

GOBIERNO FEDERAL



PROGRAMA ESPECIAL DE
MEJORA DE LA GESTIÓN
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
2008-2012

SFP



Vivir Mejor

**Programa Especial de Mejora de la Gestión
en la Administración Pública Federal 2008-2012**

Women



Mensaje del Presidente de la República

Para el Gobierno de la República es fundamental tomar decisiones pensando no sólo en el presente de los mexicanos, sino también en su futuro. Por ello, desde el inicio de esta administración, realizamos un trabajo de prospectiva mediante la participación de la sociedad para identificar el México que queremos legar a nuestros hijos, y que se concretó en el proyecto Visión México 2030. Fue un ejercicio colectivo para definir el país que queremos con perspectiva de futuro. En este proyecto quedó plasmado el anhelo de los mexicanos de contar con gobiernos y gobernantes cercanos a sus necesidades, que actúen con ética y profesionalismo en su tarea de contribuir al impulso del desarrollo del país y del bienestar de los mexicanos.

El **“Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012”** que aquí se presenta, como el resto de los programas sectoriales y especiales, ha

sido elaborado tomando como punto de partida la Visión México 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo, toma en cuenta el resultado de una amplia consulta con actores relevantes de la sociedad.

En este Programa se presentan los objetivos y las líneas de acción que orientarán la actuación de todas las oficinas del gobierno federal para su modernización y eficacia. Su elaboración forma parte de una estrategia para impulsar el desarrollo del país a partir de una mayor eficiencia en los servicios públicos y una mejora en la calidad del gasto. Se proponen herramientas para evaluar y medir el desempeño y calidad de los servicios y programas del gobierno, para mejorar progresivamente la eficacia del gobierno, para reducir la complejidad de los trámites burocráticos y lograr con todo ello que los recursos públicos, que son de todos los mexicanos, se utilicen de manera más eficaz en la promoción del bien común.





Las metas que aquí se plantean atienden una largamente añorada aspiración de los mexicanos: contar con un gobierno que funcione mejor, que ofrezca mejores servicios a los ciudadanos, que detone y no detenga el progreso y que contribuya a la construcción de un México ordenado y competitivo, un México ganador. La mejora de la gestión busca establecer procesos claros para la evaluación de los resultados y el impacto de la actuación del gobierno, indispensables para una adecuada, rendición de cuentas y para la construcción de un gobierno basado en resultados.

En suma, el Programa de Mejora de la Gestión contribuirá a la formación de una vida institucional vigorosa, y al desarrollo de un gobierno que contribuya con mayor fuerza al bienestar de los ciudadanos. Como el resto de los programas que han sido publicados, este documento refleja claramente el pensamiento de una sociedad que apuesta por un país que avance por la vía del fortalecimiento del Estado de Derecho, de la Gobernabilidad Democrática y del Desarrollo Humano Sustentable, un México en el que todos podamos vivir mejor.

Felipe de Jesús Calderón Hinojosa
Presidente de los Estados Unidos Mexicanos

Mensaje del Secretario de la Función Pública

Los funcionarios de la Administración Pública Federal tenemos la encomienda de desarrollar nuestras actividades pensando siempre en el bienestar de los mexicanos. Nuestras acciones deben encaminarse a facilitar las interacciones de los ciudadanos con su Gobierno, disminuyendo y tendiendo a eliminar cualquier obstáculo o traba administrativa.

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

Es por esto que presentamos el **“Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012”**,

como una guía de pensamiento y actuación para estandarizar los procesos de modernización al interior del gobierno, y garantizar el uso eficiente de los recursos que los ciudadanos ponen a nuestro cuidado.

Este Programa dará dirección y sentido a los esfuerzos que el Gobierno realiza en materia de mejoramiento de su operación cotidiana; esfuerzos valiosos que, desafortunadamente, en muchos casos se dan de manera dispersa y sin orientación a resultados. Será a través de principios y acciones sencillas, pero de alto impacto, que se irán mejorando gradualmente los procesos gubernamentales en cada dependencia e institución, tendiendo a alcanzar aquellos parámetros internacionales presentes en las gestiones públicas más desarrolladas.

Se trata de ponernos permanentemente en los zapatos del ciudadano y brindarle un mejor entorno de interacción con los funcionarios y los procesos gubernamentales. Ningún



Mensaje del Secretario de la Función Pública



mexicano debe sentir frustración, sufrimiento e incomodidad al tratar con el Gobierno; al contrario, debe sentir que con cada interacción obtiene lo que necesita para continuar con sus actividades.

Invito a todos los funcionarios públicos a hacer suyos los cinco ejes en los que basa su funcionamiento el Programa: orientación a resultados, flexibilidad, innovación y experiencia,

sinergia, y participación ciudadana. Mediante éstos, alcanzaremos un mejor gobierno, más moderno, más amable, más justo para con los ciudadanos. Solamente así podremos ofrecer a los mexicanos, bienes y servicios con cada vez mayor calidad e instituciones más efectivas y con menores costos de operación.

Salvador Vega Casillas
Secretario de la Función Pública

Índice

Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012

INTRODUCCIÓN	9
ANTECEDENTES	11
SECCIÓN I	MARCO JURÍDICO	15
SECCIÓN II	EL PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN	17
	DIAGNÓSTICO	18
	ALCANCE	25
SECCIÓN III	OBJETIVOS	27
SECCIÓN IV	ESTRATEGIAS, LÍNEAS DE ACCIÓN, INDICADORES Y METAS	29
SECCIÓN V	ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN	37
SECCIÓN VI	OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007-2012 Y DE LA VISIÓN MÉXICO 2030 A LOS QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN	41
SECCIÓN VII	OPERACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA	47
	I. PARTICIPANTES Y FUNCIONES.....	48
	II. EVALUACIÓN.....	54



Introducción



Introducción

El ejercicio de la función pública sólo puede tener como objetivo servir a la sociedad. Por eso es necesario que el gobierno tenga un enfoque orientado a resultados, mucho más que hacia los procesos o hacia las actividades. Que exista congruencia entre lo que el gobierno hace y los resultados que entrega, asimismo que haya correspondencia entre lo que los particulares pagan en forma de impuestos y lo que reciben en bienes y servicios del Estado.

El Ejecutivo Federal tiene entre sus retos hacer que el gobierno funcione, y además, que funcione bien: que se oriente a conseguir los resultados que la sociedad requiere y que, al mismo tiempo, encuentre los mecanismos más eficientes para alcanzarlos.

Hay que transformar al gobierno para que rinda los resultados que México requiere, para que sea amable con la sociedad y para que trabaje con total apego a los valores de legalidad, eficacia, eficiencia, equidad, transparencia, honestidad y rendición de cuentas.

El Programa de Mejora de la Gestión (PMG) se encamina a alcanzar estos fines, aprovechando

la energía y el compromiso de todos los que integran el Gobierno Federal.

El propósito del PMG es convertirse en la palanca que ayude a toda actividad pública a lograr sus mayores y mejores efectos. De manera articulada con el Sistema de Evaluación del Desempeño, el Programa de Mejora de la Gestión medirá y evaluará los avances en el desarrollo interno de las instituciones de la Administración Pública Federal, así como la efectividad de sus programas y servicios, con la finalidad de encontrar y promover las mejores formas de llevarlas al logro exitoso de su misión.

El Programa de Mejora de la Gestión constituye la propuesta y estrategia del Gobierno del Presidente Felipe Calderón para transformar al gobierno e impulsar la consecución de sus objetivos. La evaluación, en este enfoque, está orientada hacia la mejora y no solamente como un elemento de apoyo al control, sus resultados serán un insumo del PMG, para promover las transformaciones estructurales necesarias en la Administración Pública Federal.





Antecedentes

La prioridad del Gobierno mexicano es garantizar las condiciones para alcanzar un Desarrollo Humano Sustentable. Para lograr este fin, los servidores públicos están obligados a contribuir a una mejora permanente de las condiciones de vida de la población y a facilitar su acceso a bienes y servicios de calidad.

Hasta hoy, el continuo aumento de los recursos en manos de la administración pública no necesariamente se ha traducido en un incremento de los niveles de bienestar y en desarrollo económico. Por ello, es necesario establecer estrategias que orienten a la función pública en su conjunto al mejoramiento de su desempeño, para satisfacer y atender las demandas y necesidades de los ciudadanos.

En este sentido, la mejora de la gestión implica crear nuevas capacidades institucionales y ampliar las existentes para mejorar la calidad de la acción pública y para rendir cuentas claras a los ciudadanos sobre la administración de los recursos públicos. Los nuevos esquemas de buen gobierno en el mundo otorgan a

la población un rol más activo y aspiran a una gestión pública que rinda resultados, y que sea eficiente y abierta a la vez. Una administración pública eficaz, transparente y honesta es condición necesaria para obtener la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales.

Hoy en día, el progreso económico y social de toda nación se basa precisamente en la confianza y participación ciudadana en los asuntos públicos.

La sociedad mexicana tiene, en estos momentos, una opinión desfavorable de su administración pública. Los particulares demandan que el gobierno y sus servidores públicos actúen siempre bajo principios de legalidad, honestidad, transparencia, rendición de cuentas, eficiencia y eficacia, y que las políticas públicas se traduzcan en beneficios tangibles para la sociedad.

Cumplir estos objetivos y metas de gobierno empleando esquemas de gestión pública originados en contextos históricos lejanos se



vuelve un ejercicio en falso, destinado a ofrecer resultados limitados. De ahí que deba asumirse el reto de modernizar las estructuras, atendiendo a las características de la administración pública en México, y mejorando los sistemas y procedimientos con los cuales las organizaciones transforman recursos en bienes, trámites y servicios públicos.

La mejora de la gestión es un tema que cobra cada vez mayor relevancia en el seno de las organizaciones internacionales y en la reflexión y práctica de muchos países con diversos grados de desarrollo.

Una buena administración se relaciona estrechamente con la existencia de un Estado de derecho, la solidez institucional, la democracia participativa, la disminución de la pobreza y de las desigualdades, así como la inserción exitosa de los países en el mundo dinámico y complejo de la actualidad. Países como Australia, Canadá, Chile, Corea, España, Estados Unidos, Francia y Reino Unido han emprendido reformas administrativas basadas en principios de buen gobierno y mejora de la gestión.

1 El Código Iberoamericano de Buen Gobierno representa un compromiso mediante el cual los países signatarios se comprometen a respetar ciertos principios para la buena gobernanza. Los países firmantes son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, en el marco de la VIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (Montevideo, Junio 2006).

Al mismo tiempo, diversos organismos internacionales impulsan acciones de modernización de la administración pública entre sus países miembros. El programa de trabajo 2007-2008 del Comité para la Gobernanza Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se estructura en torno a las líneas del Buen Gobierno, al incluir temas como mejora regulatoria, gestión del desempeño, e incorporación de tecnologías de la información en la prestación de servicios públicos.

Tal y como se reconoce en el Código Iberoamericano de Buen Gobierno¹, suscrito por México en 2006, resulta inaceptable un gobierno que no facilita el escrutinio público sobre su toma de decisiones, que no toma en cuenta las necesidades de sus ciudadanos, y que no rinde cuentas claras sobre su desempeño y logros.

Los gobiernos signatarios del Código se comprometieron a garantizar que la gestión pública tenga un enfoque centrado en el ciudadano y que su tarea esencial sea mejorar continuamente la calidad de la información, de la

atención y los servicios prestados; a administrar los recursos materiales y financieros del Estado con austeridad, evitando cualquier tipo de uso impropio; a promover la creación, la mejora de la calidad y el uso compartido de estadísticas, bases de datos, portales de gobierno en línea y; en general, a todo aquello que facilite la labor interna de sus empleados y el mejor acceso de la ciudadanía a los servicios públicos; a promover la evaluación permanente de sus políticas y programas para asegurar el rendimiento y la eficacia, a propiciar una regulación que considere los impactos de las normas y la rendición de cuentas de acuerdo con la normativa de cada país.

En México, los esfuerzos en pro de la modernización de la Administración Pública Federal (APF) se remontan varios sexenios atrás. Durante el periodo 1994-2000 se dieron pasos decisivos en torno a la integración de una política pública en la materia, con la promulgación del “Programa de Modernización de la Administración Pública Federal” (PROMAP), que entre sus resultados incluyó la introducción de mejoras en el ejercicio de los recursos, la simplificación administrativa y la adecuación del marco normativo, así como un sistema de licitaciones gubernamentales vía Internet, la reestructuración del sector paraestatal y la expedición

de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas.

En el período 2001-2006, el Programa Nacional para el Combate a la Corrupción y el Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo (PNCCFTDA) se planteó cuatro retos: 1) calidad e innovación gubernamentales; 2) control, evaluación y transparencia de la gestión pública; 3) sociedad informada, participativa y vigilante del gobierno; y 4) servidores públicos con una cultura ética y de servicio a la sociedad.

Durante ese período, el gobierno mexicano definió una Agenda de Buen Gobierno fundamentada en seis estrategias: a) calidad de los servicios, b) disminución de costos, c) mejora regulatoria, d) gobierno digital, e) profesionalización de los servidores públicos, y f) honestidad y transparencia; todas ellas con el ciudadano como centro de atención. En conjunto, estas estrategias contribuyeron a la sustitución gradual de una gestión que administra normas y procesos hacia una gestión orientada a resultados.

Sin demérito de los esfuerzos realizados por administraciones anteriores en materia de



modernización administrativa, en el momento actual se reconoce la necesidad de avanzar sistemática y estructuradamente en las reformas que permitan al país contar con instituciones más sólidas, procesos de mejora y perfeccionamiento continuos, así como con una relación de plena confianza entre sociedad y gobierno. Recuperar el prestigio y la confiabilidad de las instituciones del Estado es una necesidad inaplazable, y una condición necesaria para el desarrollo y estabilidad de nuestra democracia.

Por ello, es necesario enfocar la gestión de las instituciones públicas a resultados con el fin de incrementar la calidad del gasto y su efecto en la población, mediante la mejora de los procesos al interior de las propias instituciones.

El cumplimiento de estos desafíos será determinante para abatir los niveles de pobreza, generar empleos y construir una sociedad más equitativa para todos los mexicanos. La mejora de la gestión no puede verse dissociada de estos objetivos de alta prioridad nacional.

Considerando la relevancia de mejorar la gestión de las instituciones del gobierno federal para una buena gobernanza y para el desarrollo del país, el titular del Ejecutivo, a través de la Secretaría de la Función Pública (SFP) responsable de organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la APF, da a conocer el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 (PMG).



Marco jurídico

El Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 se sustenta en las disposiciones de carácter constitucional y legal relacionadas con la planeación nacional del desarrollo y con la modernización, mejora y evaluación de la gestión pública gubernamental. Concretamente, el Programa se emite de conformidad con lo dispuesto en los artículos 26, apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 2o, 3o, 9o, 12, 16, 22, 26, 29 primer párrafo y 32 de la Ley de Planeación, así como en lo establecido por los artículos 9o y 37, fracciones I, VI, VII, XIV y XXVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Asimismo, el PMG es congruente con los objetivos nacionales, las estrategias generales

y las prioridades del desarrollo previstas en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Derivado de ello, el Plan establece el mandato de elaborar un programa de modernización de la gestión pública que promueva acciones y logros en la materia para el periodo de gobierno.

Es importante señalar que el Programa se vincula con el Sistema de Evaluación del Desempeño establecido en el artículo 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, con el programa de mediano plazo previsto en el artículo 61 del propio ordenamiento para su implementación y seguimiento, y con las acciones establecidas en el Decreto que establece las Medidas de Austeridad y Disciplina del Gasto de la Administración Pública Federal.



PRO



El Programa de Mejora de la Gestión

La gestión cotidiana de las organizaciones gubernamentales se basa en un conjunto de decisiones orientadas a coordinar y potenciar los recursos públicos (incluidos los recursos humanos) y desarrollar e impulsar medios alternativos para alcanzar metas individuales y colectivas en un entorno político-jurídico. Por lo tanto, la gestión pública se define como la capacidad de las autoridades facultadas para ejercer las atribuciones del Poder Ejecutivo de forma tal que lleven al cumplimiento de los fines y propósitos que legal y socialmente les han sido asignadas.

El mayor desafío que afronta la gestión pública de nuestro país es la transformación de las estructuras y los procesos de actuación del poder público a fin de mejorar sus resultados. Esto implica orientar su actuación en términos de garantizar eficiencia, eficacia y calidad,

y explorar soluciones diferentes en la prestación de servicios para alcanzar resultados de mayor valor y efecto ciudadano.

La mejora de la gestión es, por tanto, la estrategia del Ejecutivo Federal que se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012² (PND), enfocada a realizar avances que transformen la operación cotidiana de las instituciones públicas hacia el logro de resultados tangibles y verificables.

Con este Programa, el Ejecutivo Federal hace propios diversos postulados de una gestión pública renovada, tales como:

- Reducir la desigualdad en el grado de desarrollo de las organizaciones públicas mediante la mejora de áreas gerenciales comunes, gracias a la estandarización de mejores prácticas.

² Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 2007. Ver el apartado de Anexos "Programas para instrumentar el Plan Nacional de Desarrollo".



- Facilitar la mejora de la gestión de las instituciones, mediante reformas al marco regulatorio de aplicación obligatoria a toda la APF.
- Permitir una toma de decisiones presupuestales informada, considerando los resultados de su gestión.
- Mejorar la rendición de cuentas mediante la generación y difusión de información sobre el desempeño institucional y el de la Administración Pública en su conjunto.

Para su funcionamiento, el PMG se basa en cinco ejes:

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

diseñar e implementar las acciones necesarias en sus instituciones.

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

DIAGNÓSTICO

Durante la administración 2000-2006, el esfuerzo de modernización de la Administración Pública Federal se estructuró en torno a la Agenda de Buen Gobierno, cuyos avances brindan una referencia y punto de partida para las estrategias y líneas de acción del Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012.

La estrategia Gobierno de Calidad alcanzó mejoras en los servicios públicos al incorporar las necesidades de los usuarios en la determinación de las mejoras de los trámites y

servicios públicos, así como sistemas de medición interna, evaluación ciudadana y atención inmediata de quejas y sugerencias. Al mismo tiempo se incrementó la certeza sobre los resultados de los trámites y servicios públicos, gracias al cumplimiento de estándares relativos a oportunidad, honestidad, transparencia, accesibilidad y amabilidad, mediante la firma de 290 Cartas Compromiso al Ciudadano a nivel federal en 6,500 ventanillas. Esta estrategia fue adoptada por 14 estados y tres países centroamericanos.

Por otra parte, se disminuyeron los costos de transacción para los usuarios de servicios públicos, relacionados con traslados, tiempos de espera, duración del trámite y número de requisitos. Al finalizar la administración se instalaron 260 Centros Integrales de Servicios (CIS) con 392 trámites y servicios, se mejoraron 463 procesos administrativos internos, y se impulsaron modelos de calidad como la Certificación ISO-9000 y el Modelo Intragob, así como un sistema de premios y reconocimientos al Buen Gobierno.

No obstante estos importantes avances, aún es un tema pendiente avanzar hacia la estandarización en la prestación de servicios públicos, así como en la disminución y fusión de trámites que realiza el ciudadano.

Entre los retos para el futuro se identificaron: integrar trámites y servicios por actividad económica con los tres órdenes de gobierno; incorporar a los ciudadanos en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas de servicios; y alcanzar estándares internacionales en la prestación de servicios públicos.

Respecto a la estrategia Gobierno con Mejora Regulatoria, mediante la herramienta Normateca se logró un marco normativo más ordenado, clasificado, vigente, actualizado y disponible para todos los servidores públicos (más del 97% de las disposiciones vigentes publicadas).

Gracias a los Comités de Mejora Regulatoria Interna, al finalizar el sexenio se conocía la regulación emitida en 97 instituciones de la APF a través de las Normatecas Internas, y se eliminaron más de 47% de las disposiciones en temas presupuestales, de servicios personales, recursos materiales, entre otros.

No obstante, es evidente que aún hay mucho camino por recorrer para disminuir las cargas administrativas, costos, tiempos y requisitos asociados a la regulación. La normatividad interna representa en múltiples ocasiones



SECCIÓN II. El Programa de Mejora de la Gestión

impedimentos para el correcto desempeño de las instituciones. La complejidad del marco jurídico obliga a los funcionarios a concentrarse en el cumplimiento de normas y poco en los resultados de su actividad. El principal reto en esta materia consiste entonces en transitar a un sistema de confianza en el que la regulación proporcione los marcos de referencia, criterios y asegure la legalidad, pero sin impedir el flujo y la operación natural de las instituciones públicas.

En materia de Gobierno Digital, la administración 2000-2006 diseñó y puso en marcha el Portal Ciudadano, una herramienta práctica para la transparencia y participación ciudadana con cerca de 800,000 visitantes únicos por mes, así como una estrategia de *e-servicios*, que al cierre de 2006 contaba con 1,846 trámites y servicios con información en línea. Asimismo, se vinculó la entrega de servicios electrónicos a través de los kioscos gubernamentales de los estados y municipios.

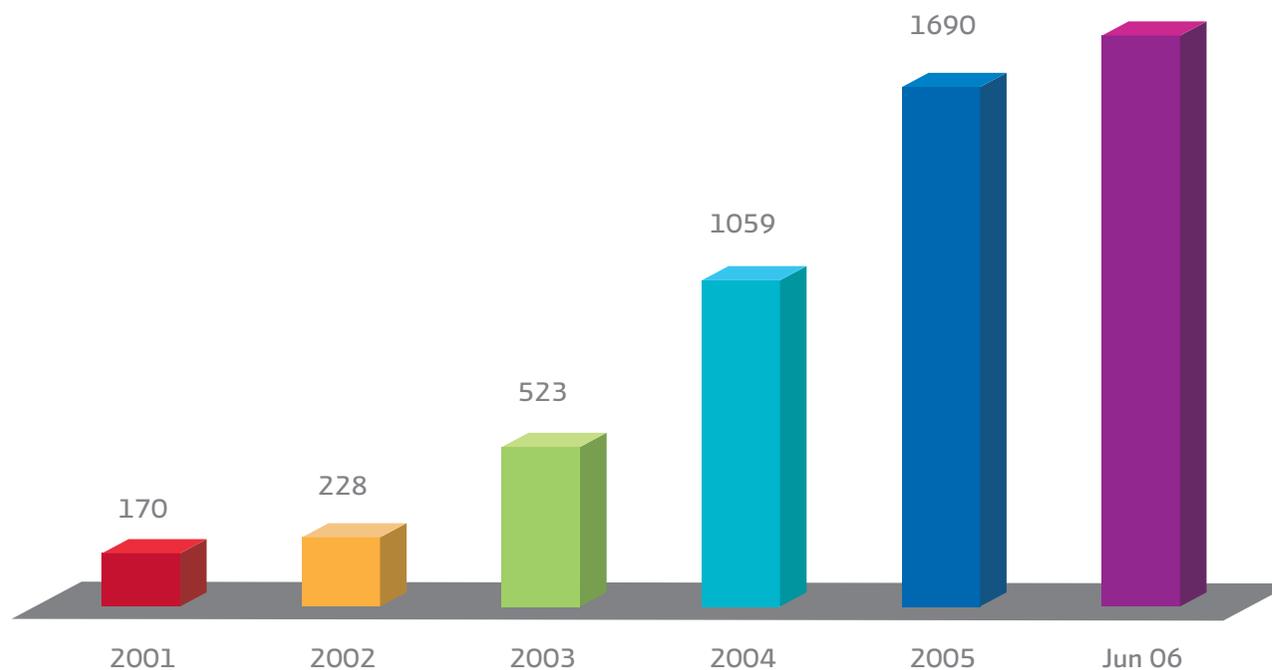


Figura 1.- Evolución del número de trámites digitales en el período 2001-2006

Al mismo tiempo, se puso en marcha el sistema de Solicitudes de Información (SISI), un sistema universal operado por el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI) que se utiliza para administrar las solicitudes de información que hacen los ciudadanos.

Es destacable que, de acuerdo a la Encuesta sobre uso de nuevas tecnologías en trámites y servicios públicos, de Transparencia Mexicana, tres de cada cuatro mexicanos está abierto y dispuesto en alguna medida al uso de tecnologías para los servicios públicos, mientras que el 88% de los encuestados manifiesta algún grado de confianza hacia los kioscos y cajeros automáticos para realizar trámites.

Entre los retos en materia de gobierno digital destacan la generación de políticas, normas y estándares para la adopción de tecnologías de comunicación e información en toda la APF; el incremento de trámites que puedan realizarse 100% de forma virtual; y promover proyectos de interoperabilidad e intercambio de información entre dependencias y entidades.

De los cerca de 4,200 trámites federales, la ciudadanía tiene acceso a 1,876 en línea, y de éstos, tan solo una mínima parte se realizan completamente por este medio, por lo que los avances en la aplicación de tecnologías

de información y comunicaciones se reflejan en la posición de nuestro país en el contexto internacional. De acuerdo a los resultados del Reporte Global sobre aptitud *e-gobierno* 2005, dado a conocer por la Organización de las Naciones Unidas, México se ubica en el sitio 31 de 191 países evaluados.

En materia de Gobierno Honesto y Transparente, los avances fueron notables. Se creó la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción en la Administración Pública Federal, y se diseñaron diversas estrategias para garantizar la probidad de los programas públicos, como son: Blindaje Electoral, Portales de Transparencia, Programa de Usuario Simulado, participación externa en la elaboración de bases previas de licitación, Programa de reconocimiento en integridad, y elaboración de Códigos de Conducta.

La publicación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental fue un parteaguas que se complementó con reformas a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos; la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas.



Al cierre de 2006 se habían construido 240 portales de transparencia, y se suscribieron más de 40 convenios de colaboración con organizaciones sociales, privadas y académicas para sensibilizar a los ciudadanos sobre los costos de la corrupción y proveer herramientas para combatirla.

En cuanto a Gobierno Profesional, la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera significó un primer paso hacia la separación de la función administrativa de la función política, el establecimiento de un sistema de mérito e igualdad de oportunidades, y el incremento del atractivo del empleo público para los mejores talentos del país.

Se logró un registro de estructuras gubernamentales de empleo del 75%, y de más de 35,000 puestos descritos y perfilados. Al cierre de la administración el portal Trabajaen contaba con cerca de 190,000 registros, y se habían realizado más de 6,000 concursos para la ocupación de plazas. Se alcanzó una cifra de 176, 224 metas asignadas a servidores públicos y 34,059 funcionarios fueron evaluados en su desempeño.

Entre los retos de esta estrategia se identificaron: contar con un sistema sencillo y mayor flexibilidad en la normatividad para

la operación del Servicio Profesional de Carrera (SPC) en las dependencias de la Administración Pública Federal; optimizar el sistema de reclutamiento y selección; reducir los tiempos para la ocupación de las vacantes; encontrar nuevos métodos para perfeccionar la educación a distancia; y que el subsistema de evaluación consiga incrementar el desempeño y compromiso de los servidores públicos, así como mejorar la orientación a resultados de la Administración Pública y la relación con los ciudadanos.

Por cuanto toca a la situación vigente al inicio de la actual administración, en la consulta para la integración del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el 30% de los más de 130 mil ciudadanos participantes mencionó como un asunto relevante incrementar la eficacia y eficiencia gubernamentales utilizando los recursos públicos responsablemente.

Durante 2007 la SFP realizó tres consultas ciudadanas con la participación de líderes de opinión, organizaciones de la sociedad civil, cámaras empresariales, instituciones académicas y organismos internacionales en 14 temas relacionados con la gestión pública: función del gobierno, competitividad, sistema de evaluación del desempeño, marco normativo, mejora de procesos y trámites, recursos humanos,

uso de tecnologías de información y comunicación, coordinación intra e interinstitucional, sistema de incentivos, comunicación, participación ciudadana, transparencia, rendición de cuentas e información del gobierno.

De los problemas identificados por los participantes en estas consultas, destacan:

- La complejidad de la gestión pública, el exceso de controles y una regulación obsoleta y en muchos casos autoimpuesta.
- La duplicidad de actividades y funciones entre dependencias y entidades de la APF, aunada a la existencia de estructuras administrativas inadecuadas y poco flexibles afecta el desempeño de las propias instituciones.
- Dispersión o ineficiencia de las áreas administrativas que intervienen en los procesos.
- Que no se involucra a los ciudadanos en la formulación, diseño, implementación y evaluación de las políticas y proyectos del gobierno.
- La insuficiencia de información sobre el desempeño del gobierno federal.
- La normatividad excesiva y los altos costos de transacción para los particulares.

A la percepción de la sociedad, con respecto al funcionamiento de las instituciones públicas, se suma la inexistencia de una cultura de evaluación de resultados de la acción gubernamental y de cuantificación del costo de los bienes, trámites y servicios a cargo de dichas instituciones.

Por lo que respecta a la competitividad, actualmente nuestro país se encuentra en el lugar 33 de 45 países considerados en el índice elaborado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)³. Para fortalecerla, es importante reducir los costos de transacción, pues las empresas mexicanas enfrentan en la actualidad altos costos administrativos relacionados con la compleja regulación: la Encuesta de Gobernabilidad y Desarrollo Empresarial calcula que las empresas gastan en promedio 6% de sus ingresos para poder salvar el laberinto burocrático que representa el cumplimiento de las normas.

Otro estudio de reconocimiento internacional es el Doing Business 2008⁴, del Banco Mundial, que identifica aquellos países alrededor del mundo que son más competitivos, donde es más rápido y menos costoso establecer

³ Situación de la Competitividad de México 2006. Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.

⁴ Banco Mundial, Doing Business 2008.



un negocio, registrar una propiedad, obtener algún tipo de crédito o cumplir contratos. En dicho estudio, México está lejos de un desempeño aceptable, al ubicarse en el lugar 43 de 177 países para el año 2006.

Entre los resultados que algunos otros diagnósticos han arrojado destaca que del total de trámites federales, el 60% se concentra en tan sólo cinco organismos: SHCP, Servicio de Administración Tributaria, SCT, SEP y la Secretaría de Economía.

Por lo que toca a la normatividad que regula los procesos internos de trabajo, de los 18,175 instrumentos que se encontraban vigentes al cierre de 2007, una tercera parte (6,572) se refieren al uso de los recursos financieros, otra tercera parte (5,656) afecta la gestión de los recursos humanos; y la proporción restante tiene que ver con los servicios generales (2,612 normas) y las adquisiciones (1,496 referencias).

Por otra parte, en México el gasto público es bajo comparado con otros países de la OCDE y Latinoamérica. Se debe mejorar la composición del gasto: mientras que la inversión pública aumentó en 0.5% del PIB de 2000

a 2006, el gasto corriente se incrementó en 1.4%. Además, existe un margen muy limitado de operación flexible pues sólo el 9.44% del gasto es susceptible de reasignación.⁵

Rubros ineludibles de mayor peso	% del gasto programable
Servicios personales	39.26
Pensiones y jubilaciones	12.81
Subsidios	12.18
Ramos generales	10.30
Pidiregas	7.82
Obras públicas	3.10

Todos los elementos destacados anteriormente hacen inaplazable que la Administración Pública Federal de México amplíe y profundice los esfuerzos de mejora y perfeccionamiento de su gestión pública para convertirse en un gobierno sensible y humano y no sólo en uno eficiente; un gobierno que facilite la inversión productiva, y un gobierno que haga sencillos sus trámites en áreas como la salud, la vivienda y el combate a la pobreza, para que la gente pueda efectivamente vivir mejor.

⁵ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *La Reforma Hacendaria por los que menos tienen*, junio 2007.



ALCANCE

El Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012 es de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la APF, sus órganos administrativos desconcentrados, la Procuraduría General de la República y las unidades administrativas de la Presidencia de la República.

Los apartados y líneas estratégicas de mejora de la gestión que se han incluido en cada uno de los programas sectoriales derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

se vinculan a este Programa para su aplicación ordenada y serán el punto de partida en la integración de los compromisos de mejora y de los proyectos integrales de trabajo que cada dependencia y entidad está obligada a presentar según lo dispuesto en este programa.

La vinculación a los programas sectoriales garantiza, por tanto, que las mejoras que serán obtenidas en los procesos de gestión optimizarán las actividades sustantivas de las instituciones y, de esa forma, se potenciarán los logros y resultados generales. Todo ello en beneficio de la población mexicana.





Objetivos

1 MAXIMIZAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE PRESTA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

La globalización y la apertura democrática han incidido en el creciente grado de exigencia de la sociedad, en relación a la calidad de los bienes y servicios, resultado de la gestión gubernamental. La mejora de la gestión de las instituciones de la APF tiene como propósito satisfacer las necesidades de la población, por lo que el éxito del Programa debe reflejarse en una mayor satisfacción de sus demandas.

Una prioridad de este gobierno es que la sociedad sea atendida con eficiencia, calidez y amabilidad, en espacios cómodos y funcionales. Ello implica emprender un cambio profundo en la cultura y actitud de los servidores públicos y en la forma en que opera el gobierno federal.

2 INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES.

Existe una creciente demanda de la sociedad para que las instituciones públicas incrementen su capacidad de generar resultados con valor público y social. Por ello es indispensable establecer mecanismos para lograr mayor eficiencia y rendimiento, mediante la reducción y simplificación de la regulación existente, la mejora de procesos administrativos, la eliminación de duplicidad de funciones, procesos y programas del gobierno.

Para lograrlo, las instituciones públicas requieren de personal capacitado y apto para el desempeño público, por lo que deberá intensificarse la profesionalización y la evaluación de la contribución de los servidores públicos, ligando sus resultados a los de la institución.



La evaluación y medición permanente deben ser elementos críticos y centrales para mejorar el proceso de toma de decisiones, de manera tal que éste se concentre en aquellas actividades de verdadero valor agregado y produzca los resultados e impactos que la sociedad espera.

3 MINIMIZAR LOS COSTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES.

El aumento anual de recursos destinados a la administración pública no necesariamente se ha traducido en más y mejores servicios para la ciudadanía. Nuestra sociedad, cada vez más informada, exige una administración pública

eficaz y productiva, que oriente los recursos públicos a la generación de beneficios para la población.

Para ello se requieren prácticas administrativas que hagan más eficiente la gestión de los recursos públicos, que constituyen el patrimonio de la nación.

Es necesario que las instituciones públicas cuenten con instrumentos, estándares y mejores prácticas que les permitan trasladar recursos de actividades de soporte administrativo hacia programas de impacto general, y así gastar menos en la administración del gobierno e invertir más en programas y proyectos que apoyen el desarrollo económico y social.



Estrategias, líneas de acción, indicadores y metas

A continuación se enuncian las estrategias, líneas de acción, indicadores y metas planteadas para lograr los objetivos establecidos en el Programa.

OBJETIVO 1. MAXIMIZAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE PRESTA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Estrategia 1.1

Mejorar la realización de trámites y la prestación de servicios en la APF, facilitando a la ciudadanía el acceso a éstos en cualquier lugar

y modalidad en que los soliciten, de manera oportuna y con calidad.

■ **Línea de acción 1.1.1**

Simplificar o eliminar trámites que no generen valor para los ciudadanos ni para la administración pública.

■ **Línea de acción 1.1.2**

Mejorar los trámites y servicios mediante la reducción de cargas administrativas (requisitos, esfuerzos humanos y tiempos de transacción) y el establecimiento de estándares de servicio.





■ Línea de acción 1.1.3

Establecer espacios funcionales, cómodos y accesibles a toda la población, para la atención de trámites y la prestación de servicios integrales que proporcionen una o más instituciones o que involucren a otros órdenes de gobierno.

■ Línea de acción 1.1.4

Incorporar la opinión de los usuarios en la mejora de la calidad de trámites y servicios.

Estrategia 1.2

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

■ Línea de acción 1.2.1

Incrementar la interoperabilidad y el intercambio de información de las instituciones de la APF, mediante la sistematización y la automatización de sus procesos.

■ Línea de acción 1.2.2

Impulsar el desarrollo del gobierno digital con los gobiernos estatales, municipales, la industria, la academia y la sociedad en general para optimizar la entrega de servicios públicos.

INDICADORES Y METAS

Nombre del indicador	Unidad de medida	Situación 2006	Meta 2012
Trámites en la APF	Número de trámites existentes en la APF	4271	3000
Trámites y servicios con reducción de cargas administrativas	Porcentaje de trámites con reducción de cargas administrativas en la APF	N.D.*	50%
Trámites y servicios con estándares de calidad	Porcentaje de trámites y servicios con estándares en la APF	6.9%	25%
Instituciones con espacios de atención integral físicos o virtuales	Número de instituciones en la APF que brindan trámites y servicios en espacios de atención integral físicos o virtuales	20	80
Percepción ciudadana de la calidad de trámites y servicios de mayor impacto	Porcentaje de satisfacción de usuarios respecto a los 100 trámites y servicios de mayor impacto en la APF	N.D.*	90%
Trámites y servicios que incorporan tecnologías de información y comunicación	Porcentaje de trámites y servicios con uso de TIC en la APF	35%	70%
Trámites y servicios totalmente digitales	Porcentaje de trámites y servicios que se realizan de manera digital en la APF	N.D.*	15 %

* N.D. Información no disponible.



OBJETIVO 2. INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES.

Estrategia 2.1

Planificar la gestión institucional con enfoque a resultados, para facilitar la generación de valor a la sociedad y disminuir la orientación al cumplimiento.

■ **Línea de acción 2.1.1**

Incrementar el ejercicio oportuno del gasto en la APF mediante la incorporación de modelos y directrices de planeación y gestión de recursos públicos.

■ **Línea de acción 2.1.2**

Planificar de manera coordinada las políticas, los objetivos y los procesos de las instituciones, vinculando la utilización de los recursos tecnológicos, humanos financieros y materiales de la institución, para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

■ **Línea de acción 2.1.3**

Determinar el logro de los objetivos institucionales, en términos de calidad y oportunidad, así como su impacto en las prioridades nacionales.

■ **Línea de acción 2.1.4**

Elaborar sistemas de información sobre gestión institucional, de acuerdo con los

criterios y directrices que se emitan, que permitan conocer la eficiencia de la institución, para identificar las áreas de oportunidad de mejora del desempeño, así como el desarrollo de la gestión institucional.

Estrategia 2.2

Fortalecer el desarrollo de los recursos humanos en la APF para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

■ **Línea de acción 2.2.1**

Implementar políticas, modelos y prácticas exitosas de gestión de recursos humanos en las instituciones.

■ **Línea de acción 2.2.2**

Vincular la evaluación del desempeño de los servidores públicos con la del desempeño institucional

Estrategia 2.3

Simplificar la regulación que rige a las instituciones y su interacción con la sociedad.

■ **Línea de acción 2.3.1**

Mejorar el marco normativo de las instituciones a través del proceso de calidad regulatoria para lograr mayor agilidad, certidumbre y menores costos de operación para la institución y los particulares.

Estrategia 2.4

Mejorar y simplificar los procesos administrativos y sustantivos de la institución para incrementar su eficiencia y orientar la operación al logro de la misión y objetivos estratégicos.

■ Línea de acción 2.4.1

Simplificar y estandarizar los principales procesos relacionados, entre otros, con la ejecución de proyectos de infraestructura, las contrataciones públicas y, las autorizaciones para ejecutar programas y proyectos de inversión.

■ Línea de acción 2.4.2

Incrementar la efectividad de las instituciones clave para el logro de los objetivos del PND, por medio de la automatización y definición de estándares en sus procesos, la racionalización de estructuras, el aumento de la eficiencia y la simplificación y mejora de sus trámites y servicios.

■ Línea de acción 2.4.3

Eliminar la duplicidad de procesos de las instituciones, así como aquellos que no contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de las mismas.

■ Línea de acción 2.4.4

Interconectar los procesos y procedimientos

administrativos relacionados con los trámites en que participen diversas instituciones.

■ Línea de acción 2.4.5

Aprovechar y optimizar el uso de los recursos de TIC para elevar la eficiencia del gobierno.

■ Línea de acción 2.4.6

Establecer políticas para la administración y operación de tecnologías de información y comunicación en la Administración Pública Federal.

Estrategia 2.5

Mejorar las políticas, normas y disposiciones de carácter general que emiten las instancias globalizadoras o instituciones coordinadoras de sector.

■ Línea de acción 2.5.1

Mejorar la coordinación entre emisores de normatividad en temas comunes a fin de evitar la sobreregulación y la duplicidad de obligaciones para las instituciones.

■ Línea de acción 2.5.2

Simplificar, integrar o eliminar requerimientos de información de las instancias globalizadoras o de las instituciones coordinadoras de sector a las instituciones de la APF.



INDICADORES Y METAS

Nombre del indicador	Unidad de medida	Situación 2006	Meta 2012
Subejercicio del gasto	Porcentaje de reducción del subejercicio del gasto respecto al porcentaje de subejercicio del año anterior	N.D.*	50 % de reducción en subejercicio con relación al registrado en 2007
Rezago en proyectos de infraestructura	Porcentaje de disminución de rezago en los proyectos de infraestructura respecto al porcentaje de rezago del año anterior	N.D.*	50% de reducción en rezago con respecto al registrado en 2007
Instituciones con planeación estratégica	Porcentaje de instituciones de la APF con planeación estratégica acorde a las prioridades del PND	N.D.*	80%
Reducción de Instrumentos del marco normativo interno	Número de instrumentos normativos internos en las instituciones de la APF	18175	10000
Principales procesos simplificados y estandarizados en las instituciones de la APF	Número de procesos relacionados con ejecución de proyectos de infraestructura, contrataciones públicas y autorizaciones para ejecutar programas y proyectos de inversión, simplificados y estandarizados en todas las instituciones de la APF	N.D.*	10
Efectividad de las instituciones clave en la APF	Número de instituciones clave en la APF con mejoras integrales en sus procesos, estructuras, eficiencia y trámites	N.D.*	20
Procesos administrativos digitales en la APF	Porcentaje de procesos administrativos digitales con respecto al total de procesos administrativos	N.D.*	40%

* N.D. Información no disponible.

OBJETIVO 3. MINIMIZAR LOS COSTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES.

En coordinación con lo que establezca el programa de mediano plazo al que se refiere el artículo 61 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, se prevén entre otras, las siguientes estrategias y líneas de acción:

Estrategia 3.1

Ejercer los recursos públicos con eficiencia, para reducir sustancialmente los gastos de operación y que los recursos se utilicen para mejorar en el quehacer sustantivo de las instituciones.

■ Línea de acción 3.1.1

Mejorar la contratación de bienes y servicios, apoyando los objetivos institucionales; reduciendo costos de transacción para las instituciones bajo criterios de eficiencia, simplificación, transparencia y flexibilidad.

■ Línea de acción 3.1.2

Racionalizar el gasto destinado a las actividades administrativas y de apoyo a través de modelos de eficiencia y calidad.

■ Línea de acción 3.1.3

Incrementar la proporción en el uso de recursos financieros dirigidos a las áreas sustantivas,

con respecto a aquellos que se destinan a las áreas de apoyo administrativo.

Estrategia 3.2

Optimizar el uso y preservación de los bienes nacionales.

■ Línea de acción 3.2.1

Mejorar el aprovechamiento de los bienes inmuebles de propiedad federal o de las entidades paraestatales.

Estrategia 3.3

Incrementar la eficiencia de las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la APF, redimensionándolas y adecuándolas para el cumplimiento de sus funciones.

■ Línea de acción 3.3.1

Transformar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las instituciones de la APF para adecuarlas a sus funciones y procesos y orientarlas hacia el logro de resultados y objetivos.

■ Línea de acción 3.3.2

Aumentar la proporción de servidores públicos con funciones sustantivas respecto a los que realizan funciones de apoyo, sin incrementar el presupuesto destinado a servicios personales.



INDICADORES Y METAS

Nombre del indicador	Unidad de medida	Situación 2006	Meta 2012
Ahorros en gasto administrativo y de operación	Porcentaje de ahorro en los capítulos 1000, 2000 y 3000, generado a partir de diciembre de 2006	0%	20%
	Porcentaje de ahorro en el capítulo 5000, generado a partir de diciembre de 2006	0%	10%
Racionalización de las áreas administrativas en las instituciones de la APF	Porcentaje de reducción de la proporción de puestos con funciones administrativas del total de puestos en las instituciones, con relación a la proporción del año anterior	N.D.*	25% de reducción con respecto al porcentaje registrado en 2007

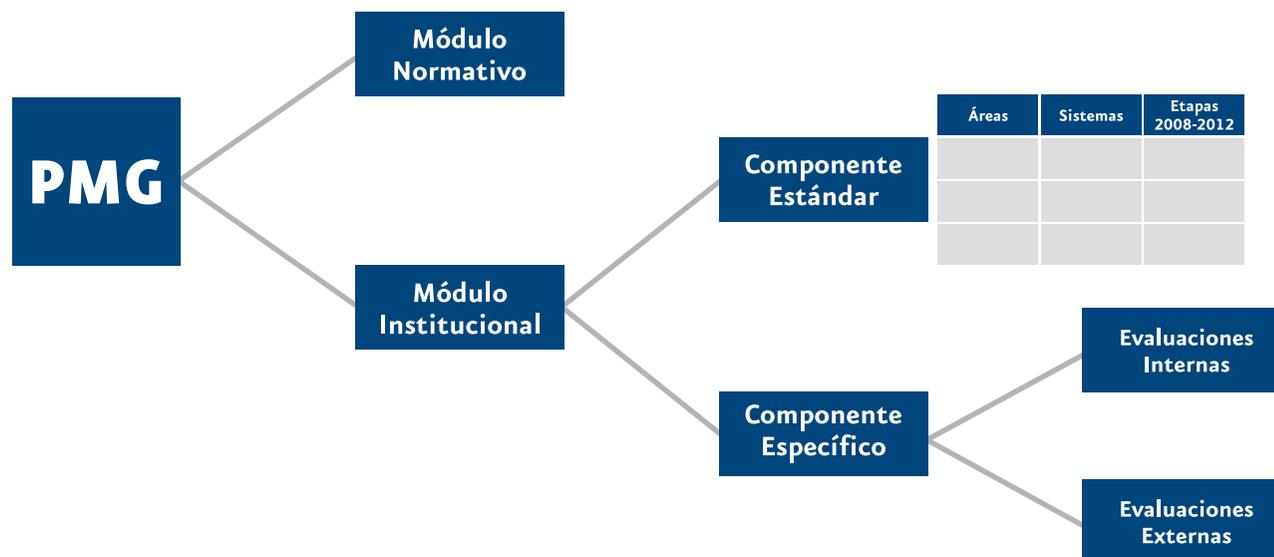
* N.D. Información no disponible.



Estructura del Programa de Mejora de la Gestión

Para su debida implantación, el PMG está integrado por dos módulos, cada uno de los cuales define las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos en el seno de las dependencias y entidades sujetas a su mandato. Los módulos son:

1. Módulo Normativo, y
2. Módulo Institucional, que a su vez está integrado por dos componentes:
 - A) Componente Estándar, y
 - B) Componente Específico.



MÓDULO NORMATIVO

La administración pública mexicana genera una dinámica de actuación en dos sentidos: por un lado se encuentran las instituciones que de acuerdo a sus facultades emiten disposiciones de carácter general aplicables a un sector o al conjunto de la APF; por otro, se encuentran las instituciones que de manera obligatoria tienen que acatar dichas disposiciones, lo que frecuentemente representa cargas administrativas adicionales y, en la práctica, escasa utilidad para quien las emite.

El Módulo Normativo del PMG es producto de la necesidad de mejorar las políticas y normas de aplicación general para toda la APF, en temas como: recursos humanos, contrataciones públicas, otorgamiento de subsidios, contabilidad gubernamental, ejercicio presupuestal entre otros.

En este módulo se definen, articulan y modifican las reglas del juego para mejorar el marco normativo, con respeto a la legalidad para facilitar la gestión de las instituciones, eliminar prácticas burocráticas y fomentar una nueva cultura de servicio, flexibilidad y rapidez.

Para lograr lo anterior, es indispensable que las instituciones globalizadoras que emiten normas tomen en cuenta lo siguiente:

- La revisión y modificación de las normas emitidas para evitar duplicidad, contradicción, sobre regulación y exceso de requerimientos de información.
- La coordinación efectiva entre los emisores de normas sobre un mismo tema para simplificar la normatividad, reducir cargas administrativas y precisar la competencia de cada emisor.
- Otros aspectos que las dependencias y entidades identifiquen como necesarios para facilitar el cumplimiento de la normatividad.

La mejora de la normatividad es crucial para el éxito del Programa, ya que impulsará los cambios estructurales que requiere la APF. La SFP, por medio de la Subsecretaría de la Función Pública establecerá la temática y los mecanismos de coordinación y seguimiento del Módulo Normativo.

MÓDULO INSTITUCIONAL

Así como una adecuada gestión depende, en buena medida, de las normas generales que regulan el funcionamiento de las instituciones públicas; otros pilares son el desarrollo y la modernización de estructuras y procesos de operación cotidiana. El Módulo Institucional tiene como propósito mejorar la gestión de las dependencias y entidades, en lo que se refiere

a sus procesos sustantivos y de apoyo, que involucren una cantidad importante de bienes y servicios para la sociedad.

El Módulo Institucional es de observancia obligatoria para las dependencias y entidades que integran la APF y se basa en la ejecución de acciones para mejorar su desempeño. Este Módulo cuenta con dos componentes, estándar y específico, que se describen a continuación.

A) El Componente Estándar

Se basa en la mejora de las áreas gerenciales comunes a todas las instituciones. Cada área se desagrega en temas específicos definidos con base en las prioridades que, en materia de mejora y modernización de la gestión pública y austeridad, se hallan establecidas en el PND: mejora de la regulación y los procesos, uso de tecnologías de información y comunicaciones, entrega de bienes y servicios de calidad, contrataciones públicas, racionalización de estructuras, eficiencia en la operación y gasto de las instituciones, entre otras

Para los fines del PMG, cada uno de estos temas es tratado y definido como un sistema de intervención. Anualmente, la SFP dará a conocer en el Manual de Operación del Módulo

Institucional los sistemas que serán objeto de mejoras.

Ante la heterogeneidad que caracteriza la gestión de las instituciones públicas mexicanas, los sistemas previstos en el Módulo Institucional del PMG consideran etapas de desarrollo secuencial o estados de avance posible, asociados a indicadores de gestión para verificar sus resultados.

En cada etapa se definen acciones concretas e interrelacionadas, de modo tal que su ejecución permite el avance hacia el cumplimiento del objetivo del sistema. Estas etapas consideran un ordenamiento lógico que va de lo simple a lo avanzado, para garantizar logros graduales, con la flexibilidad de cumplir su objetivo en periodos de duración diferentes, atendiendo las características de las instituciones, al tiempo que fortalece gradualmente sus competencias y capacidades y orienta el accionar institucional al logro de resultados de valor para los particulares.

Por su dinamismo, este componente permitirá la incorporación paulatina de nuevas áreas y sistemas, siguiendo un proceso de adaptación incremental y ajuste, integrando las acciones y políticas que surjan en materia de mejora de la gestión a lo largo del periodo de gobierno.



B) El Componente Específico

Como parte de su quehacer cotidiano, las instituciones de la APF son objeto de diversas evaluaciones, estudios y reportes, realizados con distintos propósitos por diversas instancias. Dependiendo del tipo de la evaluación, los resultados pueden generar observaciones, recomendaciones y acciones de mejora.

Actualmente los resultados de dichas evaluaciones no se utilizan para orientar de manera integral la mejora de la gestión, no se aprovechan cabalmente, sus recomendaciones resultan dispersas e insuficientes y los problemas persisten.

Por ello, el Módulo Institucional cuenta también con un Componente Específico que articula y sistematiza las acciones y proyectos –nuevos o en marcha– de las instituciones de la APF para atender los resultados de las

evaluaciones y diagnósticos. El PMG considera que tales acciones y proyectos contribuyen al logro de sus objetivos, estrategias y líneas de acción.

El Componente Específico del PMG es un medio para orientar los esfuerzos de las instancias evaluadoras a la mejora de la gestión en las instituciones de la APF, al permitir que, de manera flexible, los resultados de las evaluaciones de programas e instituciones se traduzcan en acciones para mejorar su desempeño.

Las dependencias y entidades de la APF deberán implementar acciones correspondientes a los componentes estándar y específico del PMG, a fin de encauzar sus proyectos de mejora hacia resultados de verdadero impacto, de acuerdo a las directrices de operación y calendarios que para el efecto establezca la SFP.



Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y de la Visión México 2030 a los que contribuye el Programa de Mejora de la Gestión

En el enfoque de largo plazo que el Plan Nacional de Desarrollo establece para los objetivos nacionales, las estrategias generales y las prioridades de desarrollo, el PMG busca que al final de esta administración la APF avance hacia la transformación estructural de sus instituciones, y les permita contribuir, en el ámbito de su acción, al Desarrollo Humano Sustentable.

Para lograrlo, el PMG vincula su contribución al cumplimiento de los objetivos nacionales

expresados en la Visión México 2030, particularmente el objetivo cuatro: “Tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesibles, mediante el aumento de la productividad, la competencia económica, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas”.



SECCIÓN VI. Objetivos a los que contribuye el Programa de Mejora de la Gestión

Atendiendo la estrategia integral de política pública planteada en el PND, el PMG promueve la modernización de la gestión pública de las instituciones que conforman la APF, al articular sus objetivos y estrategias en torno a los

cinco ejes del Plan, particularmente el quinto, “Democracia efectiva y política exterior responsable”. A continuación se señala la vinculación específica del Programa con los ejes y estrategias del PND:

EJE DEL PND/ OBJETIVO	ESTRATEGIAS DEL PND	OBJETIVOS DEL PMG		
		1. Maximizar la calidad de los bienes y servicios	2. Incrementar la efectividad de las instituciones	3. Minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y entidades
Eje 1. Estado de derecho y seguridad.				
OBJETIVO 1. Garantizar la certeza jurídica y predictibilidad en la aplicación de la ley para toda la población.	ESTRATEGIA 1.1 Reducir la discrecionalidad de las autoridades administrativas y judiciales en la aplicación de las normas.	✓	✓	
OBJETIVO 4. Modernizar el sistema de justicia penal encaminado a lograr un marco normativo que garantice justicia pronta y eficaz.	ESTRATEGIA 4.1 Hacer más eficientes los sistemas y procedimientos utilizados por los ministerios públicos, así como fortalecer la investigación ministerial y policial para elevar el nivel de eficacia en la integración de la averiguación previa.	✓	✓	✓
OBJETIVO 9. Generalizar la confianza de los habitantes en las instituciones públicas, particularmente en las de seguridad pública, procuración e impartición de justicia.	ESTRATEGIA 9.2 Transparentar los procesos de operación de los servicios públicos que reciben los ciudadanos.	✓		

EJE DEL PND/ OBJETIVO	ESTRATEGIAS DEL PND	OBJETIVOS DEL PMG		
		1. Maximizar	2. Incrementar	3. Minimizar
OBJETIVO 10 Combatir la corrupción de forma frontal.	ESTRATEGIA 10.3 Reducir los trámites burocráticos con la finalidad de abatir la discrecionalidad.	✓	✓	✓
Eje 2. Economía competitiva y generadora de empleos.				
OBJETIVO 5. Potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos.	ESTRATEGIA 5.3 Disminuir los costos para la apertura y operación de los negocios a través de la mejora regulatoria.	✓	✓	
Eje 3. Igualdad de oportunidades.				
OBJETIVO 1. Reducir significativamente el número de mexicanos en condiciones de pobreza con políticas públicas que superen un enfoque asistencialista, de modo que las personas puedan adquirir capacidades y generar oportunidades de trabajo.	ESTRATEGIA 1.4 Mejorar los procesos de planeación, operación y evaluación de los programas para la superación de la pobreza, incluyendo la elaboración de un padrón único de beneficiarios.	✓	✓	✓
OBJETIVO 5. Brindar servicios de salud eficientes, con calidad, calidez y seguridad para el paciente.	ESTRATEGIA 5.1 Implantar un sistema integral y sectorial de calidad de la atención médica con énfasis en el abasto oportuno de medicamentos.	✓		



SECCIÓN VI. Objetivos a los que contribuye el Programa de Mejora de la Gestión

EJE DEL PND/ OBJETIVO	ESTRATEGIAS DEL PND	OBJETIVOS DEL PMG			
		1. Maximizar	2. Incrementar	3. Minimizar	
Eje 4. Sustentabilidad Ambiental					
OBJETIVO 6. Garantizar que la gestión y la aplicación de la ley ambiental sean efectivas, eficientes, expeditas, transparentes y que incentive inversiones sustentables.	ESTRATEGIA 6.1 Promover el desarrollo de prácticas de gestión ambiental que contribuyan a la competitividad y el crecimiento económico.	✓			
OBJETIVO 7. Asegurar la utilización de criterios ambientales en la Administración Pública Federal.	ESTRATEGIA 7.1 Establecer criterios de sustentabilidad ambiental en los programas y acciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.		✓		
Eje 5. Democracia efectiva y política exterior responsable.					
OBJETIVO 4 Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.	ESTRATEGIA 4.1 Elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública	✓	✓	✓	
	ESTRATEGIA 4.2 Hacer más eficiente la operación y el gasto de las dependencias y entidades federales.		✓	✓	
	ESTRATEGIA 4.3 Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.			✓	
	ESTRATEGIA 4.5 Evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población.	✓	✓		

META DE LA VISIÓN MÉXICO 2030 A LA QUE CONTRIBUYE EL PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN

Indicador	Unidad o escala	Situación actual	Meta 2012	Meta 2030
Índice de gobernabilidad del Banco Mundial	Del 1 al 100 donde 100 es la mejor calificación	49	60	75

El cumplimiento del Programa ayudará a mejorar la calificación de México en índices y estudios comparativos que realizan diversos organismos internacionales, algunos de los cuales se ejemplifican en la siguiente tabla:

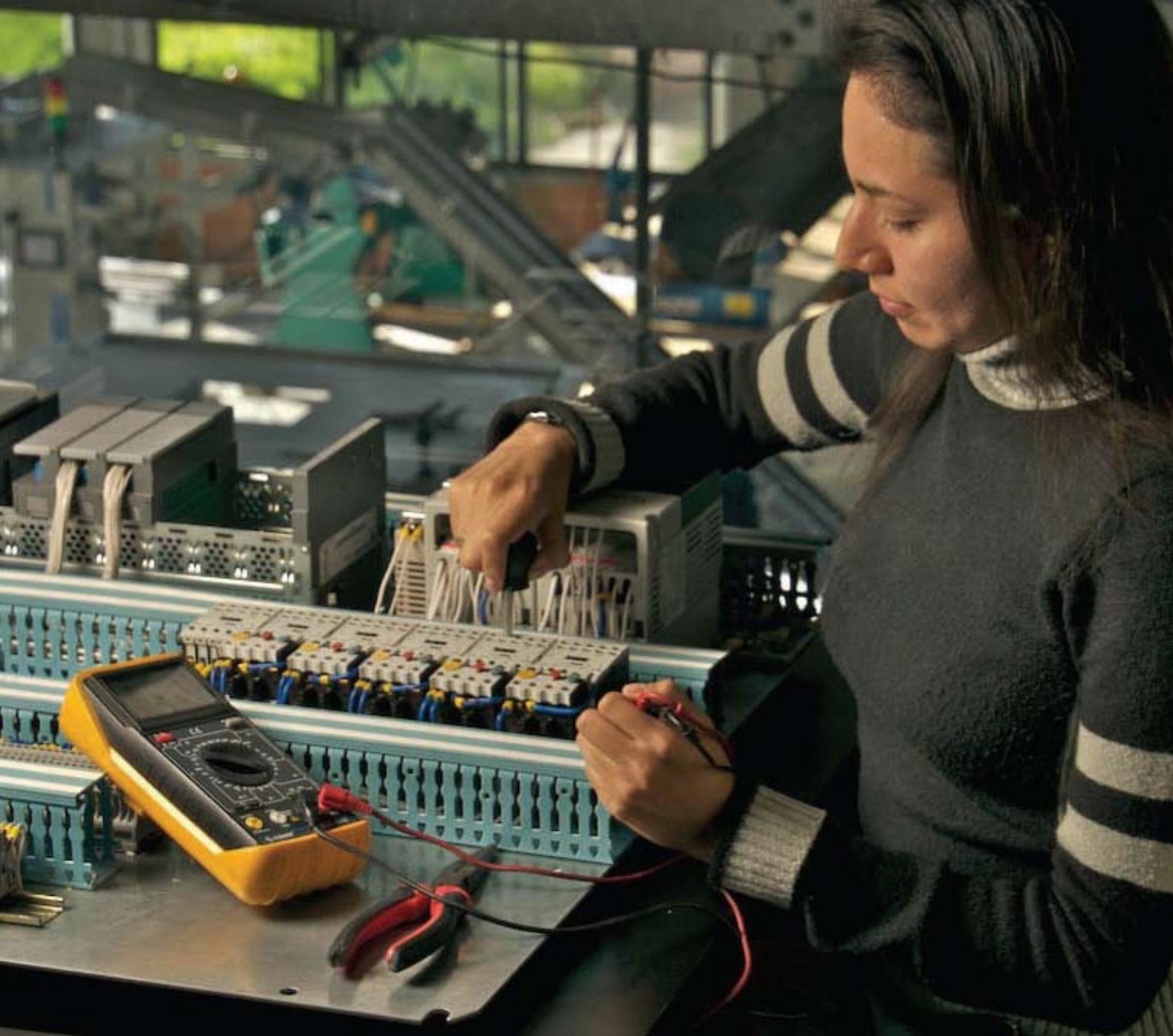
Índices	Valor 2006/2007	Meta 2012
Índice de Fortaleza Institucional del Índice Global de Competitividad (WEF)	3.62 tercer quintil	4.51
Componente Efectividad del Gobierno del Índice de Gobernabilidad (Banco Mundial)	43.3	50.3*
Índice de Madurez de Gobierno Electrónico (ONU)	59	80*
Posicionamiento de México a nivel mundial en materia de gobierno digital (ONU)**	Lugar 37 de 191	Dentro de los primeros 35
Posicionamiento de México a nivel mundial en presencia en Internet (ONU)**	Lugar 14 de 191	Dentro de los primeros 14
Posicionamiento de México a nivel mundial en participación de la Sociedad a través de medios electrónicos (ONU)**	Lugar 7 de 191	Dentro de los primeros 7

* Proyección estimada de la SFP.

** Para determinar estos índices se evalúan elementos cuya mejora es responsabilidad de diversas instituciones gubernamentales, como es el caso de infraestructura, conectividad, presencia en Internet y participación ciudadana.



Depart



Operación General del Programa de Mejora de la Gestión

- 1.** La SFP dará a conocer el último trimestre de cada año el Manual de Operación del Módulo Institucional, el cual contendrá: el calendario de trabajo, formatos, flujo de operación, sistemas, etapas, estrategias y acciones a desarrollar, así como los indicadores asociados a los resultados esperados para el ejercicio fiscal siguiente. Para 2008 el manual se dará a conocer dentro de los diez días siguientes a la publicación del presente programa.
- 2.** El Titular de la dependencia o entidad paraestatal, o, en su caso, del órgano administrativo desconcentrado; de la Procuraduría General de la República y de las unidades administrativas de la Presidencia de la República, designará al servidor

público responsable del PMG en la institución, quien constituirá los equipos de trabajo encargados de ejecutar las acciones del Programa. Se recomienda que este rol lo desempeñe preferentemente el Oficial Mayor o su equivalente. En caso de que se designe a un servidor público distinto, éste deberá tener como mínimo nivel de director general o equivalente.

- 3.** El Titular de la dependencia o entidad presentará a la SFP el Proyecto Integral de Mejora de la Gestión (PIMG) que incluirá las acciones de mediano plazo que permitan como mínimo medir con base anual su progreso y los resultados que la institución se compromete a alcanzar, de acuerdo a lo previsto en el Manual de Operación.



4. La SFP, previa opinión de los Grupos Técnicos⁶, aprobará el Proyecto Integral de Mejora de la Gestión de las instituciones, a fin de asegurar su debida orientación a resultados.
5. El servidor público responsable del PMG en la institución coordinará la ejecución del Proyecto Integral de Mejora de la Gestión e incluirá en el proceso de programación presupuestación del siguiente ejercicio fiscal, los requerimientos para el desarrollo de las acciones contenidas en el mismo.
6. El Titular de la dependencia o entidad informará periódicamente a la SFP sobre los avances y resultados de las acciones comprometidas en el Proyecto Integral de Mejora de la Gestión, para lo cual contará con la participación y apoyo del Órgano Interno de Control, de acuerdo con lo previsto en el Manual de Operación.
7. Los Grupos Técnicos evaluarán y darán recomendaciones, en las áreas y sistemas que les correspondan, sobre los avances y resultados de la implementación del PMG en cada institución. Adicionalmente elaborarán los reportes consolidados de resultados de la

implementación de cada sistema en las instituciones de la APF.

8. La SFP en el ámbito de su competencia, difundirá los resultados y establecerá un sistema de calificación asociado al logro de los mismos.

I. PARTICIPANTES Y FUNCIONES

1. Presidencia de la República

Su función es reconocer anualmente a las instituciones de la APF por el logro de sus resultados en materia de mejora de la gestión, a propuesta de la SFP.

2. Secretaría de la Función Pública

Funciones:

- 2.1. Definir la política y los objetivos a alcanzar para mejorar la gestión pública de las dependencias y entidades de la APF al año 2012, de acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
- 2.2. Emitir las disposiciones normativas que resulten necesarias para la operación del Programa.

⁶ Ver apartado I Participantes y Funciones de esta sección.

- 2.3.** Establecer, en el ámbito su competencia, los incentivos de carácter no económico para estimular el buen desempeño de las instituciones.
- 2.4.** Promover ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los incentivos de carácter económico para compensar y estimular el buen desempeño de las instituciones y, en su caso, de los servidores públicos, en congruencia con el Sistema de Evaluación del Desempeño y de conformidad con las disposiciones aplicables.
- 2.5.** Informar periódicamente al Titular del Ejecutivo Federal sobre los avances y resultados de la ejecución de este Programa, así como a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la Cámara de Diputados, para efectos del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- 2.6.** Coordinar la implementación del Programa.
- 2.7.** Aprobar anualmente, previa opinión de los Grupos Técnicos, los Proyectos Integrales de Mejora de la Gestión de las instituciones.
- 2.8.** Coordinar la integración de los Grupos Técnicos, en la forma y términos que al efecto establezca.
- 2.9.** Definir, en coordinación con los Grupos Técnicos, el Componente Estándar del Módulo Institucional del PMG, con base en los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en este Programa.
- 2.10.** Evaluar, en coordinación con los Grupos Técnicos, el desempeño institucional en materia de Mejora de la Gestión, y emitir un reporte anual para cada institución.
- 2.11.** Coordinar la red de Oficiales Mayores o equivalentes.
- 2.12.** Definir la agenda temática y los mecanismos de coordinación y seguimiento del Módulo Normativo del PMG.
- 2.13.** Realizar las mejoras y ajustes periódicos a los módulos, componentes, áreas y sistemas del PMG.



3. Dependencias y entidades de la APF

Funciones:

- 3.1.** Organizar y coordinar en su interior la ejecución del PMG y las acciones derivadas del mismo.
- 3.2.** Medir periódicamente el avance de los compromisos y acciones a través de los indicadores asociados.
- 3.3.** Elaborar anualmente el Proyecto Integral de Mejora de la Gestión.
- 3.4.** Reportar el avance del Proyecto Integral de Mejora de la Gestión y sus resultados en los tiempos y plazos que establezca la SFP.
- 3.5.** Identificar los apoyos externos necesarios para asegurar que las acciones comprometidas culminen en resultados de valor y/o reformas sustanciales a las estructuras organizacionales y los procesos de la institución.

4. Grupos Técnicos

Funciones:

Se constituirá un Grupo Técnico para cada uno de los sistemas incorporados en el

Componente Estándar del PMG, los cuales estarán integrados por:

- El titular de la Unidad Administrativa competente del tema de que se trate;
- Un representante de la Subsecretaría de la Función Pública;
- Servidores públicos de las unidades administrativas competentes de las dependencias y entidades con atribuciones para desarrollar las políticas y estrategias de los temas definidos en el Programa, y
- Expertos en el tema concerniente, dentro o fuera de la Administración Pública Federal, para contar con su opinión en materias que por su especialización así lo requieran, a invitación del líder del Grupo Técnico.

Cada Grupo Técnico será liderado por el titular de la unidad competente del tema que se trate, por ejemplo, la Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal (UNAOPSPF) de la SFP en el tema de contrataciones públicas.

Los Grupos Técnicos realizarán las siguientes funciones:

- 4.1.** Definir las estrategias necesarias para alcanzar el objetivo de cada uno de los sistemas del Componente

- Estándar, asegurando su coherencia y calidad técnica mediante la definición de acciones enfocadas a obtener mejoras de mediano plazo que orienten sistemáticamente la gestión de las instituciones públicas al logro de resultados.
- 4.2.** Establecer el conjunto de indicadores de gestión aplicable a cada sistema del Componente Estándar.
 - 4.3.** Examinar y emitir recomendaciones a los Proyectos Integrales de Mejora de cada institución, asegurando la coherencia y nivel de exigencia de los compromisos establecidos en las áreas y sistemas bajo su responsabilidad.
 - 4.4.** Proporcionar asesoría en la implementación de las acciones definidas en los sistemas a su cargo.
 - 4.5.** Evaluar y opinar sobre los avances y resultados de las acciones en las áreas y sistemas bajo su responsabilidad, conforme a los criterios que al efecto determinen.
 - 4.6.** Sistematizar la información que derive de las evaluaciones que realicen,

por institución, sector y el conjunto de la APF.

5. Responsable del PMG en la institución

Funciones:

- 5.1.** Coordinar la implementación del PMG al interior de la institución.
- 5.2.** Formar equipos de trabajo permanentes integrados por personal de las unidades administrativas responsables de instrumentar las acciones contenidas en el PMG.
- 5.3.** Coordinar la elaboración del Proyecto Integral de Mejora de la Gestión.
- 5.4.** Determinar anualmente los requerimientos en materia de recursos materiales, humanos y financieros necesarios para la ejecución del Programa, a fin de que sean considerados en el proceso de programación y presupuestación del ejercicio fiscal siguiente.
- 5.5.** Reportar los resultados derivados de la implementación de las acciones establecidas en el Proyecto Integral





de Mejora de la Gestión, de acuerdo al calendario de trabajo que establezca la SFP.

6. Red de Oficiales Mayores o equivalentes

Funciones:

- 6.1.** Identificar áreas de oportunidad en la implementación del PMG y presentarlas a los Grupos Técnicos.
- 6.2.** De acuerdo con la experiencia generada, proponer nuevas áreas y sistemas, así como acciones que apoyen el desarrollo del Programa.
- 6.3.** Proponer a las instituciones emisoras de normas de aplicación general en la APF, mejoras al marco normativo para ser consideradas en el módulo normativo de este programa.

7. Delegados y Comisarios Públicos

Funciones:

- 7.1.** Emitir opinión y recomendaciones respecto a los compromisos adquiridos por las dependencias y entidades en los Proyectos Integrales de Mejora de la Gestión (PIMG), participando

para ello en las reuniones sectoriales de alto nivel con los Grupos Técnicos del Programa.

- 7.2.** Impulsar y promover los mecanismos necesarios para que los Órganos de Gobierno de las entidades y los Titulares de las dependencias aprueben el PIMG institucional, fomenten su seguimiento permanente en dichos Órganos de Gobierno y en los Comités de Control y Auditoría; así como su incorporación a los informes de autoevaluación que elaboran las entidades y en las opiniones sobre el desempeño, que con base en ellos, desarrollan los comisarios.
- 7.3.** Emitir opiniones periódicas respecto a los resultados y el impacto de la ejecución del PIMG.
- 7.4.** Podrán participar en la red de Oficiales Mayores o equivalentes, de acuerdo con la temática que se aborde.

8. Órgano Interno de Control

Funciones:

- 8.1.** Apoyar a la institución de forma permanente, proponiendo mejores

prácticas de innovación, coordinando esfuerzos e impulsando el logro de los objetivos planteados con plena orientación a resultados.

- 8.2.** Promover la calidad y relevancia de las acciones que serán comprometidas en el Proyecto Integral de Mejora de la Gestión, emitiendo opiniones no vinculantes a través de su participación en los equipos de trabajo que para tal efecto constituya el servidor público responsable del PMG en la institución.
- 8.3.** Promover que las acciones que se comprometan en el Proyecto Integral de Mejora de la Gestión para el Componente Específico, se vinculen con los objetivos, líneas estratégicas y líneas de acción del PMG, y que los indicadores estén orientados al logro de los objetivos planteados en el Programa.
- 8.4.** Verificar los avances y resultados de las acciones contenidas en el Proyecto Integral de Mejora de la Gestión de la institución, de acuerdo a los formatos, directrices y fechas que para tal efecto establezca la SFP.



II. EVALUACIÓN

La Subsecretaría de la Función Pública (SSFP) llevará a cabo una evaluación integral de los resultados globales que arroje la implementación del PMG. Esta evaluación se aplicará al conjunto de las instituciones federales y de las mejoras instrumentadas por cada una.

La evaluación ofrecerá información sobre los tipos de mejoras, sus alcances y las repercusiones que vayan teniendo en el funcionamiento general del gobierno federal.

La evaluación se aplicará tomando en cuenta las características de los diferentes Proyectos Integrales de Mejora de la Gestión y las propias condiciones en que operan las instituciones involucradas.

Para ello, y tomando en cuenta la opinión de los Grupos Técnicos, se elaborarán y aplicarán criterios que permitan determinar el grado de desarrollo institucional de cada dependencia y entidad, y el impacto previsible del conjunto de las mejoras que se hayan incluido en su respectivo PIMG. De esta manera, podrá valorar adecuadamente el nivel de compromiso de cada dependencia con la realización de mejoras a sus sistemas de gestión.

El resultado de la evaluación del Programa se expresará de diferentes formas. En una primera instancia, al nivel de cada institución, se establecerá la escala de logros que en conjunto y por cada una de las áreas de actuación se alcanzaron. A un segundo nivel, se integrarán los resultados de las instituciones que conforman cada uno de los sectores de la Administración Pública Federal.

Con esta agregación se podrá conocer el grado de éxito que la orientación a la mejora de la gestión alcance en instituciones que comparten condiciones semejantes de desempeño. Las evaluaciones sectoriales distinguirán entre los resultados alcanzados por cada institución y los que se generen en el ámbito de cada uno los sistemas de mejora regidos por los Grupos Técnicos.

Finalmente, la SSFP publicará una clasificación general sobre los logros y resultados de la aplicación del PMG en toda la APF. Esta clasificación mostrará los resultados al nivel de cada institución y de cada uno de los sistemas previstos por el Programa.

Esta información servirá como referencia para comprender la capacidad general del gobierno federal de desarrollar mejoras, así como de las competencias sectoriales e institucionales

existentes. Así también, será la base para la aplicación de incentivos económicos y no económicos, para las dependencias y entidades.

Los resultados de la evaluación serán presentados para su uso en diferentes ámbitos. En primera instancia, se transmitirán a las dependencias y entidades como parte de los mecanismos de retroalimentación destinados a fortalecer su aprendizaje y a potenciar sus capacidades para el desarrollo de mejoras de mayor alcance y profundidad.

En segundo lugar, serán integrados por la SFP a los sistemas de información contemplados dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño previsto en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y cuyos destinatarios principales son el propio

Titular del Poder Ejecutivo Federal y la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Por último, podrán ser objeto de divulgación hacia la ciudadanía de acuerdo a los criterios y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas existentes en el ámbito de actuación del Gobierno Federal.

La SFP y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el ámbito de su competencia, establecerán los mecanismos de coordinación para la correcta articulación de la evaluación de los objetivos, sistemas, módulos y componentes del PMG, con el Sistema de Evaluación del Desempeño al que hace referencia el artículo 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y con el programa de mediano plazo establecido en el artículo 61 del mismo ordenamiento.



**Programa Especial de Mejora de la Gestión
en la Administración Pública Federal 2008-2012**

Se terminó de imprimir en agosto de 2008
con Jorge Kim León
Manzanas 56-B, Col. Del Valle
C.P. 03100, México, D.F.
1,500 ejemplares



MÉXICO