentarios recaen sobre los dichos del primer entrevistado.

El **primer entrevistado (E1)** es licenciado en contaduría y funge como analista de las evaluaciones del desempeño de las instituciones dentro del Órgano Interno de Control (OIC) dentro de la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control en el Comisariato de Desarrollo Social y Recursos Renovables.

El **segundo entrevistado (E2)**, también es licenciado en contaduría y funge como coordinador del Comisariato del Sector de Desarrollo Social y Recursos Renovables en la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control

La primera pregunta que se les realiza es si **conocen los preceptos de la NGP.**

E1: “Sí, requieren de mayor precisión. Tienen más una utilidad política que funcional”.

E2: “Sí, existen demasiados paradigmas que crean resistencia al cambio”.

Acerca de **los indicadores para medir y evaluar los programas y si los consideran adecuados**, E1 respondió que “No, por no medir resultados de impacto, solamente miden el avance de las actividades”. En tanto que E2 no se pronunció por desconocer el tema.

Sobre los mecanismos establecidos para medir el desempeño de las instituciones son adecuados, E1 comentó que, “No, no profundizan en el impacto que tienen en la sociedad, se hacen por cumplir con la encomienda. Les falta evolución”. En este caso, nuevamente E2 dijo desconocer el tema.

Acerca del uso que se da a la información de las evaluaciones y si sirven para mejorar la función pública, E1 mencionó lo siguiente: “Se hacen señalamientos y contribuciones para tratar de hacer la labor preventiva de erradicar la corrupción. Son mejorables”. Tampoco aquí se pudo obtener información por parte de E2.

Cuando se les cuestionó sobre su opinión respecto al Servicio Profesional de Carrera, E1 dijo lo siguiente: “Es perfectible, hay aspectos que dejan dudas como los ingresos, el desarrollo del Servicio Profesional de Carrera, donde no hay casi ascensos. Y en el retiro de los no hay garantía o protección de los derechos del funcionario, pasan sobre ellos”. También comentó que es necesario que se aplique a todos los niveles, además de que se deben diseñar “mecanismos que se adapten a cada nivel con una selección objetiva de funcionarios; un rigor en toda la plantilla del gobierno”. En añadidura, considera que el SPC arroja beneficios, sobre todo “por la premisa de conseguir a la mejor gente dará resultados”. Finalmente, en torno a este tema, E1 comentó que los beneficios de las mediciones de resultados del SPC “Son muy subjetivos, ya que son de acuerdo a puntos de vista y no van vinculados a resultados”.

En cuanto a la opinión sobre la conciencia de costos,

E1 consideró que “No hay una cultura de conciencia de costos, debido a que se maneja de manera empírica, ligera, sin cálculo y sustento”, en tanto que E2 mencionó lo siguiente: “Se han reducido gastos superfluos. Se han quitado privilegios que han ayudado a reducir gastos innecesarios”.

En este mismo sentido, sobre el **pago por desempeño**, E1 comentó que “Debería de existir un esquema objetivo de medir cargas de trabajo y responsabilidades, ahora son muy subjetivos”, y para E2, “Ya ha habido, pero no sería una buena implementación porque no existe una instancia que lo controle objetivamente. Se presta a corrupción si no lo lleva una instancia externa”. Una opinión muy parecida, vertieron sobre el tema de la **calidad hacia los ciudadanos en sus servicios, para E1**, “Es aceptable, por todo el universo de situaciones que abarca la Secretaría. Lamentablemente, siempre hay situaciones “especiales” que afectan la imagen de la Secretaría”, mientras que para E2: Se le entrega una percepción encomendada a la actividad de la Secretaría.

4.4.1 Sobre el balance entre atribuciones que comparten la SHCP y la SFP, E1 mencionó que “No se ha hecho una colaboración muy atinada entre las dos Secretarías. Los manejos de los presupuestos recaen en Hacienda, existen aspectos discrecionales en la forma de asignación de recursos. Desde ahí tenemos problemas impacta la evaluación cabal”, en tanto que E2: “Lo considera apropiado, pero se le rinde mucha pleitesía a la SHCP porque es la encargada de otorgar recursos. La dificultad que se presenta en la colaboración se presenta por la preminencia que tiene Hacienda al controlar el presupuesto, este hecho evidencia que existe una centralización, que genera una coordinación deficiente entre la SHCP con la SFP.

En tanto a las relaciones gubernamentales que se deben mantener para lograr el éxito en los esfuerzos, E1 comentó que “La SHCP está muy avocada a su propia percepción. Se tiene que revisar la coordinación, sobre todo en evaluación. El tipo de rendición de cuentas no está en su mejor calidad”, en tanto que E2 “Ve una obstaculización [pues], desapareció la Oficialía Mayor y con esto se hace un cuello

de botella a la hora de administrar recursos”. La inercia que se genera en las organizaciones, ocasiona que hagan a un lado las necesidades de las otras organizaciones con las que se deben coordinar; por tanto, no solamente SHCP y SFP deberían de llegar a acuerdos, en cuanto a necesidades presupuestales, sino, en general, en todos aquellos objetivos que tienen en común.

Por último, la los funcionarios de la SFP consideran que la SHCP ofrece “Hay malos resultados por la mala asignación de recursos de los funcionarios, el criterio y evaluaciones de asignación de recursos ahorita es muy desequilibrado e improvisado. Se perjudica la atención a los servicios que si son necesarios y urgentes. Se les recorta mucho el presupuesto a instituciones que cumplen una tarea importante (E1), una opinión muy similar a la de E2, pues, comenta: “Hacienda es quien recibe la bolsa de dinero, pero el presidente es quien hace modificaciones, es él quien tiene la última palabra”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Por las atribuciones que tiene cada uno de los programas, antes mencionados de las Secretarías se observa que realizan una **cooperación** por medio de las siguientes acciones:

- Coordinan a las autoridades para prevenir investigar y sancionar actos de corrupción.
- Fiscalizan operaciones financieras bajo sospecha o denunciadas por temas de lavado de dinero, corrupción o cooperación con funcionarios públicos o crimen organizado.
- Evalúan el desempeño de las instituciones en el gasto de recursos públicos
- Supervisan los padrones de los programas públicos que entregan recursos públicos.
- E inhiben y sancionan las prácticas de corrupción.
- Registran a los funcionarios aspirantes y ya contratados que han sido sancionados o no por actos de diferente índole para así llevar un control del cuerpo orgánico de la AP.

Las dos Secretarías tienen un entramado que abarca desde el sistema financiero mexicano, contratación y sanción de funcionarios públicos, supervisión de padrones de programas gubernamentales que entreguen transferencias y evaluación de desempeños de las instituciones de la AP. Lo antes mencionado, con el objetivo de rendir cuentas y transparencia hacia la ciudadanía.

En el precepto de **responsabilidad y flexibilidad del actuar de los funcionarios públicos**, la SFP tiene un programa llamado Informe Anual de las Actividades del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés, el cual se complementa con Integridad Pública, de la SHCP.

La SHCP, en torno al precepto de **Mejora continua del desempeño**, el programa Seguimiento a los Resultados de los Programas Presupuestarios, se observa que no toma en cuenta las evaluaciones realizadas por la SFP. Por ende, se cataloga como **neutralidad**.

Por lo que tiene que ver con el rubro de **profesionalización de la burocracia**, la SFP cuenta con el programa Sistema de Denuncias Ciudadanas (SIDECA), un programa que también anuncia la SHCP, pero que es exclusivo de la SFP, por lo cual, también existe **neutralidad**.

El último programa sería Declaranet, que es exclusivo de la SFP, por lo cual, también existe una neutralidad de la SHCP.

Encontramos **duplicidad** en el programa Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal de la SHCP, dado que también la realiza la SFP por la atribución que le otorga la LOAPF mediante los Órganos Internos de Control.

Finalmente, gracias a las entrevistas, pudimos obtener información sobre las posibles causas del porqué no se están obteniendo los resultados esperados dentro de la AP, Por ejemplo:

En torno a la Medición y Control de indicadores de desempeño, se observa que éstos

- a) No son adecuados
- b) Se realizan por cumplir
- c) Solamente miden el avance de las actividades y no el impacto.

Por lo que se relaciona con la Mejora continua del desempeño, se observa que las acciones pueden mejorarse, algo similar a lo relacionado con la Profesionalización de la burocracia, un rubro en el que, además, los entrevistados encontraron la inexistencia de la posibilidad de un retiro digno, además de criterios poco claros en su aplicación.

Para los entrevistados, la conciencia de costos

A su vez, se identificaron otros aspectos relacionados a la cooperación, neutralidad, duplicidad u obstrucción entre Secretarías, los cuales son:

- Por las atribuciones que tienen cada una se encontró que:
- No hay una buena coordinación entre ambas, sobre todo en temas de evaluación.

- Hay una preminencia de la SHCP sobre la SFP por la asignación de recursos
- SHCP obstaculiza a SFP en evaluación por la desequilibrada asignación de recursos.
- Asignación de presupuestos desequilibrada.
- Rendición de cuentas no está en su mejor momento.

Un punto adicional: se necesita mejorar las relaciones intergubernamentales, ya que, en las entrevistas, los funcionarios se percatan que las debilidades de ambas Secretarías son las relaciones que llevan entre una y otra, es decir, no llegan a escucharse para atender las necesidades que tienen. Esto es más notable por la preminencia que tiene la SHCP al manejar los recursos anuales de las instituciones públicas. En consecuencia, deben atender y mejorar sus relaciones intergubernamentales para poder tener una mejor coordinación que se traduzca en acrecentar los servicios que ofrecen a la ciudadanía.

5.1 Recomendaciones

Las recomendaciones van dirigidas a las áreas de oportunidad que encuentro de acuerdo a los postulados de la NGP.

- Elaborar e impartir capacitaciones donde se requiera precisión en el actuar y conocimiento de los funcionarios sobre preceptos de la NGP.
- Aplicar el Servicio Profesional de Carrera en toda la AP con objetividad.
- Ofrecer crecimiento laboral, retiro digno y respetar los derechos de los funcionarios de acuerdo al Servicio Profesional de Carrera y a la normativa mexicana.
- Incrementar la coordinación entre la SHCP y la SFP en la evaluación para evitar duplicidades en programas para así eficientizar el uso de los recursos públicos.
- Elaborar e implementar capacitaciones para difundir la conciencia de costos en la AP

- Establecer mecanismos o topes en los cambios a los presupuestos de la AP para que no resulten afectadas la SFP y otras instituciones a la hora de cumplir cabalmente su misión.
- Establecer alguna institución que controle objetivamente el pago por desempeño en la AP, en caso de que se requiera hacer uso de esta acción.
- Mejorar la entrega de los servicios y productos a los ciudadanos a través de los preceptos de la NGP, como gestión estratégica y de calidad, que ayudan a saber qué es lo que el ciudadano considera de valor y cómo debe ser.

5.2 Reflexiones sobre la NGP y hechos recientes en nuestro país (2025)

Existen hechos que preocupan desde el punto de vista sobre los postulados de la NGP y político-administrativo. El primero de ellos es la desaparición de Organismos Autónomos como el INAI y el CONEVAL, que van en contra corriente de los postulados de la NGP, pues se regresa a la centralización de las acciones que realizaban dichos organismos.

Otra arista sería en la evaluación de programas de la Administración Pública Federal, pues, al ya no estar el CONEVAL, ¿quién determinará, por ejemplo, los indicadores de resultados, los objetivos y metodología?

La desaparición de esas instituciones podría traer consigo la sobrecarga del aparato gubernamental con demandas de la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA.

Libros

- Aguilar, Luis F. (1992a). *El estudio de las políticas públicas*. México: M. A. Porrúa.
- Aguilar, Luis F. (1992b). *La implementación de las políticas públicas*. México: M. A. Porrúa
- Aguilar, Luis F. (2006). *La implementación de las políticas Públicas*. México: Fondo de Cultura Económica
- Aguilar, Luis. F. (2013). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica
- Blanchard, Olivier, Amighini, Alessia y Giavazzi, Francesco. 2006. *Macroeconomía*. España: Pearson-Prentice Hall.
- Cardozo, Myriam. (1993). *La evaluación de las políticas públicas: problemas, metodologías, aportes y limitaciones*. Revista de administración pública, México 84: 167-183
- Cardozo, Myriam. (2006). *La evaluación de las políticas y programas públicos*. México; MA Porrúa.
- Cardozo, Myriam. (2012). *Evaluación y metaevaluación en las políticas y programas públicos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Cejudo, Guillermo. (2011). *Nueva gestión pública*. México: Siglo XXI
- Christensen y Laegreid, Per. (2007). "Reformas post nueva gestión pública Tendencias empíricas y retos académicos" *Gestión y Política Pública* volumen XVI (2) 539-564. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. 2018. 40 años de estrategias de coordinación interinstitucional para la política de desarrollo social de México, Ciudad de México: CONEVAL
- Crozier, Michel, Huntington, Samuel y Watanuki, Joji. 1975. *La crisis de la democracia: Reporte sobre la gobernabilidad de las democracias a la Comisión Trilateral*. Nueva York: NYU Press.
- Dussauge, Mauricio. (2016). *Gestión para resultados* Vol. 17. México. Siglo XXI.
- García Sánchez, C. Andrés. 2017. *Restos y avances de la coordinación interinstitucional del gobierno mexicano para la implementación del consenso de Montevideo en México. Capítulo F: Migración internacional y la protección de los derechos humanos de todas las personas migrantes*. Tesis de maestría, el Colegio de la Frontera Norte. México
- Guerrero, Omar. (2010). *La administración pública a través de las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Lucio. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw W-HILL/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, Rogelio. (2008). *El centro dividido: La nueva autonomía de los gobiernos*. México: el Colegio de México.
- Martínez y Méndez, Alejandro. (1997). La lógica de la acción colectiva, bienes públicos y la teoría de grupos. *Centro de Investigación y Docencia Económicas*, 45:34
- Meny, Yves y Jean-Claude Thoenig. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona: Ariel
- Moreno, R. (1998). *El gran gobierno, un acercamiento desde los programas gubernamentales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Muñoz, Ramón. (2004). *Innovación gubernamental: el paradigma de buen gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox*: Distrito Federal: Fondo de Cultura Económica.
- Olson, Mancur. (1992). *La lógica de la acción colectiva, bienes públicos y la teoría de grupos*. México: Limusa-Noriega.
- Orozco, Omar (2010). *La administración pública a través de las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pardo, María. (2016). *Una introducción a la administración Pública*. México: Colegio de México.
- Sánchez, Antonio. (2008). *Cambio institucional y desempeño de los gobiernos municipales en México*. México: Academia Jalisciense de Ciencias.
- Sánchez, José. (2010). *¿Innovando en la gestión pública?* México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Simon, Herbert. (2011). *Comportamiento administrativo; Un estudio de decisión de las organizaciones administrativas*. Argentina: Errepar S.A.

Páginas web y documentos en línea

- Cámara de Diputados Del H. Congreso de la Unión. (2006). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf> (Consultado el 15 de marzo de 2020)
- Cámara de Diputados Del H. Congreso de la Unión. (2019). Ley General de Transparencias y Acceso a la Información Pública. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP.pdf> (Consultado el 23 de noviembre de 2020)

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2020) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Diario Oficial de la Federación Disponible en (Consultado el 26 de marzo de 2020).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOAPF.pdf> (Consultado el 27 de marzo de 2020)
- Commonwealth Secretariat. (2025). The Commonwealth About us. Londres: Commonwealth Secretariat. Disponible en <https://thecommonwealth.org/about-us> (Consultado el 9 de julio de 2019).
- El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2025). Quiénes somos. Caracas: El Centro Latinoamericano de la Administración para el Desarrollo. Disponible en <https://clad.org/about> (Consultado el 9 de septiembre de 2019)
- Gobierno de México. (2025). Instituciones. México: Gobierno de México. Disponible en <https://www.datos.gob.mx/organization/?q=&sort=&page=4> (Consultado el 3 de septiembre de 2025)
- Hernández, Ana M. (2005) Relaciones intergubernamentales. Hernández Ana M, disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/676/67601804.pdf> (Consultado el 4 de septiembre 2025)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Encuesta de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2019. Disponible en https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2019/doc/encig2019_principales_resultados.pdf (Consultado el 10 de septiembre de 2025)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). Encuesta de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023. Disponible en https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2023/doc/encig2023_principales_resultados.pdf (Consultado el 7 de septiembre de 2025)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). Gobierno seguridad y justicia. Percepción sobre seguridad pública 2011-2025. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/temas/percepcion/> (Consultado el 6 de septiembre de 2025)
- International Organization for standarization. (2019). ISO. Suiza: International Organization for standarization. Disponible en <https://www.iso.org/about> (Consultado el 28 de septiembre de 2019)
- Secretaria de Gobernación. (1996). Programa de Modernización de la Administración Pública. México: Secretaría de Gobernación Disponible en <https://www.te.gob.mx/eje/media/files/a89348469352426.pdf> (Consultado el 20 de noviembre de 2019)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2018). Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n171.pdf> (Consultado el 4 de septiembre de 2025)

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025a). Acciones y programas. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en https://www.gob.mx/shcp/es/archivo/acciones_y_programas?filter_origin=archive&idiom=es&order=DESC&page=1 (Consultado el 3 de septiembre de 2025)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025b) Corrupción como delito precedente. México: Secretaría de Hacienda Crédito. Disponible en <https://www.gob.mx/uif/documentos/corruccion-como-delito-precedente> (Consultado el 4 de septiembre de 2025)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025c) Evaluación de programas presupuestarios de la Administración Pública Federal. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en <https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/evaluacion-de-programas-presupuestarios-de-la-administracion-publica-federal-130241> (Consultado el 4 de septiembre de 2025).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025d) Integridad Pública. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en <https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/integridad-publica-359979> (Consultado el 4 de septiembre de 2025)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025e). Seguimiento a los resultados de los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en <https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/seguimiento-al-presupuesto-basado-en-resultados-pbr> (Consultado el 4 de septiembre de 2025)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025f) Unidad de Inteligencia Financiera. Evaluación Nacional de Riesgos de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en <https://www.gob.mx/uif/documentos/evaluacion-nacional-de-riesgos-2023> (Consultado el 5 de septiembre de 2025)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025g). Unidad de Inteligencia Financiera. La red de corrupción de Genaro García Luna. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en <https://www.gob.mx/uif/documentos/la-red-de-corruccion-de-genaro-garcia-luna> (Consultado el 4 de septiembre de 2025)
- Secretaría de la Función Pública. (2018). Manual de Organización General de la Secretaría de la Función Pública. México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n280.pdf> (Consultado el 5 de septiembre de 2025).

- Secretaría de la Función Pública. (2024a). Acciones y programas. México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en https://www.gob.mx/buengobierno/es/archivo/acciones_y_programas?filter_origin=archive&idiom=es&order=DESC&page=1 (Consultado el 6 de septiembre de 2025)
- Secretaría de la Función Pública. (2024b). Constancia de Inhabilitación, de no Inhabilitación, de Sanción o de no Existencia de Sanción. México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en <https://www.gob.mx/buengobierno/acciones-y-programas/como-obtener-una-constancia-de-inhabilitacion-de-no-inhabilitacion-de-sancion-o-de-no-existencia-de-sancion> (Consultada el 7 de septiembre de 2025)
- Secretaría de la Función Pública. (2024c). Declaranet. México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en <https://declaranet.gob.mx/> (Consultado el 7 de septiembre de 2025)
- Secretaría de la Función Pública. (2024d) El sistema Nacional Anticorrupción. México: Sistema Nacional Anticorrupción. Disponible en <https://www.gob.mx/buengobierno/acciones-y-programas/sistema-nacional-anticorrupcion-64289> (Consultado el 7 de septiembre de 2025)
- Secretaría de la Función Pública. (2024e). Fiscalización a la gestión pública. México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en <https://www.gob.mx/buengobierno/documentos/plan%E2%80%A2Gobierno%20de%20M%C3%A9xico.%20Secretar%C3%ADa%20de%20la%20Funci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.-anual-de-fiscalizacion-2023> (Consultado el 7 de septiembre de 2025)
- Secretaría de la Función Pública. (2024f). Informe Anual de Actividades del Comité de Ética de la Secretaría de la Función Pública. México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en <https://www.gob.mx/buengobierno/documentos/informe-anual-de-actividades-del-comite-de-etica-de-la-secretaria-de-la-funcion-publica-ejercicio-2023> (Consultado el 7 de septiembre de 2025)
- Secretaría de la Función Pública. (2024g). Sistema Integral de Denuncias Ciudadanas. México: Secretaría de la Función Pública. México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en <https://www.gob.mx/impi/acciones-y-programas/sistema-integral-de-denuncias-ciudadanas-sidec-251551> (Consultado el 7 de septiembre de 2025)
- Secretaría de la Función Pública. (2024h) Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales. México. Secretaría de la Función Pública. Disponible en <https://www.gob.mx/buengobierno/acciones-y-programas/sistema-integral-de-informacion-de-padrones-de-programas-gubernamentales-siipp-g> (Consultado el 7 de septiembre de 2025)
- Secretaría de la Función Pública. (2024i). Sistema Nacional Anticorrupción. México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en

<https://www.gob.mx/buengobierno/acciones-y-programas/sistema-nacional-anticorrupcion-64289> (Consultado el 7 de septiembre de 2025).

- Sistema Nacional Anticorrupción. (2025). SNA. México: Sistema Nacional Anticorrupción. Disponible en <https://www.sna.org.mx/> (Consultado el 8 de septiembre de 2025)
- Transparencia Mexicana. (2024). Corrupción seguirá siendo reto para el próximo gobierno: Transparencia Mexicana. México: Transparencia Mexicana. Disponible en <https://www.tm.org.mx/corrupcion-seguira-siendo-reto-para-el-proximo-gobierno-transparencia-mexicana/> (Consultado el 5 de septiembre de 2025)
- Universitat Pompeu Fabra. (2019). El modelo Westminster de democracia. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra Disponible en <https://www.studocu.com/es/document/universidad-pompeu-fabra/politica-comparada-ii/resumenes/el-modelo-westminster-lijphart/2460206/view> (Consultado el 8 de julio de 2019).

Anexo 1

Tabulador institucional de sueldos con vigencia 01/01/2023

Nivel de puesto actual	Descripción del puesto
1	Personal operativo
2	Personal operativo
3	Personal operativo
4	Personal operativo
5	Personal operativo
6	Personal operativo
7	Personal operativo
8	Personal operativo
9	Personal operativo
10	Personal operativo
11	Personal operativo
P11	Enlace
P12	Enlace
P13	Enlace
P21	Enlace
P22	Enlace
P23	Enlace
P31	Enlace
P32	Enlace
P33	Enlace
O11	Jefe de departamento
O12	Jefe de departamento
O13	Jefe de departamento
O21	Jefe de departamento
O22	Jefe de departamento
O23	Jefe de departamento
O31	Jefe de departamento
O32	Jefe de departamento
O33	Jefe de departamento
N11	Subdirector de área
N12	Subdirector de área
N13	Subdirector de área
N21	Subdirector de área
N22	Subdirector de área
N23	Subdirector de área
N31	Subdirector de área
N32	Subdirector de área
N33	Subdirector de área
M11	Director de área
M12	Director de área
M13	Director de área
M21	Director de área
M22	Director de área
M23	Director de área
M31	Director de área
M32	Director de área
M33	Director de área
L11	Director general adjunto
L21	Director general adjunto
L31	Director general adjunto
K11	Director general
K21	Director general
K31	Director general
J11	Jefe o titular de la unidad
J21	Jefe o titular de la unidad
J31	Jefe o titular de la unidad
H11	Subsecretario de Estado
G11	Secretario de Estado

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2018) tabulador de sueldos. Recuperado el 4 de mayo del 2022, de [chrome-extension://efaidnbmninnibpcapcglclefindmkaj/https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/387324/OFICIO_307-A_-1665-TABULADOR_002_OK_2_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/387324/OFICIO_307-A_-1665-TABULADOR_002_OK_2_.pdf)

Anexo 2

Entrevistas a funcionarios de la Secretaría de la Función Pública

Funcionario con cargo de técnico especialista (nivel jerárquico operativo):

Entrevistador: Buenos días licenciado Gerardo Espinoza. Primero gracias por concederme la oportunidad de entrevistarle. Como primera pregunta **¿Qué formación tiene usted y qué labor desempeña dentro de la institución?**

Entrevistado: ¿Qué estudie? Yo tengo formación de contador público certificado. Mi labor actualmente es de analista, puntualizándolo de alguna manera, analista de la información del desempeño de las instituciones para efectos de que la figura del comisario público pueda intervenir con propuestas en las reuniones de las instituciones que atendemos, básicamente análisis.

Entrevistador: **¿Para qué área?**

Entrevistado: En el área de la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control en el sector de Desarrollo Social y Recursos Renovables.

Entrevistador: Muchas gracias, iniciamos con la entrevista.

¿Usted conoce cuáles son los preceptos de la Nueva Gestión Pública?

Entrevistado: A grandes rasgos, porque básicamente, pues son los ejes que está poniendo el Señor presidente y un Plan Nacional de Desarrollo con cierta generalidad en sus términos.

Entrevistador: **¿Cuál es su opinión sobre ellos?**

Entrevistado: Yo considero con un enfoque ciudadano, que es el que generalmente tratamos de mantener en nuestro pensamiento, que sí, requieren un poquito más de precisión, en cuanto a que, pueden tener una dirección más política que funcional. Entonces, para una administración eficiente si se requieren directrices más concretas, mejor estructuradas. Y ahorita está un poquito general o filosófica la conformación de los planes de gobierno, son generales.

Entrevistador: **¿Qué opina sobre los indicadores que se encuentran establecidos para la medición y evaluación de los programas? ¿Son los adecuados o pertinentes?**

Entrevistado: No, yo creo que inclusive en este momento son un poquito, digamos, no tienen una dirección de medir resultados de impacto, sino están muy enfocados como si fueran indicadores de gestión a medir nada más el avance a ciertas actividades, pero como una herramienta de inmediata consulta no nos están midiendo la aportación social de algunos programas.

Entrevistador: Digamos que están enfocadas en actividades económicas, eficiencia económica.

Entrevistado: No, ni siquiera a ese grado. Creo que nada más ahorita están tratando de medir la labor de la gestión interna de la institución, no hacia la contribución hacia la comunidad, está muy enfocados a medir nada más el cumplimiento de labores de trabajo.

Entrevistador: **¿Qué opina acerca de los mecanismos establecidos para medir el desempeño de las instituciones? ¿Son adecuados para dicha tarea?**

Entrevistado: Igual, yo creo que todavía no llegan a su mejor esquema de medición, porque básicamente siguen muy atentos a nada más cumplir el apego a ciertos programas instituidos, más todavía no profundizan, como decía, en el aspecto de los impactos, en el aspecto de la verdadera productividad en las áreas de trabajo o de los programas. Simplemente todavía se están quedando en el concepto de medir por, bueno de cumplir por cumplir la encomienda directa que se dio.

Entrevistador: **¿Por compromiso?**

Entrevistado: Más no se está tomando conciencia si deberás están cambiando el panorama de los aspectos a los que se están dirigiendo. Creo que todavía les falta un poco de evolución.

Entrevistador: **¿Cuál es el uso que se le da a la información proveniente de las evaluaciones de las instituciones? ¿Sirven para la recaudación de actividades para alcanzar una mejora de la función pública?**

Entrevistado: Sí, aún como está ahorita, básica elemental la medición del desempeño, si estamos enfocados a tratar de, en la medida de lo posible, dirigir

algunas políticas que pudieran parecer de momento mejorables. Si hay una contribución, si hay un señalamiento, y sobre todo de acuerdo a la política primaria que es la anticorrupción. Creo que si van enfocadas a tratar de hacer la labor preventiva de erradicar la corrupción.

Entrevistador: **¿Cuál es su opinión sobre el Servicio Profesional de Carrera?**

Entrevistado: Yo considero que igualmente es un mecanismo todavía perfectible, todavía necesita ganar confianza, porque en principio los aspectos que mide todavía están muy a la ligera en su manejo en la realidad, porque los ingresos del personal, todavía son procesos que dejan algunas dudas o siempre han dejado dudas en la mejor elección, eso en cuanto al ingreso. En cuanto al desarrollo, al menos yo no he visto gran avance en esquemas que garanticen que la gente va a lograr una evolución, no los veo, no existen todavía.

Entrevistador: **¿Un avance profesional dentro de la institución, ascender de puesto?**

Entrevistado: Como un plan personal de desarrollo, no veo evidencia.

Entrevistador: **¿Todavía queda mucho que desear?**

Entrevistado: Sí, y en cuanto al egreso, bueno la salida, igual todavía está cuestionable, porque todavía puede darse a situaciones donde se obliga a la salida del personal y no necesariamente garantiza la protección de sus derechos al momento de salir. Todavía hay situaciones donde puede prestarse a no cumplir esa idea de una salida bien del todo legal, verdad, todavía puede haber situaciones de conflicto.

Entrevistador: **¿Qué, pasan sobre sus derechos?**

Entrevistado: sí, así es, todavía se pueden dar esas situaciones.

Entrevistador: **Como usted sabe el Servicio Profesional de Carrera no se aplica a todos los niveles de gobierno ¿Considera usted adecuado aplicarlos a todos los niveles de la Administración Pública en general o solo a los que actualmente alcanza?**

Entrevistado: No, yo creo que debe de ser completo, debe de ser absoluto.

Entrevistador: **¿Secretarios también incluidos?**

Entrevistado: Sí, posiblemente tal vez los mecanismos pudieran adecuarse a la realidad de cada nivel, pero de que todos deberían de pasar por una selección objetiva, yo creo que sí, porque lamentablemente los resultados denotan que no, sobre todo en los niveles altos, que tuvieron un poquito de limitación en sus capacidades. Yo creo que todos, debe de haber un rigor en toda la plantilla del gobierno.

Entrevistador: **¿Cree que haya un beneficio la aplicación del Servicio Profesional de Carrera a toda la Administración Pública?**

Entrevistado: Sí, porque como toda regla empieza a tener excepciones, empieza a hacerse dudosa su credibilidad, por un lado, por otro lado ya ha habido iniciativas de que inclusive los altos niveles deben de concursar, si se ha llegado a dar, pero por diferentes cambios de políticas se empezó a volver a restringir, nada más a un segmento, pero si se ha demostrado que se puede y si es necesario, si beneficia de alguna manera, porque esa premisa de conseguir la mejor gente tiene que ser a todos los niveles, no nada más al nivel operativo o al de en medio.

Entrevistador: **¿Se cuenta con mediciones sobre el resultado de la aplicación del Servicio Profesional de Carrera? ¿Existen?**

Entrevistado: Sí, aunque, en mi particular opinión todavía son muy subjetivos, porque al verificar un mecanismo de esos, uno de los documentos con los que se mide, pues sigue siendo al punto de vista y no a una vinculación contra resultados un poco más objetivos. Siguen quedando a criterio de los evaluadores la forma de medir el desempeño. Siempre queda un poquito de duda al respecto.

Entrevistador: **¿Qué opina sobre la conciencia de costos dentro de la Administración Pública? ¿Es apropiada o inapropiada?**

Entrevistado: Yo sospecho que no hay una cultura al respecto, porque inclusive hay cierta inercia de manejar las cosas con un poco de... de manera empírica, de manera ligera, sin mucho cálculo, sin mucho sustento. El concepto de los costos, creo que realmente no se maneja con mucha contundencia. Hay una referencia, pero como parte de los ejercicios de cálculo no veo que realmente estemos considerando, ni para generar presupuesto, ni como para seguimiento no se está

tomando en cuenta ese concepto, todavía no hay una conciencia de cómo se debe aprender a costear la labor de gobierno.

Entrevistador: La siguiente pregunta, yo creo que a todos los interesados que quieran trabajar en la Administración Pública, nos puede **interesar ¿Cuál es su opinión respecto al pago por desempeño dentro de la Administración Pública?**

Entrevistado: Yo creo que para determinar la justicia de ese pago, inclusive con referencia al punto anterior, debería de existir un esquema muy objetivo de medir las cargas de trabajo y las responsabilidades, se supone que hay mediciones de... bueno hay análisis de perfiles de acuerdo a la naturaleza de las funciones, sin embargo, creo que todavía sigue siendo subjetivo ese tipo de asignaciones de salarios, porque sino estás medidas bien las cargas de trabajo y las responsabilidades de manera científica todos podemos incurrir simplemente en una rutina donde no necesariamente somos responsables o somos eficientes. Sería difícil poder afirmar que el salario que nos están asignando es el que corresponde a esos dos aspectos. Ósea todavía no veo que haya unas bases.

Entrevistador: **Entonces, sería negativo en cuestión que se podrían reducir los salarios con tal de que uno cumpla con los objetivos, y así sea acreedor al pago por desempeño, es lo que le estoy entendiendo ¿Estoy en lo correcto?**

Entrevistado: Puede darse que se pensará en reducciones, el problema es que de acuerdo a los estratos a lo mejor estos aspectos no son tan uniformes, es decir, por ejemplo, hay personal operativo o sindicalizados que a lo mejor no necesariamente están haciendo un esfuerzo especial. Bueno a veces a si se percibe inclusive por el público y a veces sus aspectos, sus detalles que tiene con el público termina siendo la imagen que tiene la sociedad. Y de los altos niveles, pues en realidad se pudiera pensar que tienen ese tipo de tabuladores altos porque su manejo y experiencia en principio se piensa que si corresponden a una formación más completa, a veces no necesariamente se dan ese tipo de aportaciones a los niveles altos pero es un tema difícil que se tendría que analizar de manera científica. Realmente cargas de trabajo y responsabilidades respecto al nivel de salario que realmente les corresponde yo lo veo un poquito incierto ahorita.

Entrevistador: **¿Qué opina sobre la calidad que entrega al ciudadano esta Secretaría?**

Entrevistado: En general yo pienso que es aceptable, porque hay un universo de situaciones que se tratan de abarcar en la Secretaría y generalmente si hay un esfuerzo de todas las áreas, jurídicas, de recursos humanos, laborales, de fiscalización; creo que hay una buena entrega. Lamentablemente siempre hay situaciones especiales que van notando que pueden afectar la imagen de toda la productividad en general. Es decir, el esfuerzo de todas las Secretarías, creo que es reconocible, pero siempre hay temas ahí, que son un poquito más delicados de decidir, y cuando no se deciden bien la sociedad lo único que hace es generalizar. Pero yo creo que si hay una contribución.

Entrevistador: **¿Cree usted que crea algún valor hacia el ciudadano? ¿Cuál sería?**

Entrevistado: Yo creo que en esencia la labor de la Secretaría es responder a la pregunta general de si lo que se... como todas las instituciones trabajan bajo una inercia de su propia misión, creo que la única que podría responder a la pregunta ciudadana de que si se está trabajando correctamente o sin abusos, y que es una inquietud normal de todos los ciudadanos. La única que puede responder es precisamente la Secretaría, su contribución es darle tranquilidad a la ciudadanía, porque las demás áreas del gobierno federal no pueden responder a esa pregunta. Bueno si hubiera una buena rendición de cuentas, tal vez. Y aún así, tendría que haber una instancia que diera fe de esos resultados. Creo que si la esencia de esta Secretaría es responder la pregunta básica de qué si sentimos que se está administrando correctamente, ninguna otra realmente lo podría responder de manera imparcial. Y la Secretaría tiene que ser un escaparate del buen o mal manejo de esa administración pública, ósea, si responde a una necesidad muy específica.

Entrevistador: Esta pregunta está algo compleja y larga entonces si gusta se la puedo repetir sin ningún problema. **¿Cuál es el balance respecto de las atribuciones que se comparten con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de acuerdo a la obtención de resultados en torno a la mejora de la**

administración pública incluidos los de rendición de cuentas, la medición del desempeño con la puesta en práctica de las estrategias para avanzar en la mejora de la administración pública?

Entrevistado. ¿El balance?

Entrevistador: Sí, entre ésta y la Secretaría de Hacienda

Entrevistado: La labor conjunta deja que desear, la verdad, porque si bien en algún momento ya sea había... sobre todo cuando apareció la contingencia de evaluación al desempeño pensamos que iba a ser una labor conjunta con Hacienda, y por ejemplo con el CONEVAL que era la instancia que evalúa, que hace los trabajos más técnicos. Pero en mi percepción, yo creo que inclusive algunos de los problemas de armonía y de eficiencia en el manejo del presupuesto, a veces llegan a recaer en la misma Hacienda, porque todavía podría haber en algún aspecto, pareciera, un aspecto de discrecionalidad en las formas de asignación de los recursos. Entonces desde ahí ya empezamos a tener problemas para poder evaluar como se debe, porque si las bases no las mueven por fuera, las premisas, las asignaciones de recursos y todo eso. Esto impacta en una evaluación cabal, si mueven las bases ya no nos dan una estabilidad para hacer una evaluación muy rigurosa. Sabemos que muchas cosas se tienen que ir ajustando y quedan fuera de... no de nuestra percepción, pero si de nuestro panorama que teníamos originalmente. Yo siento que ahorita no se ha logrado una colaboración muy atinada entre las dos dependencias.

Entrevistador: De hecho, parte de lo que usted acaba de mencionar es parte de la siguiente pregunta. De acuerdo a lo que me ha mencionado **¿Cuál sería su juicio acerca de las actividades que comparten estas Secretarías es complemento/obstaculización/duplicidad o es neutro en torno a los preceptos de la Nueva Gestión Pública?**

Entrevistado: Se ha perdido un poco la calidad, la colaboración, porque en algún momento había un sistema integral de información y llegó a ubicarse como si fuera ser el único canal para pedir la información a las instituciones, pero se deformó mucho, antes era muy extenso, muy rico en muchos temas en cuestiones de personal, de administración de cuentas y todo eso. Yo creo que si se han perdido

algunos mecanismos de colaboración entre las dos Secretarías para una rendición de cuentas completo. Como que ha habido una separación en los intereses, la Secretaría de Hacienda que está muy avocada a su propia percepción de cómo manejar los programas, a hacer las presentaciones y los alcances de información. Y a lo mejor nosotros como evaluadores no necesariamente cubren todas nuestras necesidades de información. Entonces, yo creo que sí, en muchos temas se va a tener que revisar la coordinación, de tal suerte que solo haya un solo sistema de información, los dos lo manejemos. Pues, de hecho, hasta la forma en que se ha, como en algún momento pudiste haber checado la naturaleza de la información, carpetotas. No está muy bien definido, no lo estamos haciendo nosotros ni Hacienda o en alguna otra instancia que se involucre en la labor de evaluación, no se está coordinando bien eso. Entonces, ahorita el tipo de rendición de cuentas se me hace que no está en su mejor calidad, hay que buscar algo que nos sirva a todas las instancias, no está muy desarrollado; hay problemas de cultura.

Entrevistador: Como última pregunta, primero le voy a decir un pequeño contexto. En nuestro país el componente presupuestario ha sido determinante al momento de definir prioridades estratégicas o modificaciones en las dinámicas de las dependencias públicas, por lo que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha sido crucial para determinante para dirigir dichos cambios. **¿Cuál es su opinión respecto de este papel que ha jugado Hacienda o sigue jugando en la actualidad?**

Entrevistado: Yo lo veo inestable, porque eventualmente los resultados de las instituciones pueden ser malos, o como alguna vez comentábamos sobre una institución que evalúa así lo refería, no es que hay una demanda de los servicios de las instituciones o sus programas, sino que a veces, hay malos resultados por la mala administración de los funcionarios. El problema es que a veces a lo hora de asignar los recursos, pudieran ser más por cierta... valga la expresión, por ciertos compromisos o cierta percepción de esos resultados, que no siempre es muy objetiva. Entonces, lo único que se logra es que se perjudica, se puede perjudicar a la atención de servicios que son necesarios y urgentes y terminan favoreciendo a otros que no necesariamente genera muchos beneficios a la comunidad.

Posiblemente el criterio de asignación de recursos ahorita es muy desequilibrado, no muy sustentado o apoyado en verdaderas bases de desempeño. Entonces yo creo que aquí la rendición de cuentas es lo que se tendría que mejorar para sustentar, precisamente la integración de presupuestos más funcionales. Lo vemos cotidianamente cuando cuestionamos todos los ajustes que le hacen a los presupuestos de las instituciones. De repente hay instituciones que tenían una gran responsabilidad de un presupuesto y se lo recortan muy notoriamente; hay otras que no pintaban para un gran desempeño y se les asigno muchos recursos o se sabe que tiene muchos problemas sin poderlos administrar.

Entonces yo creo que ahorita se está tratando de administrar los presupuestos, pues si no muy improvisado, todavía le faltan algunas bases bien evaluadas. Yo creo que si hay problemas de manejo en la administración de los presupuestos, todavía son muy inciertos.

Entrevistador: Eso sería todo, muchas gracias por su colaboración.

Disculpe si alguna pregunta le fue incomoda.

Entrevistado: No, no, no. Con todo gusto.

Entrevistador: Muchísimas gracias.

Entrevistado: Fue un placer.

Funcionario con cargo de coordinador de área (nivel jerárquico medio):

Entrevistador: Muy buenos días licenciado. Quiero agradecerle por aceptar la entrevista ¿Cómo se encuentra el día de hoy?

Entrevistado: Muy bien muchas gracias por preguntar.

Entrevistador: Como primera pregunta me podría **decir ¿Qué labor desempeña dentro de la institución?**

Entrevistado: Soy el coordinador del comisariato del Sector de Desarrollo Social y Recursos Renovables en el área de la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control. Mi papel es coordinar a los funcionarios del comisariato, así como revisar las contrataciones de las instituciones que están dentro del sector, que cumplan con los requisitos para la contratación de los candidatos a funcionarios públicos.

Entrevistador: **¿Usted conoce cuáles son los preceptos de la Nueva Gestión Pública? En caso afirmativo ¿Cuál es su opinión sobre ellos?**

Entrevistado: Sí, si los conozco, bueno en general sí. Pienso que existen demasiados paradigmas en los servidores públicos, lo cual, genera una resistencia al cambio.

Entrevistador: **¿Qué opina sobre los indicadores que se encuentran establecidos para la medición o evaluación de los programas? ¿Son pertinentes?**

Entrevistado: Desconozco del tema.

Entrevistador: **¿Qué opina acerca de los mecanismos establecidos para medir el desempeño de las instituciones? ¿Son los adecuados para dicha tarea?**

Entrevistado: También desconozco del tema.

Entrevistador: **¿Cuál es el uso que se le da a la información proveniente de las evaluaciones de las instituciones, sirven para la recaudación de las actividades para alcanzar una mejora de la función pública? ¿Existen avances al respecto?**

Entrevistado: Disculpa, desconozco el tema.

Entrevistador: **¿Cuál es su opinión sobre el Servicio Profesional de Carrera? ¿Considera adecuado aplicarlo a todos los niveles jerárquicos de la Administración Pública o sólo a los que actualmente alcanza?**

Entrevistado: Debería de desaparecer. Debido que bloquea la manera de trabajar en equipo, ya que no permite la flexibilidad en la manera de trabajar. El Servicio Profesional fue impuesto por el ex presidente Fox por un convenio con la Unión Europea para recibir un apoyo, y es por eso que se instaló. Por lo tanto, no sirve, es una falacia que termina dando protección a aquellos servidores que no dan un buen desempeño, pero que al no recaer en faltas que ameriten correrlo, queda protegido.

Entrevistador: **¿Se cuenta con mediciones sobre los resultados de la aplicación del Servicio Profesional de Carrera? En caso afirmativo ¿Cuál cree que han sido esos resultados?**

Entrevistado: Supongo que deben de existir y hay una ley. Desconozco los resultados. Esos los manejan las áreas de recursos humanos de las instituciones.

Entrevistador: **¿Qué opina sobre la conciencia de costos dentro de la Administración Pública? ¿Es apropiado o inapropiado?**

Entrevistado: Antes había muchos gastos innecesarios, se han reducido muchos gastos superfluos, por ejemplo: En anteriores administraciones se podían gastar los jefes de áreas o directores los recursos destinados a cafetería de las oficinas para beneficio propio, así como de gozar de privilegios que no deberían de poseer. Se han quitado privilegios que han ayudado a reducir los gastos innecesarios. Eso ha ayudado a reducir la segregación que existía en la Administración Pública entre funcionarios con cargos de subdirectores a secretarios y hacia niveles inferiores.

Entrevistador: **¿Cuál es su opinión respecto al pago por desempeño en la Administración Pública?**

Entrevistado: Antes existía, me llegó a tocar alguna vez el beneficio del pago por desempeño, pero actualmente no se ocupa. Pero actualmente no sería buena su implementación porque no existe una instancia que lo controle objetivamente. Cuando se ocupaba el pago por desempeño era a discrecionalidad del jefe y dependía de él si lo percibías o no. Entonces, si realizabas el mejor o el peor trabajo

del mundo no importaba eso, se prestaba a corrupción y abusos por parte de los jefes. Lo mejor sería que si se implementa lo lleve una instancia externa.

Entrevistador: **¿Qué opina sobre la calidad que entrega al ciudadano esta Secretaría? ¿Es la apropiada? ¿Considera que se está creando un valor hacia los ciudadanos? En caso afirmativo ¿Cuál es el valor?**

Entrevistado: Se le entrega al ciudadano una percepción encomendada a las actividades relacionadas a esta Secretaría. Estamos tratando de inculcar a la ciudadanía la cultura de la denuncia. Pero para que eso suceda tienen que tener una buena percepción de la Secretaría. Considero suficiente el desempeño que entregamos.

Entrevistador: **¿Cuál es el balance respecto de las atribuciones que se comparten con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de acuerdo a la obtención de resultados en torno a la mejora de la Administración Pública, incluidos los de rendición de cuentas, medición del desempeño o en la puesta en práctica de estrategias para avanzar en la mejora de la Administración Pública?**

Entrevistado: Es apropiada siempre he considerado que los entes fiscalizadores de los 3 niveles de gobierno deben de trabajar entrelazados con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Porque eso debe de dar una rendición de cuentas más transparente con la medición de desempeño de objetivos. Siempre y cuando se lleven a cabo como está escrito en las normas.

He participado en auditorías no muy afortunadas y presenciar actos que van en contra de mi forma de conducirme. La Secretaría de la Función Pública tiene la facultad de decirle a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de dejar de suministrar recursos a las dependencias por encontrar actos de corrupción. Sin embargo, jamás se ha ocupado. Es por esto que, se le rinde tanta pleitesía a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público porque es quien se encarga de otorgar recursos. Aún así, pienso que deben de trabajar en conjunto para mejorar la rendición de cuentas, la medición de desempeño para mejorar la Administración Pública. Pienso que el balance es bueno.

Entrevistador: **¿Cuál es su juicio acerca de algunas actividades que comparten (complemento/obstaculización/duplicidad o neutralidad) junto a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en torno a los preceptos de la Nueva Gestión Pública?**

Entrevistado: Yo veo una obstaculización, ya que cuando desapareció la Oficialía Mayor, junto con el área de compras, recursos humanos y administración. Ahora estamos atorados, se hace cuello de botella al nada más manejar la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. No sé si ahora las compras se hagan por licitación pública, que deberían, pero no lo creo posible por los tiempos.

Entrevistador: **En nuestro país, el componente presupuestario ha sido determinante al momento de definir prioridades estratégicas o modificaciones en las dinámicas de las dependencias públicas, por lo que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha sido determinante para dirigir dichos cambios, ¿Cuál es su opinión respecto de ese papel que ha jugado Hacienda o sigue jugando en la actualidad?**

Entrevistado: Difiero de Hacienda. El jefe de Hacienda es el presidente, es él quien define, al proponer una modificación a lo que establece la ley, pero si Hacienda recibe la bolsa puede jugar con ella. Pero quien realmente quien hace modificaciones es el presidente, por ejemplo, ahorita en la situación de emergencia que vivimos por el coronavirus se tendrá que modificar el presupuesto, también se suma el precio del petróleo. Entonces pienso que el presidente es quien tiene la última palabra.

Entrevistador: Muchas gracias por su cooperación, su tiempo y amabilidad. Tenga usted un excelente día.

Entrevistado: No hay nada qué agradecer, espero haberte ayudado, fue un gusto. Excelente día.

Anexo 3

Acuses de entrevistas



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
PGS/010/2020.

Marzo 5, de 2020.

**A QUIEN CORRESPONDA
SUBSECRETARÍA DE INGRESOS
SECRETARÍA DE HACIENDA Y
CRÉDITO PÚBLICO
P R E S E N T E.**

Por medio de la presente le solicito de la manera más atenta le otorgue las facilidades que estén a su alcance al siguiente alumno:

Ricardo Ayala Guerrero

2153056941

Se realizarán 3 entrevistas el día 12 de marzo a las 12:00 horas, la primera a un funcionario público de alto mando, la segunda a mando medio y la tercera a un funcionario operativo. La información solicitada será de suma utilidad para reforzar su trabajo de investigación final que se titula, "La adquisición de la nueva Gestión Pública en México: Alcances y retos para la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público". Actualmente el alumno cursa el 12º trimestre, de la carrera de Política y Gestión Social en nuestra Institución.

El profesor responsable es: Dr. Ángel Mundo López.

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

**ATENTAMENTE
"CASA ABIERTA AL TIEMPO"**

**DRA. LAURA VALENCIA ESCAMILLA
COORDINADORA DE LA LICENCIATURA
EN POLÍTICA Y GESTIÓN SOCIAL**

Calzada del Hueso 1100, Villa Quietud, Coyoacán, México D.F., C.P. 04960. Edificio M. Planta Baja. Teléfono 54 83 74 23.

Ciudad de México a 03 de marzo de 2020

**LIC. JOSÉ GERARDO ESPINOZA GARIBAY
ESPECIALISTA TÉCNICO DEL COMISARIATO DE DESARROLLO SOCIAL Y
RECURSOS RENOVABLES DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
PRESENTE**

Antes de mencionar el motivo por el cual le escribo permítame presentarme, mi nombre es Ricardo Ayala Guerrero, estudiante de la Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Xochimilco) de la licenciatura en Política y Gestión Social.

Me dirijo a usted con el motivo de solicitarle una entrevista que me servirá para poder concluir con mi trabajo terminal que versa sobre el tema de los avances en la instrumentación de los postulados de la Nueva Gerencia Pública, así como el aporte en dicho proceso de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.

En caso de estar en condiciones de darme la oportunidad de entrevistarle, le agradeceré me haga saber el día y la hora en que podría verificarse, y en su caso los requerimientos previos que deba cubrir.

De ante mano muchas gracias por su atención.

ATENTAMENTE

Ricardo Ayala Guerrero

Correo electrónico: black_wolf260@hotmail.com

Número de celular: 55-37-67-98-22



Recibí original
3 marzo 2020

Ciudad de México a 03 de marzo de 2020

LIC. CARLOS ALBERTO LUQUE LÓPEZ
COORDINADOR DE COMISARIATO DE DESARROLLO SOCIAL Y RECURSOS
RENOVABLES DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
PRESENTE

Antes de mencionar el motivo por el cual le escribo permítame presentarme, mi nombre es Ricardo Ayala Guerrero, estudiante de la Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Xochimilco) de la licenciatura en Política y Gestión Social.

Me dirijo a usted con el motivo de solicitarle una entrevista que me servirá para poder concluir con mi trabajo terminal que versa sobre el tema de los avances en la instrumentación de los postulados de la Nueva Gerencia Pública, así como el aporte en dicho proceso de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.

En caso de estar en condiciones de darme la oportunidad de entrevistarle, le agradeceré me haga saber el día y la hora en que podría verificarse, y en su caso los requerimientos previos que deba cubrir.

De ante mano muchas gracias por su atención.

ATENTAMENTE

Ricardo Ayala Guerrero

Correo electrónico: black_wolf260@hotmail.com

Número de celular: 55-37-67-98-22

*Recibido
03-marzo-2020
Sefos huague*



Ciudad de México a 3 de marzo de 2020

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

A quien corresponda:

Antes de mencionar el motivo por el cual le escribo permítame presentarme, mi nombre es Ricardo Ayala Guerrero, estudiante de la Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Xochimilco) de la licenciatura en Política y Gestión Social.

Me dirijo a usted con el motivo de solicitarle una entrevista a un funcionario público que posea el cargo de director, otro de coordinador y por último uno operativo de la Subsecretaría de Ingresos. Este ejercicio me servirá para poder concluir con mi trabajo terminal que versa sobre el tema de los avances en la instrumentación de los postulados de la Nueva Gerencia Pública, así como el aporte en dicho proceso de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.

En caso de estar en condiciones de darme la oportunidad de entrevistarle, le agradeceré me haga saber el día y la hora en que podría verificarse, y en su caso los requerimientos previos que deba cubrir.

De ante mano muchas gracias por su atención.

ATENTAMENTE

Ricardo Ayala Guerrero

Correo electrónico: black_wolf260@hotmail.com

Número de celular: 55-37-67-98-22