



INSTITUTO
NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA, A.C.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Maestría en Administración Pública
RVOE: 20120138**

**LA FUNCIÓN SUSTANTIVA DE LA SECRETARÍA TÉCNICA
DEL GABINETE EN LOS PROCESOS DE GOBIERNO DE
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE: MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA

Roberto Padilla Domínguez

DIRECTOR: Dr. Ricardo Uvalle Berrones

Ciudad de México

Abril de 2018

Índice

Introducción	1
1. Marco Conceptual del Estado, Gobierno y Administración Pública	4
1.1 El Estado	4
1.1.1 Fines y atribuciones del Estado.	12
1.1.2 Responsabilidad administrativa del Estado Moderno	19
1.2 El Gobierno en el Estado Moderno	20
1.3 Administración Pública	26
2. Fines Sociales de la Administración Pública en México	30
2.1 El Estado y su organización	37
2.2 Poder Ejecutivo Mexicano. El Presidente.	39
2.2.1 La Administración Pública Federal	41
2.2.2 Responsabilidad de la Administración Pública en el diseño de Políticas Públicas	49
2.2.3 Agenda Pública y Agenda de Gobierno	58
2.3 Transparencia y Rendición de Cuentas, responsabilidad del Poder Público.	67
3. Función Estratégica de la Secretaría Técnica del Gabinete de la Coordinación General de Política y Gobierno de la Presidencia de la República.	73
3.1 Marco Normativo Regulatorio de la Secretaría Técnica del Gabinete	73
3.2 Antecedentes históricos de la Secretaría Técnica del Gabinete	81

3.3 Funciones y propuestas de mejora para la Secretaría Técnica del Gabinete.	89
3.4 Propuestas para mejorar:	105
3.4.1 Áreas de Gabinetes Especializados y Políticas Públicas.	106
3.4.2 Área de Compromisos de Gobierno	130
4. Procesos de Innovación del <i>Policy Maker</i> y <i>Policy Network</i> en la Coordinación Transversal de la Administración Pública Federal.	135
4.1 Innovación de los procesos gubernamentales	135
4.2 Responsabilidad social del <i>Policy Maker</i> en la Coordinación del <i>Policy Network</i>	141
4.3 Función de utilidad social del <i>Policy Maker</i>.	145
4.3.1 Proceso decisorio en la maximización de <i>La Utilidad Social Percibida por El Policy Maker</i>	148
4.4 Articulación Instrumental de las redes de Políticas Públicas: “<i>Networks</i>”	151
4.5 Coordinación Interinstitucional de Gestión Transversal en la Administración Pública	155
Conclusión	165
Bibliografía	175
Anexos	180

Introducción

El objetivo de la presente investigación es analizar las funciones sustantivas que tiene la Secretaria Técnica del Gabinete de la Coordinación General de Política y Gobierno de la Oficina de la Presidencia de la República, para el cumplimiento de las instrucciones y acuerdos del Titular del Ejecutivo Federal. En virtud de que son escasos los trabajos sobre este tema a nivel académico y profesional; se expone en la presente tesis el impacto a nivel federal de los procesos administrativos y normativos que permiten llevar acabo el seguimiento de asuntos prioritarios en las principales dependencias y organismos de la administración pública.

Durante el desarrollo de esta investigación se pretende abordar en un primer momento las bases teóricas generales, que nos permitan identificar de manera específica el objeto de estudio a la luz del conocimiento científico social.

El objetivo general de la investigación, es analizar y explicar las funciones sustantivas de la Secretaria Técnica del Gabinete, (STG) considerada como una unidad administrativa estratégica para el cumplimiento oportuno y eficaz de un gobierno transparente que rinde cuentas de los compromisos nacionales del ejecutivo federal.

El presente trabajo analizará y explicará los procesos organizacionales y administrativos que integran la STG como unidad sustantiva en la Administración Pública Federal que coadyuva al logro de los objetivos del desarrollo nacional.

En la investigación realizada se utiliza como procedimiento la consulta de fuentes de tipo documental, bibliográficas y hemerográficas, así como gubernamentales, para obtener información de primera mano relacionada con nuestro objeto de estudio.

La hipótesis central es la siguiente; el cumplimiento de los compromisos e instrucciones emitidas por el Titular del Ejecutivo Federal pueden cumplirse con el seguimiento, registro y evaluación que la Secretaria Técnica del Gabinete lleva acabo de manera transversal con las dependencias y organismos de la administración pública Federal.

Con el fin de realizar un tratamiento objetivo sobre la *Función Sustantiva de la Secretaría Técnica del Gabinete, en el Poder Ejecutivo Federal*, esta investigación fue integrada en cuatro capítulos básicos:

Estructura de la investigación

En el capítulo primero, se analiza la base teórica del Estado, Gobierno, y Administración Pública, con el fin de integrar las principales consideraciones conceptuales que dieron sustento al desarrollo de esta investigación.

En el capítulo segundo se abordan los fines sociales y la función administrativa del Estado en México, mediante el análisis de la Administración Pública Federal, la planeación de la agenda de gobierno en el quehacer público, la transparencia y rendición de cuentas.

En el capítulo tercero, se inicia con una breve reseña de los principales antecedentes de lo que hoy es la Secretaría Técnica del Gabinete, desde su surgimiento en la Administración Pública Federal hasta el actual período presidencial (2012-2018); de igual forma, se aborda la normatividad vigente que regula esta unidad administrativa; describiendo los aspectos más relevantes que evidencian los cambios que ha sufrido la Secretaría Técnica del Gabinete y su fortalecimiento a partir del actual período de esta Administración Pública Federal.

En el capítulo cuarto se desarrolla un análisis de la *Coordinación interinstitucional y transversal con dependencias federales y gobiernos estatales*.

En el quinto y último, se desarrolla un análisis de los elementos funcionales y estratégicos para el *Fortalecimiento de la Secretaría Técnica del Gabinete*, además de proponer un conjunto de mejoras para fortalecer su desempeño.

Para el sustento y apoyo a la investigación, se incorporan anexos al final del documento.

Capítulo 1.

MARCO CONCEPTUAL DEL ESTADO, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.1 EL ESTADO

El Estado es la organización política soberana de una sociedad establecida en un territorio determinado, bajo un régimen con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y de administración que persigue fines determinados mediante actos concretos.

Hegel define al Estado como la *“Realización de la Libertad”*. El Estado es la verdadera vida moral existente y *“todo cuanto de valor posee el ser humano –toda su realidad espiritual- la posee sólo a través del Estado”*. El individuo tiene valor moral sólo porque forma parte del Estado, que es la actualización completa de la razón. La idolatría respecto del Estado de Hegel alcanza su punto culminante en su famosa frase de que el Estado es *“la Idea Divina Realizada en la Tierra”*.¹

Hegel concede al Estado el derecho de defenderse contra aquellos que toleran un sentimiento subjetivo y una convicción particular, de donde provienen ciertos males, como la ruina del orden público y de la ley del país.

¹ Hegel, George Friedrich Wilhelm, (1837) *Lecciones Sobre la Historia de la Filosofía*, Fondo de Cultura Económica, Obra Póstuma, México, p. 32.

Puesto que el Estado es la razón y el espíritu actualizados, dice Hegel, la ley del Estado es una manifestación del espíritu objetivo y “sólo quien obedece la ley es libre”, pues se obedece así mismo. Hegel rechaza el concepto liberal de libertad por la ausencia de limitación y a esa libertad la denomina formal, subjetiva y abstracta respecto de sus objetos y deseos esenciales. La limitación en los impulsos, deseos y pasiones del individuo, no son, según Hegel, una limitación de la libertad sino su condición indispensable, ya que esta coacción fuerza al hombre a adecuar su conducta hacia una razón de Estado más elevada. La libertad sustantiva y real del hombre (a diferencia de la libertad formal) consiste en su sometimiento e identificarse con la racionalidad más elevada del Estado y del derecho.

El Estado es una parte especializada en los intereses del todo. No es un hombre o un grupo de hombres: es un conjunto de instituciones que se combinan para formar una máquina reguladora que ocupa la cúspide de la sociedad. Y esa especie de obra de arte ha sido construida por el hombre, utiliza cerebros humanos y energías humanas y no es nada sin el hombre, sino que constituye un encarnación superior de la razón, una duradera superestructura impersonal cuyo funcionamiento puede llamarse racional en segundo grado en la medida en que en ella la actividad de la razón, unida a la ley y a un sistema de reglas universales.

El Estado no es la suprema encarnación de la Idea, como creía Hegel. No es una especie de superhombre colectivo. El Estado no es más que un órgano habilitado para hacer uso del poder y la coerción y compuesto de expertos o

especialistas en el orden y el bienestar público, es un instrumento al servicio del hombre; poner al hombre al servicio de este instrumento es una perversión política. La persona humana en cuanto individuo es para el cuerpo político y, el cuerpo político es para la persona humana en cuanto persona, pero el hombre no es en modo alguno para el Estado. El Estado es para el hombre.

Al respecto George. Jellinek, refiere al Estado como una corporación territorial dotada de un poder de mando originario con tres elementos constitutivos que forman una unidad: un territorio, una población y un poder de mando originario.²

El concepto de Estado es una categoría histórica. Debido a que los rasgos primigenios de éste son necesariamente elementos de la modernidad, pues el Estado, en estricto, es la organización de dominación peculiar de la modernidad.³

Las relaciones del Estado con el espacio geográfico son muy importantes, pero las circunstancias geográficas del espacio no pueden explicar por sí solas la unidad, ni la peculiaridad de un Estado; por otro lado, la agrupación unificadora en el pueblo, aunque no del pueblo, es, pues, evidentemente, un factor fundamental para el nacimiento y permanencia, no sólo del Estado, sino de cualquier organización.⁴

² Jellinek, Georg, (1997) *Teoría General del Estado*, Trad. Enrique Figueroa Alfonso, Pedagógica Latinoamericana, México, p. 107.

³ Guerrero, Orozco Omar, (1992) *El Estado en la Era de la Modernización*, Plaza y Valdés, México, p. 62.

⁴ Heller, Herman, (1990) *Teoría del Estado*, FCE, 13 ed., México, pp. 154-183.

El Estado debe poseer o crear una base de nacionalidad, y una nación debe someterse a cierta forma de control centralizado, si es que cualquiera de ambas organizaciones quiere perdurar.⁵

El Estado se caracteriza también por estar formado sobre la libertad política (no solamente privada) y sobre igualdad de participación de los ciudadanos frente al poder, pero administrado por la clase dominante, con los instrumentos científicos proporcionados por los derechos y la economía.⁶

Weber define al Estado como una comunidad humana, dentro de los límites de un territorio establecido que reclama el monopolio de la legítima violencia física.⁷ Se trata de una unidad de dominación de índole institucional, cuyo fin ha sido monopolizar la legítima violencia física dentro de su territorio. Para este autor, el Estado no puede definirse por sus fines sino por sus medios: el monopolio legítimo de la violencia.

Sin embargo, Max Weber plantea que el Estado cabe definirlo con relación a un medio determinado que él posee, como toda entidad política: la violencia física. “Todo Estado se funde en la violencia”, dijo Trotsky en Brest-Litowsk. De existir únicamente configuraciones sociales que ignorasen el medio de la violencia, ya habría desaparecido la concepción de “Estado” y se hubiese fundado eso que en tal sentido específico llamaremos anarquía. Lógicamente, la violencia no es el

⁵ Crossman, R.H.S., (1990) *Biografía del Estado Moderno*, FCE, México, p. 20.

⁶ Bobbio, Norberto Matucci Nicola, *op. cit.*, p. 634.

⁷ Weber, Max, (2000) *El Político y el Científico*, Plaza y Valdés, México, p. 9.

medio normal y tampoco el único de que se vale el Estado, pero si podemos decir que es su medio específico. En la actualidad, el Estado es una comunidad humana dentro de los límites de un territorio establecido ya que este es un elemento que lo distingue, la cual reclama para ella –con el triunfo asegurado- el monopolio de la legítima violencia física. Hoy por hoy, tiene la particularidad de que a cualquiera de las demás agrupaciones o personas se les otorga el derecho de la violencia física conforme lo permite el Estado, pues éste es el único venero del derecho a la violencia.⁸

La esencia jurídica del Estado puede cifrarse en el hecho de constituir una organización que aspira a la regulación de la convivencia, en un pueblo determinado asentado sobre cierto territorio, mediante la creación de una voluntad dominante sobre la totalidad de los ciudadanos. El Estado así constituido, con sus elementos concretos: pueblo, territorio, poder y orden jurídico, no es una mera abstracción jurídica, sino una realidad efectiva, que sólo se inicia por la concurrencia de los tres factores. Dos de ellos (territorio y pueblo) son de naturaleza material; el tercer y cuarto elementos (poder y orden jurídico) pertenecen al reino ideológico.⁹ Toda política gubernamental emanada de instituciones públicas tiene relación con la figura del Estado, puesto que ella es producto de la orientación que en determinada materia se le da a las diversas demandas de la sociedad, las cuales busca satisfacer a través de acciones ejecutadas por el gobierno.

⁸ Weber, Max, (1984) *El Político y el Científico*, Premio, 4ª ed., México, pp. 7-8.

⁹ Fisbach, Oskar G. (1968) *Teoría General del Estado*, General, México, p. 19.

Para Omar Guerrero el Estado moderno es una categoría histórica que difiere de las autarquías medievales y los imperios orientales. La palabra Estado corresponde a la fase actual de la organización política, aunque se aplica por extensión a todas las formas precedentes. En síntesis “...el Estado corresponde a la modernidad y no a las formas de vida históricas que lo precedieron...”, que son partes entrelazadas como eslabones del desarrollo de la historia universal.¹⁰

Por su parte Jiménez Castro refiere al Estado de manera más completa a la realidad mexicana. El Estado personifica a la comunidad humana y constituye la nación, la cual está asentada en un territorio propio y determinado. El Estado es poseedor de un poder superior originario o jerarquizado, el cual utiliza para gobernar al pueblo como instrumento anti conflictivo entre los diversos grupos sociales de la comunidad, para ejercer la soberanía nacional y para hacer que prevalezca el interés general sobre los intereses particulares, con lo cual satisface el propósito de su origen y de su finalidad social.¹¹

A fin de que todos estos intereses singulares que se enfrentan en el terreno de la vida económica y social puedan convivir dentro del mismo espacio físico y temporal, el Estado fija reglas generales y obligatorias para todos los miembros de una sociedad, establece procedimientos y traza canales precisos para el despliegue de los mismos. El Estado es la arena donde se dirimen los conflictos

¹⁰Guerrero, Orozco Omar (1992) *El Estado en la Era de la Modernización*, Plaza y Valdés, México, pp.62-63.

¹¹Jiménez, Castro Wilburg, (1975) *Administración Pública para el Desarrollo Integral*, FCE, México, p. 152.

sociales, un conjunto de instituciones que la sociedad ha creado para moderar el conflicto entre clases e intereses diferentes, a fin de mantenerlos dentro de cierto orden que permita el desenvolvimiento de las variadas actividades y relaciones sociales.¹²

El dominio existente en el Estado moderno, más que en los discursos y las proclamaciones se localiza en la cotidianeidad administrativa, es decir, en la burocracia que se encuentra a su vez basada en el sueldo, la pensión, el ascenso, la preparación técnica, la división del trabajo, la delimitación de competencias, los documentos escritos y la jerarquía. Así mismo, los medios materiales de la administración están “separados” del funcionario burocrático, no le pertenecen como sucedía con el vasallo que “pagaba de su propio bolsillo, en la asociación feudataria, la administración y la jurisdicción del distrito que le había sido dado en feudo, y se equipaba y abastecía, asimismo, para la guerra, y sus subvasallos hacían lo mismo”.¹³

Partiendo de esta premisa, resulta necesaria la explicación de algunos de los elementos que integran al Estado, a fin de conocer más específicamente cuáles su campo y formas de actuación hacia la sociedad.

Según Jellinek, el territorio del Estado tiene dos propiedades: la primera, como sujeto o consecuencia lógica de que su población sea sedentaria y por lo

¹² Puga, Cristina, Jacqueline Pechard y Teresa Castro. (1999) *Hacia la Sociología*, Pearson Addison Wesley Longman, 3ª ed., México, pp. 81-82.

¹³ Weber, Max, (1974) *Economía y Sociedad*, T. II, FCE, México, p.1059.

tanto el Estado adquiriera ese carácter. Dado que toda evolución del Estado y de su actividad puede tener lugar únicamente dentro de un espacio determinado, eso señala el límite en el que actúa su soberanía; la extensión territorial es la garantía para llevar a cabo la realización de sus fines.

La segunda propiedad, según Jellinek, es el fundamento espacial para que el Estado despliegue su autoridad sobre todos los individuos que vivan en él; sólo en este sentido puede hablarse del territorio como un objeto del dominio del Estado que se ejerce por la mediación de sus súbditos (dominio directo de la propiedad privada). El dominio sobre el territorio en el derecho público es el *imperium*, o poder de mando, que se ejerce sobre los habitantes.

El concepto de pueblo, al igual que el de territorio, tiene una doble función: es parte del Estado en tanto éste es sujeto de poder público; al mismo tiempo que es objeto de la actividad del propio Estado.¹⁴ Visto así, el Estado y los seres humanos que lo integran son una misma cosa; de ahí que muchas teorías lo equiparen con el pueblo.

Con frecuencia se confunde la convivencia de los individuos (tomados de manera aislada) con la concepción del pueblo y comunidad. En este sentido, Rousseau asigna a toda persona una doble cualidad: la de ciudadana activa que

¹⁴ Jellinek, Georg, (1997) *Teoría General del Estado*, Trad. Enrique Figueroa Alfonso, Pedagógica Latinoamericana, México, p. 242.

participa en la formación de la voluntad común y la de sujeto que se encuentra sometido a aquella voluntad.¹⁵

La centralización es una categoría inherente al Estado moderno que surge y se fortalece desde sus primeras formas de organización durante el absolutismo para después heredarla y acrecentarla en el Estado de derecho. El Estado absolutista demanda un poder fuerte y unificado, apoyado en una administración bien organizada, autocrática en sus ejercicios de poder y con una alta profesionalización de su burocracia como necesidad histórica para impulsar el nuevo orden político y económico de la burguesía a fin de demoler la estructura feudal. El poder soberano es la organización política que da unidad a la sociedad civil.¹⁶

1.1.1 FINES Y ATRIBUCIONES DEL ESTADO.

El Estado como obra humana, ha sido construido paulatinamente para atender fines sociales, no para servir fines particulares de un individuo, casta o un grupo privilegiado que abuse del poder; casi la totalidad de los fines del Estado, coinciden en lo más importante de la sociedad, pero no puede llegar a la totalidad.¹⁷

¹⁵ Rousseau, Juan Jacobo, (1982) *El Contrato Social*, colección Sepan cuantos No. 113, Porrúa, México, p. 24.

¹⁶ Rousseau, Juan Jacobo, *El Contrato Social ...*, *op. cit.*, pp. 9-21

¹⁷ La naturaleza del Estado, sus objetivos supremos y las modalidades de su actividad sobre personas y cosas, configuran el eje de la reflexión de la moderna teoría de la administración pública. No se trata de hacer filosofía, sino de comprender los fundamentos y mecanismos del "gobierno en acción", de captar la médula sustancial de ese "hacer" concreto, de esos

El Estado en consecuencia, existe en cuanto tiene como objetivo supremo asegurar que los fines del bien común sean cumplidos, pero el Estado no es el bien común, sino un medio eficaz para preservarlo, salvaguardarlo y velar porque no sea quebrantado.¹⁸

Es aquí donde se constata que hay fines que trascienden al Estado, uno de ellos es el bien común. La actividad del Estado está constituida por el conjunto de actos, operaciones y tareas que conforme a la legislación debe de ejecutar para la realización de sus fines.¹⁹

“quehaceres” cotidianos, de esa “galaxia” institucionalizada de cometidos del poder público que identificamos con la administración pública de nuestro tiempo.

En los tiempos del liberalismo, en que escribe Otto Mayer (pp. 218-219), estamos únicamente *ante cinco cometidos, los típicos del Estado abstencionista*: relaciones exteriores, guerra, justicia, hacienda y lo interior. No otros eran en definitiva los cometidos del Estado mexicano bajo la presidencia de Benito Juárez, en el apogeo liberal de la Constitución de 1857. Desde entonces, la idea de la libertad ha cambiado: El mismo vocablo recubre en nuestro tiempo otros contenidos. No son ni siquiera los algo difusos del capitalismo anterior a la Segunda Guerra Mundial y que Gabino Fraga intentaba apenas abarcar con el género *atribuciones*, sin lograr empero desconocer que la función administrativa, en los tiempos posteriores a la crisis de 1929 y cuya vanguardia mexicana fuera el cardenismo, se extendía a lo antes vedado (p.149), asumiendo la acción directa del Estado modalidades no sólo de autoridad sino de gestión (pp.-267, 295). Ello en cumplimiento de las adiciones y modificaciones de la Constitución de 1917, que imponen al poder público un cúmulo de cometidos que obliga a desbordar terminológicamente los esenciales del Estado decimonónico juareziano, para complementarlos, como veremos detenidamente más adelante, con los cometidos agropecuarios, industriales y mercantiles. Estos son los nuevos baluartes del contemporáneo concepto de libertad. Esta existe, no porque nos defendamos exclusivamente de las acciones del Estado contrarias a nuestra libertad física personal, sino porque nos defendamos de su omisión en el cumplimiento de las prestaciones (agua, transportes, educación, salud, vivienda, subsistencias populares) requeridas por la plenitud de nuestro desarrollo personal y comunitario. Cfr., más ampliamente, Cortiñas-Peláez, León, *Estado Democrático y Administración Prestacional*, Montevideo: *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales*, XXII 1-4. 1971, tomado de Guerrero Omar, *La Teoría de la Administración Pública*, Harla, México, 1986, p. XXXI.

¹⁸ Uvalle, Berrones Ricardo, (1993) *Los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal*, IAPEM, México, pp. 57-76.

¹⁹ Fraga, Gabino, (1985) *Derecho Administrativo*, Porrúa, México, p. 3.

A lo largo de su historia, han variado sus fines y como consecuencia sus atribuciones, sin embargo, se pueden caracterizar tres etapas sucesivas sobre estas atribuciones:

En la primera etapa, el Estado está reducido a un mínimo, respecto a sus fines y atribuciones, pues se limita al mantenimiento y protección de la existencia como entidad soberana y a la conservación del orden jurídico y material, en tanto que es condición para el desarrollo de las actividades de los particulares y al libre juego de las leyes sociales y económicas; así tenemos que las atribuciones del Estado en dicha etapa se circunscriben en actividades de policía, que lo obligan a abstenerse de intervenir en la esfera de acción de lo particular, más allá del límite necesario para el mantenimiento del orden.

En un segundo momento y en razón de irse adquiriendo un grado mayor de desenvolvimiento, por el aumento de población, por los progresos del orden técnico y por otros muy variados factores, el Estado interviene en mayor grado en actividades económicas, tanto por requerirlo el cumplimiento de sus fines políticos, como por el aumento de las necesidades generales.

En una tercera etapa, y que corresponde a la actualidad, el Estado ha venido a agregar a sus finalidades anteriores las que tienden a estructurar la sociedad de acuerdo con un ideal "de justicia social", que naturalmente demanda una serie de atribuciones que convierten al "Estado gendarme" de la primera etapa, en un "Estado providencia" o "Estado social de derecho", cuyo problema

fundamental será conciliar la libertad del individuo con las exigencias de la seguridad social. La actuación estatal a través de reglas públicas, quiere significar que ciertas disputas tienen una dimensión social que no puede ser incorporada a los procedimientos del derecho privado.²⁰

Para afirmar su permanencia, el Estado mexicano promueve y genera las condiciones materiales y consolida las relaciones sociales con el fin de garantizar su existencia y conservación, a través de la creación de instituciones que sirvan para tal fin.

Al situarse por encima de los hombres, el Estado está dotado de poder político soberano que se institucionaliza a través del derecho, y conserva para sí, unidad de mando y dirección. Para su ejercicio, se vale de la búsqueda permanente de su reconocimiento, del consenso y de la legitimidad; pero al mismo tiempo y de ser necesario, ejerce la coacción en algunos ámbitos de la vida nacional. De los medios de que se valga el Estado para ejercer su poder, depende en gran medida su estabilidad política.

Para ello, el Estado mexicano, no sólo se erige como árbitro para conciliar los diferentes intereses y regular la vida en sociedad. También escucha las demandas de los gobernados y las materializa en obras concretas, es decir, en

²⁰Ashford, Nigel Davies Stephen, (1991) *Diccionario del Pensamiento Político Conservador y Liberal*, Nueva Visión, Buenos Aires, p. 114.

bienes y servicios públicos. Es precisamente en ese momento, en donde el Estado se relaciona con la sociedad, a través de la administración pública.²¹

En ese sentido, la actividad del Estado, por mediación de la administración pública, tiende a la razón de Estado: “la paz pública, el bienestar social, el orden y la justicia social buscados en un ámbito de responsable ejercicio de la libertad integran el concepto de bien público”.²² Al mismo tiempo, constituyen los medios para consolidar su existencia.

La administración pública se presenta como la actividad organizadora del Estado, y por ende, su naturaleza es dinámica y tiene ante sí la responsabilidad de encaminar sus actividades a la consecución del interés público, mediante un engranaje institucional que contribuya a preservar las condiciones materiales para coadyuvar a la estabilidad política y social en que descansa el fundamento mismo del Estado.

En ese contexto, la diversidad de actividades que el Estado realiza se organiza por medio de la acción administrativa y se manifiestan en la sociedad

²¹ Carlos Marx ha dicho que la historia parece repetirse dos veces: una como tragedia, otra como comedia. El desarrollo de la ciencia de la administración es una historia que se asemeja más a una tragedia, que a una comedia. Nuestra disciplina una vez se perdió y otra estuvo a punto de volver a ocurrir. En su desenvolvimiento, la época de cultivo y fecundidad se han alterado con periodos de sequía y esterilidad; y entre una y otra fase, han ocurrido lapsos muy largos de amnesia que han hecho que se pierdan los logros alcanzados; tomado de Guerrero Omar, *La Teoría de la Administración Pública*, op. cit., p. XVI.

²² Gómez, Sandoval Fernando, (1992) *Teoría del Estado*, Universidad Anáhuac, Escuela de Derecho, México, p. 361.

como funciones concretas. De acuerdo a la clasificación que hace Omar Guerrero,²³ el Estado moderno realiza cinco funciones, a saber:

- 1) Administración del servicio exterior.
- 2) Administración de la defensa.
- 3) Administración de la hacienda.
- 4) Administración de justicia.
- 5) Administración interna.

A través de la primer función, entra en contacto con otros Estados y busca el reconocimiento de su carácter autónomo frente a los demás; la segunda proviene de su legítimo derecho a defender su autonomía y por ende su soberanía. La tercera y cuarta funciones son ejercidas al interior de la vida nacional: mientras que una tiene que ver con los medios de que se vale el Estado para allegarse los recursos económicos necesarios para realizar las demás funciones, la otra se aboca a hacer cumplir las normas elevadas a la categoría de leyes para regular la conducta entre los individuos y entre éstos con las clases sociales.

Por su parte, la administración interna adquiere especial importancia, por todos los renglones que le toca armonizar. Y es que en ella descansa la tarea de

²³ Guerrero, Orozco Omar, (1989) *El Estado y la Administración Pública en México*, INAP, México, p. 45.

regular la vida personal y en colectividad, es decir, la vida social, a la vez que reproduce las condiciones materiales que dan sustento a la vida económica.

En este sentido, se puede definir al estado como la “Sociedad jurídicamente organizada para hacer posible, en convivencia pacífica, la realización de la totalidad de los fines humanos”, o como “la unidad de un sistema jurídico que tiene en sí mismo el propio centro autónomo y que está en consecuencia provisto de la suprema cualidad de persona en sentido jurídico.”²⁴ En sí mismo el Estado es: *“el poder vinculante entre un grupo de hombres organizados que desarrollan sus actividades cotidianas en un territorio y que tienen por objeto satisfacer de manera armónica sus necesidades de servicios”*.

Desde su aparición en la faz de la tierra, el hombre en todo momento ha buscado la felicidad, y esta felicidad solo es posible a través de la concreción de sus objetivos, y finalmente para alcanzarlos, es necesario trabajar en equipo y para ello es indispensable contar una sociedad más organizada y moderna. Es por eso que la sociedad civil organizada es un elemento importante, donde se fijan algunos objetivos de sectores, que en conjunto crean objetivos de un país. Para entender mejor lo que es, se puede definir de la siguiente forma.

La clave del éxito de un buen Estado, está en tener una administración funcional, no solo de los recursos, si no de sus objetivos, con políticas públicas funcionales y transparentes y principalmente una buena relación con sus

²⁴ De Pina, Rafael y De Pina Vara, Rafael, (1996) Diccionario de derecho, México, Porrúa, p. 276

governados es decir, dotar de servicios básicos que garanticen una buena calidad de vida a todos los ciudadanos. Siendo la administración pública la encargada de cumplir los fines sociales del Estado.

En suma, las funciones del Estado moderno deberán orientarse al interés público buscando el bienestar social y la paz pública para garantizar el desarrollo nacional.

1.1.2 RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL ESTADO MODERNO

El Estado tiene dos sentidos diferentes, uno cuando se refiere de la intervención en las empresas privadas, cuando se le critica y se planea reformarlo, se designa el conjunto de la organización gubernamental. En cambio, cuando se habla de naciones, se está refiriendo a comunidades humanas de un tipo particular.²⁵

Norberto Bobbio, definen al Estado moderno caracterizado por la unidad territorial y por el surgimiento de una instancia de poder parcialmente hegemónica en la figura del Príncipe, pero también por la presencia de una válida organización de las fuerzas sociales tradicionales sobre dos planos estrechamente vinculados, de la decisión y de la administración.²⁶

²⁵ Duverger, Maurice, (1970). *Instituciones Políticas y Derecho Constitucional*, Colección, Demos Ariel, Barcelona, pp. 44-45.

²⁶ Bobbio, Norberto Matucci Nicola, (1981) *Diccionario de Política*, Siglo XXI, Tomo I, México, pp. 626-634.

1.2 EL GOBIERNO EN EL ESTADO MODERNO

Como una acepción coloquial generalizada, el gobierno es definido “...como el conjunto de las personas que ejercen el poder político, es decir, que determinan la orientación política de una cierta sociedad...”.²⁷ Esta definición ofrece dos acepciones básicas; la primera, a partir del poder político caracterizado en los Estados modernos como poder institucionalizado que va de la mano con la palabra “gobernantes” quienes gobiernan el Estado y “gobernados” los que son sujetos del poder gubernamental.

Una segunda acepción representa al gobierno como una institución pública legalmente reconocida por los gobernados y de la cual emana el ejercicio del poder estatal, por medio de una serie organismos que llevan a cabo la organización política de la sociedad en su conjunto.

Omar Guerrero, define al gobierno como “el ejercicio del poder del Estado en la sociedad y, por tanto, es una relación que vincula a los dos. El gobierno es una fórmula que compensa el divorcio entre la sociedad y el Estado, una forma de relacionar dos entes divididos”.²⁸

²⁷ Bobbio, Norberto, *Diccionario de Política*, Siglo XXI, México, 1995, p. 710.

²⁸ Guerrero, Orozco Omar, *La Administración Pública en el Estado Capitalista*, Fontamara, México, 1986, p. 73.

En esta óptica el gobierno constituye el conjunto de instituciones públicas organizadas para el ejercicio del poder estatal sobre la sociedad, manifestando su soberanía nacional y ante otras naciones, cuya acción gubernamental se regula en las leyes, códigos, reglamentos, decretos, ordenes, entre otros, congruentes a lo estipulado en la Constitución mexicana.

A la luz de la teoría de la Organización, el Gobierno es definido como “...una red de organizaciones con pretensiones, nunca alcanzadas pero requeridas como principio de existencia, de actuación homogénea, lógica y continuada...”.²⁹

Abarcando este concepto, existen tres características de tales organizaciones:

- 1.- La transformación del concepto de gobierno-monolito al de gobierno como estructuras organizacionales diferenciadas en sociedades complejas y plurales.
- 2.- La dualidad de las organizaciones gubernamentales.
- 3.- El gobierno como red de organizaciones.

La primera aproximación, ubica la imposibilidad de aceptar una relación homogénea gobierno-sociedad a través de la acción del Estado, sino que esta es heterogénea conforme a los argumentos clásicos de la modernización política.

²⁹ Arellano, David, Cabrero, Enrique y Del Castillo, Arturo (Coordinadores)..., *op. cit.*, p. 7.

En segunda instancia, la dualidad de las organizaciones gubernamentales se esgrime como formal y legalmente predeterminadas, en función de su existencia y objetivos que una vez constituidas adquieren identidad propia de acuerdo al contexto y complejidades para las cuales fueron creadas.

El gobierno es el órgano formalmente investido del poder estatal, a través del cual dicho poder se expresa en toda su plenitud. El gobierno habla en nombre del Estado y es, en última instancia, el responsable de las acciones de éste. Al gobierno le están confiados el ejercicio del poder y la definición de la orientación política de la sociedad: toma decisiones políticas su ejecución y cumplimiento. Por ello, el gobierno se identifica con el Poder Ejecutivo, que es el que conserva en actividad al Estado.³⁰

El gobierno representa un ente más concreto y definido a través de la soberanía del Estado y del pueblo.

El Estado moderno representa por medio de su gobierno un sistema ampliamente ramificado de controles políticos, administrativos y judiciales. Dentro de las funciones de gobierno se encuentran las de bienestar social, representación política de sus asociados, y la de regular y mantener el orden jurídico que lo

³⁰ Puga, Cristina, Jacqueline Pechard y Teresa Castro,(1999) Hacia la Sociología, Parson Addison Wesley Longman, 3ª ed., México, pp.93-94.

representa. “La acción del gobierno consiste en ‘transmisión’ y su autoridad es de ‘vigencia y censura’, es pasivo y no activo”.³¹

El gobierno radica en la soberanía del pueblo, éste le imprime una forma y delega su representatividad en un cuerpo, en la figura de ese pueblo. Es la manifestación de la voluntad soberana, en la figura de una persona electa por esa misma voluntad y se encarga de imprimirle fuerza a las manifestaciones ciudadanas y sus mecanismos, cumplir y llevar a cabo sus acciones.

Gobierno es: El “poder público que dimana del pueblo por el cual éste ejerce su soberanía nacional y que representa jurídicamente a la nación, constituido por los poderes de la unión que son: Legislativo, Ejecutivo y Judicial Federal con el fin de ejecutar los ordenamientos que la Constitución Política confiere a la Federación”.³²

En este sentido, el gobierno es el conjunto de instituciones públicas que funcionan como un aparato a través del cual el Estado ejerce su poder sobre la sociedad, y manifiesta la soberanía de la nación frente a otras naciones.

“El gobierno sólo hace referencia a una parte del Estado, a los órganos que ejercen el poder, es la estructura que adoptan los órganos o poderes del Estado en el ejercicio de

³¹ Guerrero, Orozco Omar, *Introducción a la Administración Pública...*, *op. cit.*, p. 90.

³² Secretaría de la Presidencia, *Glosario de Términos Administrativos*, Coordinación General de Estudios Administrativos, México, 1976, p. 93.

sus funciones constitucionales y las relaciones políticas que se establecen entre sí.”³³

“El gobierno es el órgano administrativo del Estado. Cada organización social debe de tener un punto central de administración, un organismo mediante el cual la política decidida adquiera carácter específico y pase a traducirse en acción. Y se habla de la ciencia del gobierno por el importante cuerpo de conocimiento sistemático respecto del Estado, sobre las condiciones en que pueden emerger distintos tipos de gobierno y, asimismo, sobre las características de diferentes clases, o en cuanto a la relación de gobernantes y gobernados en varias épocas históricas, los modos de llevar adelante su función cada gobierno según la clase a que pertenece. Este conjunto de conocimientos puede con toda propiedad, ser llamado ciencia porque es capaz de servir de guía definitiva al hombre de Estado”.³⁴

El gobierno es primordialmente el medio por el cual el Estado impone una reglamentación de conducta a la población, es pues, el órgano de dirección y de realización de los fines y de la aplicación de la política del propio Estado.

³³ Acosta, Romero Miguel ,(1990) *Teoría General del Derecho Administrativo*, Porrúa, 9ª ed., México, pp. 75-81.

³⁴ Mac, Iver Robert Maclver, (1996) *Teoría del Gobierno*, Tecnos S.A., España, p. 19.

El gobierno democrático se diferencia del Estado porque es una instancia que surge de la voluntad del pueblo a través del voto, de tal manera que está identificado con un partido político, con una corriente ideológica precisa. El estado, en cambio es el conjunto de las instituciones que conforman la estructura del poder y por ello está por encima de partidismos. Una institución de gobierno se orienta de acuerdo con el proyecto político del partido que haya obtenido el poder, mientras que una institución de Estado debe guiarse por el interés de la nación.³⁵

“Gobierno es el conjunto de personas que ejercen el poder político, o sea, que determinan la orientación política de una sociedad. El poder del Gobierno estando ordinariamente institucionalizado sobre todo en la sociedad moderna, está asociado a la noción de Estado.”³⁶

Entre el gobierno y los aparatos administrativos se ha establecido en los estados modernos un vínculo indestructible; no es fácil pensar hoy en un gobierno sin el brazo armado de complejos aparatos burocráticos, y viceversa, poder pensar en estos aparatos sin la guía política de un gobierno. Para expresar esta relación, se puede decir que cada uno de los sujetos es para el otro un recurso

³⁵ En México, un ejemplo de institución de Estado, aunque no de gobierno, es el Instituto Nacional Electoral (INE).

³⁶ Bobbio, Norberto, (1981) *Diccionario de Política*, Siglo XXI, México, Tomo I, pp. 743 y 880.

político fundamental, un recurso “operativo” la administración pública para el gobierno, un recurso de “legitimación” el gobierno para la burocracia.³⁷

En este sentido, la administración pública es un aparato del Estado que tiene por cometido el desarrollo de actividades que hagan viable el ejercicio gubernamental. La administración está al servicio del gobierno y depende formalmente del Poder Ejecutivo; le corresponde aplicar lo ordenado por el gobierno.

1.3 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Una administración, que más allá de cumplir con el objetivo de proporcionar bienes y servicios, se preocupe por que se realice de manera eficaz y eficiente, es por eso que “la nueva administración se hace cargo de la racionalidad (eficacia-eficiencia) de todo el marco del proceso decisorio: de la formulación e implementación de la política”.³⁸ Es así como su objetivo principal se amplía de proporcionar bienes y servicios optimizando los recursos disponibles a que estos han de ser de máxima calidad al menor costo posible para la sociedad.

Omar Guerrero señala que la administración pública es un sistema organizado para transmitir y hacer eficaz el impulso del poder supremo, mediante la

³⁷ Gianfranco, Pasquino, (1996) *Manual de Ciencia Política*, Alianza Universidad, Octava reimpresión, *Los Gobiernos*, Capítulo 8 por Mauricio Cotta, pp. 311-354.

³⁸ Aguilar, Villanueva Luis F., (1990). *Políticas Públicas*, Colegio Nacional de Políticas y Administración Pública, Revista del Colegio, No. 4, México, p. 251.

observación de las leyes, por lo que no se concibe una administración pública descentralizada o independiente del poder supremo.

“...la administración pública es la acción a través de la cual la universalidad del Estado se individualiza en las particularidades de la sociedad civil. Los actos de la administración pública son actos particulares ejercidos por la sociedad, transformado, por ese hecho lo general del Estado [...] en hechos concretos que causan un impacto en las clases sociales y en los individuos”.³⁹

“... sin administración subordinada no hay gobierno, porque no podrá expedir órdenes sino a lo sumo dar consejos”.⁴⁰

En el Estado moderno la administración pública a través de los procesos de reforma debe llevar a la sociedad a mejores niveles de vida, integrando en sus estructuras jerárquicas a personal altamente capacitado para desempeñar puestos públicos alejados de la corrupción, el soborno, la apatía y la ineficiencia administrativa que repercuten en la vida cotidiana de la sociedad; de tal forma que toda mejora a nivel social comience desde el compromiso de servicio de

³⁹ Guerrero, Orozco Omar, *La Administración...*, *op. cit.*, p. 17.

⁴⁰ Guerrero, Orozco Omar, *Introducción a la Administración Pública...*, *op. cit.*, p. 153.

quienes encabezan la dirección de la administración pública y de la sociedad.

”La nueva realidad que debe describirse y explicarse es este escenario de fuerzas centrífugas en la acción gubernamental; un escenario de espacios que se definen por la interacción de actores, de variables exógenas que alteran el funcionamiento de las dependencias y las obligan a desarrollar capacidades adaptativas”.⁴¹

En suma, es posible entender a la administración pública como el conjunto de instituciones y órganos de gobierno encaminados a concretar sus propósitos, regida por un sistema político y ligada a las condiciones que imperan en el Estado, principalmente capitalista, donde actúa como un instrumento mediador de las demandas sociales para su revisión y solución por parte de sus órganos, con los que cumple así su carácter contradictorio de mediador y defensor de los intereses de la clase en el poder.

Omar Guerrero define a la administración pública como “un acto de dirección administrativa del Estado en la sociedad”,⁴² es decir, la acción del Estado

⁴¹ Bozeman, Barry, (1998) *La Gestión Pública su Situación Actual*, (Estudio introductorio de Enrique Cabrero Mendoza), Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Tlaxcala y FCE, México, p. 21.

⁴² Guerrero, Orozco Omar, (1980) *La Administración Pública del Estado Capitalista...*, *op. cit.*, p. 22.

hacia la sociedad por medio del gobierno⁴³ con la finalidad de regular la vida social procurando que los servicios públicos sean realizados eficientemente y satisfagan las necesidades de la sociedad oportunamente.

La administración pública es un sistema fuertemente estructurado según las características del país, del gobernante y del modelo burocrático y los valores dominantes que se piensen seguir. Su compleja organización esta relacionad con las estructuras jerárquicas establecidas por la división del trabajo, las relaciones formales, el concepto de estabilidad política y la carrera administrativa.

La administración pública, como cualquier disciplina sufre periódicas crisis cuya función es reforzar su estatuto de ciencia, renovar su objeto de estudio y abrir brecha a la innovación traída por nuevos paradigmas.

⁴³ Entiéndase por gobierno al proceso que conjunta, unifica y conduce el complejo institucional de Estado, en él se resume la institución y la acción del Estado político en el seno de la sociedad civil. Guerrero, Omar, *Diccionario de Política y Administración Pública*, Colegio de Licenciados de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, p. 60.

Capítulo 2

FINES SOCIALES DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA EN MÉXICO

El Estado se apoya en una compleja realidad social y jurídica que justifica sus fines, resaltando su proyección futura a través del diseño de planes y programas de contenido social que satisfagan las necesidades de la población.⁴⁴

Andrés Serra Rojas considera que los fines del Estado son de dos tipos: esenciales y complementarios, de los que al respecto señala:

“...Los fines esenciales son aquellos fines supremos que los individuos en forma aislada no podrían realizar; como la paz, la seguridad... requiere del esfuerzo total de una comunidad, representada por el Estado... se reducen a la defensa exterior, al mantenimiento del orden público, la realización del derecho y a la promoción de la vida económica y cultural del pueblo... los fines complementarios... pueden realizarse por los particulares o por el Estado o ambos... la definición de ellos es la resultante de la lucha social y de las tendencias que dominen a la colectividad...”⁴⁵

⁴⁴ Serra Rojas, Andrés, (1983) *Ciencia Política*, 7a. ed., México, Porrúa, pp. 68 y 69.

⁴⁵ *Ibíd*em

Con base en lo dispuesto por el artículo 49 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (CPEUM), el poder público se concibe como el Supremo Poder de la Federación, el cual se divide para su ejercicio en tres Poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial; así, la voluntad del Estado para alcanzar sus fines, y de acuerdo con estos Poderes, las clasifica respectivamente en fines administrativos, legislativos y judiciales.⁴⁶

En relación al Poder Ejecutivo, este se deposita en el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, quien para el ejercicio de su función administrativa se auxilia de órganos centralizados y entidades paraestatales, a efecto de mantener el orden y el bien común o bien público (*al referirse a toda la población*).

La función administrativa del Estado, que ejerce el titular del Ejecutivo Federal, puede definirse desde un punto de vista formal o material; es decir, si la actividad la realizan los órganos que dependen del Poder Ejecutivo estaremos ante una actividad administrativa, así, todo acto que dimana del Poder Ejecutivo es un acto administrativo (*criterio formal*); ahora bien, si se refiere a la naturaleza o contenido del acto, y este incide en un acto administrativo, estaremos igualmente frente a una función administrativa (*punto de vista material*)

⁴⁶ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 49.

Los elementos esenciales que se identifican de la función administrativa son:

1. Se realiza bajo un orden jurídico;
2. Produce efectos concretos e individualizados, y;
3. Suponen la realización de actos materiales para satisfacer necesidades prácticas.

El Poder Ejecutivo ejerce su función administrativa, la cual tiene una íntima vinculación con las atribuciones que le confieren las leyes que dimanar del Poder Legislativo, y que surgen de la necesidad de generar las condiciones propicias para conseguir sus fines sociales, lograr el *beneficio general, bien común o bien público*, a efecto de satisfacer intereses colectivos, para ello el Estado, a través del Poder Ejecutivo, se organiza y da paso a la *administración pública*.

La administración pública para materializar los fines sociales, se identifica con la parte más dinámica del Estado, que deriva del desarrollo de sus actividades, y además se relaciona con los órganos que despliegan esa actividad administrativa, es continua y permanente, requiere de renovación conforme a los nuevos requerimientos de la época, lo que le ha permitido actuar en diversos campos de acción, a efecto de cumplir eficientemente su función.

“...la parte de los órganos del Estado que dependen directa, o indirectamente, del Poder Ejecutivo, tiene a su cargo toda la actividad estatal que no desarrollan los otros poderes

(Legislativo y Judicial), su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público, adopta una forma de organización jerarquizada y cuenta con: a) elementos personales; b) elementos patrimoniales; c) estructura jurídica, y d) procedimientos técnicos.”⁴⁷

Ignacio Burgoa Orihuela conceptualiza la administración pública, identificando dos aspectos de la misma, uno orgánico y otro dinámico, señalando al respecto:

“...el concepto de administración pública presenta dos aspectos: el *orgánico* y el *dinámico*. Conforme al primero comprende a todos los órganos centralizados o paraestatales que en diferentes ramos ejercen la función administrativa, y de acuerdo al segundo entraña la función misma que es... de servicio, de manejo y de gobierno de lo que tradicionalmente se conoce con el nombre de *cosa pública*...”⁴⁸

Por lo que se refiere al aspecto dinámico, también denominado *funcional*, de la administración pública, concretamente se identifica con las actividades que realizan los órganos del Estado, a efecto de alcanzar precisamente sus fines

⁴⁷ Acosta Romero, Miguel, (1991) *Teoría General del Derecho Administrativo*, 10a. ed., México, Porrúa. p. 96.

⁴⁸ Burgoa Orihuela, Ignacio, (1992) *Diccionario de Derecho Constitucional, Garantías y Amparo*, 3a. ed., México, Porrúa, p. 26

sociales, que le son encargados en específico a determinados órganos; como se indicó, la función administrativa del Estado para alcanzar el bien común o bien público, para ello se apoya de los órganos administrativos, los cuales a través de las atribuciones conferidas, en la actualidad se enfocan particularmente a solucionar la problemática económica-social de la población, que impacta directamente a la colectividad, a partir de satisfacer los servicios públicos, seguridad pública, asistencia social, salud, garantías sociales, discriminación, desigualdad, pobreza, grupos vulnerables, empleo, salarios suficientes, educación, cultura, vivienda, entre otros, con la finalidad de atender las necesidades que impactan mayormente a la población sin excesivas intervenciones por parte del Estado, para ello ha tenido que contar con nuevos órganos administrativos que se encarguen de ejecutar las funciones, de manera adecuada, eficaz y con un aporte productivo.

La administración pública actualmente, se constituye como un medio o instrumento eficaz al servicio de la sociedad, con profundos valores humanos, en el que se considera su naturaleza eminentemente social, por lo que los cambios se han ido dando para implementar acciones que logren la convivencia entre ciudadanía y gobierno.

En México, la concepción tradicional de gobierno y administración pública ha sido superada, y ha dado paso a un Estado generador de desarrollo económico y social, en el que el servidor público cada vez más cercano a la población, juega un papel preponderante para el logro de este fin.

En este sentido, es indudable el cambio de paradigma que la administración pública ha sufrido, ante los nuevos fenómenos sociales en el que la globalización ha sido un factor determinante, y en donde las políticas públicas cobran relevancia en los gobiernos, identificando la administración pública por su relación con la sociedad.

La administración pública en su concepción tradicional, como ha quedado establecido, ha sido superada, la globalización es uno de los factores que influyó en el cambio de paradigma y su transformación; el Estado ya no ejerce solamente una atribución regulatoria, da paso al otorgamiento de mínimos de bienestar para toda la población, con mayor relevancia hacia los grupos vulnerables, proporcionando, entre otros, salud, educación, cultura, vivienda y alimentación, los cuales debe garantizar, así la administración pública se constituye como garante de los fines sociales del Estado.

En este orden de ideas, la Administración Pública es la actividad que desarrolla el Estado a través del Poder Ejecutivo en los tres órdenes de gobierno para cumplir sus funciones administrativas, y de igual forma, comprende a los órganos encargados de su cumplimiento y que dependen de este Poder.

Miguel Acosta Romero refiere que la Administración Pública requiere de una organización, a la que llama “organización administrativa” y define como: “... la forma o modo en que se estructuran y ordenan las diversas unidades

administrativas que dependen del Poder Ejecutivo, directa o indirectamente, a través de relaciones de jerarquía y dependencia, para lograr una unidad de acción, de dirección y de ejecución, en la actividad de la propia administración, encaminada a la consecución de los fines del Estado...”⁴⁹

El artículo 90 de nuestra Carta Magna determina que la Administración Pública Federal se organiza en centralizada y paraestatal, disponiendo este numeral la creación de una ley que se encargue de la distribución de los negocios administrativos de la Federación, ley que actualmente se denomina *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*.⁵⁰

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 1o. establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal.

La Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y los Órganos Reguladores Coordinados integran la Administración Pública Centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales

⁴⁹ Acosta Romero, Miguel, (1991) *Teoría General del Derecho Administrativo*, 10a. ed., México, Porrúa, p. 101

⁵⁰ Publicada el 29 de diciembre de 1976 en el Diario Oficial de la Federación.

de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

2.1 EL ESTADO Y SU ORGANIZACIÓN

Nuestro país es una República representativa, democrática, laica, federal, compuesta de estados libres y soberanos⁵¹ cuya soberanía reside esencialmente y originalmente en el pueblo,⁵² y ejerce dicha soberanía a través de los poderes de la Unión,⁵³ mismos que se dividen en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.⁵⁴ Dicha idea de dividir los poderes fue concebida con la finalidad de evitar abusos y arbitrariedades, misma que ha sido desarrollada por diversos autores a lo largo de la historia y encuentra su primer sustento legal en la Declaración del Buen Pueblo de Virginia de 1776.⁵⁵

En el marco jurídico vigente, la Constitución de 1917 recoge la división de poderes, a través de diversas leyes, decretos, circulares y demás normatividad. Es así que, las funciones que el pueblo soberano ha encargado al Estado mexicano

⁵¹ *Confróntese*, con el artículo 40 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, consultado en la siguiente página electrónica: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm> consultado el 30 de agosto de 2014.

⁵² *Confróntese*, con el artículo 39 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, consultado en la siguiente página electrónica: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm> consultado el 30 de agosto de 2014.

⁵³ *Confróntese*, con el artículo 41 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, consultado en la siguiente página electrónica: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm> consultado el 30 de agosto de 2014.

⁵⁴ *Confróntese*, con el artículo 49 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, consultado en la siguiente página electrónica: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm> consultado el 30 de agosto de 2014.

⁵⁵ *Pedroza de la Llave, Susana Thalía*, "Los órganos constitucionales autónomos en México", en Serna de la Garza, José Ma. y Caballero Juárez, José Antonio (eds.), (2002) *Estado de derecho y transición jurídica*, México, p. 174

se realizan a través de actos de derecho político emitidos por los tres poderes, de esta forma, cada uno desarrolla la función legislativa, administrativa y judicial,⁵⁶ que le corresponde.⁵⁷ Si bien, cada poder y sus respectivas atribuciones tienen gran importancia.

En este orden de ideas, el ex ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación Dr. Gabino Fraga, entendió por función administrativa desde el punto de vista de su naturaleza, a aquella “que el Estado realiza bajo un orden jurídico y, que consiste en la ejecución de actos materiales o actos que determinen situaciones jurídicas para casos individuales.”⁵⁸ El autor llegó a esta conclusión, después de considerar que si bien las funciones del Poder Ejecutivo, por lo general, son deducidas a la ejecución de las leyes, como su nombre lo indica; también es cierto que “la administración no se reduce a aplicar la ley”,⁵⁹ se deben tomar en cuenta una gran cantidad de actos de gobierno, políticos y administrativos, y está, en manos del titular del Ejecutivo cumplimentar.

⁵⁶ *Confróntese*. Martínez Morales, Rafael, (2011) *Derecho Administrativo*. 1er curso, sexta edición. México, Oxford University Press, p. 35

⁵⁷ Sobre el particular, cabe hacer mención que si bien dichos actos en estricto sentido sólo pueden ser desarrollados por uno de los tres poderes, en sentido amplio, hay ocasiones en los que esas funciones pueden ser desarrolladas por otros poderes; por ejemplo, algunos autores consideran que cuando el Ejecutivo expide reglamentos, lleva a cabo la función legislativa o cuando el Poder Legislativo instruye un juicio político en contra de algún funcionario se puede considerar que realizan una función propia del órgano jurisdiccional; sin embargo, para efectos de este texto, sólo se hará referencia a las funciones en estricto sentido. Al respecto, *Confróntese*, Martínez Morales, Rafael, Op. Cit., pp. 33-38. Desarrolla las funciones de cada uno de los tres poderes; asimismo, *Confróntese*. Carpizo, Jorge, *El presidencialismo mexicano*, décimo sexta edición. México, Siglo XX, 2002. Es un texto, en el cual se estudian las facultades constitucionales o propias del Poder Ejecutivo y las llamadas por el autor “metaconstitucionales” o aquellas en las cuales el Ejecutivo tiene injerencia sin ser propiamente funciones administrativas.

⁵⁸ Fraga, Gabino,(2006) *Derecho Administrativo*, cuadragésima quinta edición, México, Porrúa, 2006, p. 63

⁵⁹ *Ídem*

De conformidad con lo anterior, es lógico que una sola persona, en este caso el presidente de la República, no puede cumplir con esa gran cantidad de funciones, por ello, la ley le permite auxiliarse de determinados entes que, bajo su mando o vigilancia, le ayudarán a cumplirlas y, de esta manera, integrarán a su vez, la Administración Pública Federal.

2.2 PODER EJECUTIVO MEXICANO. EL PRESIDENTE.

El sistema presidencial, que tiene como antecedentes el sistema monárquico y las obras de Locke, Montesquieu y Blackstone, encuentra su primer fundamento legal en la Constitución estadounidense de 1787 que configura nuevas relaciones entre los poderes Ejecutivo y Legislativo.⁶⁰ Inspirado en el modelo estadounidense, nuestro país adoptó el régimen presidencial desde su origen como república federal.⁶¹

En la actualidad, el fundamento de la figura presidencial lo encontramos en el artículo 80 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra establece:

Se deposita el ejercicio del Supremo *Poder Ejecutivo* de la Unión en un *solo individuo*, que se denominará "Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

⁶⁰ Carpizo, Jorge, El presidencialismo mexicano... *Op. Cit.*, p. 15

⁶¹ Carrillo Flores, Antonio,(1995) "La evolución del Derecho Administrativo Mexicano en el siglo XX", *Revista de la Administración Pública. Raíces del Instituto Nacional de Administración Pública*, México, No. 68, p. 5

El presidente tiene múltiples facultades que encuentran fundamento en la Constitución,⁶² las leyes y el sistema político.⁶³ Diversos tratadistas, han agrupado estas facultades en funciones administrativas y políticas.

Del carácter como funcionario político el presidente deriva la relación que guarda con el Estado y con otros órganos representativos del mismo.⁶⁴ De manera general, tiene a su cargo la representación del país a nivel internacional, las relaciones con otros poderes, y el desarrollo del sistema político del país.⁶⁵

El presidente en su carácter administrativo, debe llevar a cabo la función administrativa, esto significa, no sólo ejecutar las leyes de una manera mecánica, sino en el sentido amplio en el que fue definida dicha función anteriormente,⁶⁶ asimismo, como autoridad administrativa, se constituye en el “jefe superior de la Administración Pública Federal”, el cual se encuentra en la cúspide de la pirámide jerárquica,⁶⁷ concentrando en sus manos los poderes de decisión, de mando y jerarquía, necesarios para mantener la unidad de la Administración.”⁶⁸

Lo antes referido, nos lleva a hablar de un Poder Ejecutivo unitario, es decir, en una persona recae el cumplimiento de las obligaciones y facultades; sin

⁶² *Confróntese*, con el artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, consultado en la siguiente página electrónica: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm> consultado el 30 de agosto de 2014.

⁶³ Carpizo, Jorge, *Op. Cit.*, p. 82.

⁶⁴ Fraga, Gabino, *Op. Cit.*, p. 173

⁶⁵ Carpizo, Jorge, *Op. Cit.*, p. 82.

⁶⁶ Fraga, Gabino, *Op. Cit.*, p. 173.

⁶⁷ Martínez Morales, Rafael, *Op. Cit.*, p. 53

⁶⁸ Fraga, Gabino, *Op. Cit.*, p. 174

embargo, para manejar esos “aspectos tan disímolos, numerosos e importantes, el presidente de la república cuenta con una serie de colaboradores, órganos y mecanismos”,⁶⁹ que comprenden la Administración Pública Federal.

2.2.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

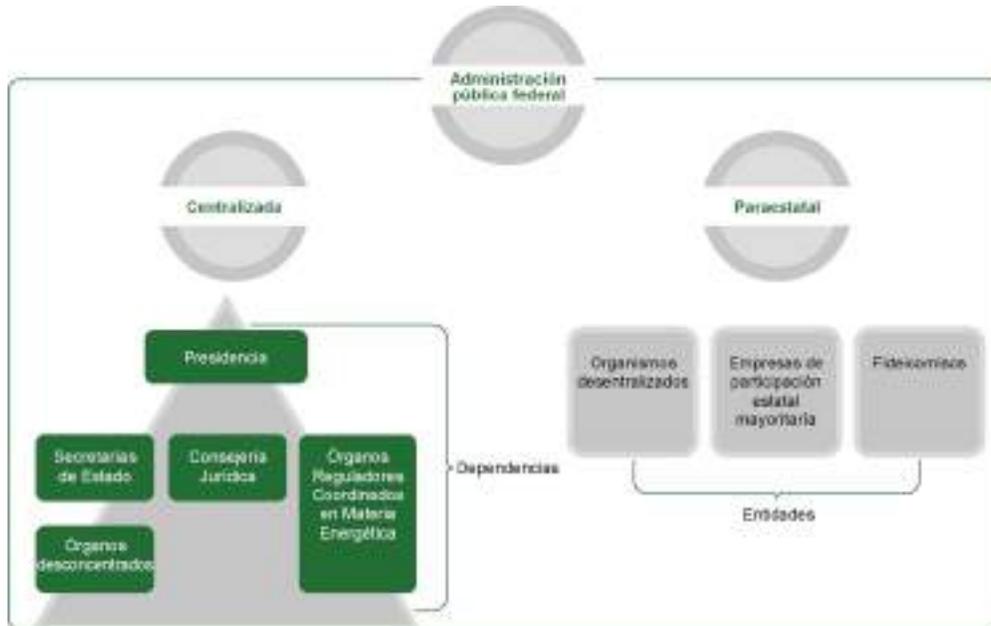
La Administración Pública es definida por el Dr. Jorge Fernández Ruíz como: *el conjunto de áreas del sector público del Estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de servicios públicos, la ejecución de obras públicas y la realización de otras actividades socioeconómicas de interés público, trata de lograr los fines del Estado.*⁷⁰ Asimismo, el Doctor Fernández Ruíz, refiere que la Administración Pública para su organización admite diversas formas; mismas que en el orden jurídico federal, a nivel constitucional en su artículo 90,⁷¹ se divide en centralizada y paraestatal. En la administración centralizada encontramos al presidente con el mayor nivel jerárquico, quien se ayudará de manera directa para el cumplimiento de sus funciones de las secretarías de Estado, de la Consejería Jurídica y de los Órganos Reguladores Coordinados en Materia Energética, conformando éstos la Administración Pública centralizada; asimismo, contará con la ayuda, aunque de manera indirecta, del sector paraestatal, el cual, está integrado por organismos descentralizados,

⁶⁹ Carpizo, Jorge, *Op. Cit.*, p. 69.

⁷⁰ Fernández Ruíz, Jorge, *Derecho Administrativo y administración pública*, quinta edición, México, Porrúa-UNAM, México, 2012, Pág. 281

⁷¹ Véase, Reformas al artículo 90 constitucional

empresas de participación mayoritaria y fideicomisos. Para tales efectos, resulta esencial presentar el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia con base en LOAPF

De conformidad con el diagrama, los entes centralizados dependientes del Ejecutivo también son denominados *dependencias*, mientras que los paraestatales, son llamados *entidades*.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece que la Administración Pública Federal está integrada por centralizada y paraestatal:

En la actual estructura centralizada se integra por la Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y los Órganos Reguladores Coordinados en materia Energética,

las tres últimas consideradas dependencias, encargadas del despacho de los negocios del orden administrativo tal y como lo precisa el artículo 2º de esta Ley, misma que distribuye los asuntos administrativos encomendados al Ejecutivo Federal en estas dependencias.

Las Secretarías de Estado, se encuentran definidas en el artículo 26 de esta Ley Orgánica, determinando actualmente dieciocho, entre las que destaca la Secretaría de Cultura, al haberse instituido en el actual período del Poder Ejecutivo Federal, por virtud de la reforma que sufrió la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal el 17 de diciembre de 2015, mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación.

En el mismo numeral 26 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, además de las Secretarías de Estado, se incluye a la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, como una dependencia más encargada de los asuntos del orden administrativo encomendados al Ejecutivo Federal, dependencia prevista igualmente en el numeral 90 de la Constitución Federal.

Por lo que se refiere a los Órganos Reguladores Coordinados en materia Energética, el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos determina que el Poder Ejecutivo contará con estos órganos, a los que denomina Comisión Nacional de Hidrocarburos y Comisión Reguladora de Energía, creados a partir de la reforma Constitucional en materia de energía, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 2013.

Es importante destacar que la Procuraduría General de la República actualmente se ubica dentro del ámbito del Poder Ejecutivo Federal, al disponerlo expresamente el artículo 1 de su Ley Orgánica vigente, no obstante, por virtud de la reforma Constitucional en materia política electoral publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de febrero de 2014, la Procuraduría General de la República se instituirá como Fiscalía General de la República una vez que el Congreso de la Unión emita la declaratoria expresa de entrada en vigor de su autonomía constitucional, de conformidad con el artículo Transitorio Décimo Sexto del referido Decreto, momento en el que se constituirá en un órgano público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, conforme el artículo 102, apartado A, de la Carta Magna, y dejará de formar parte del Poder Ejecutivo Federal.

Las dependencias señaladas, como se indicó forman parte de la Administración Pública Centralizada en el ámbito Federal; la centralización administrativa se caracteriza por la relación de dependencia que existe entre los órganos que la conforman frente al Titular del Poder Ejecutivo, lo que implica la centralización del poder de decisión y de mando en la autoridad superior, a efecto de unificar decisiones, acciones y su ejecución bajo los mismo objetivos y metas; destaca la relación de jerarquía establecida entre los órganos inferiores de la Administración con los órganos superiores, así como la delegación de facultades, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo vigente en el correspondiente período del Poder Ejecutivo.

Respecto a la Administración Pública Paraestatal, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en sus artículos 1° y 3°, establece que el Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará de los organismos descentralizados; de las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito y de las instituciones nacionales de seguros y de fianzas; así como de los fideicomisos.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal contempla algunas disposiciones de la Administración Pública Paraestatal, pero, de acuerdo con lo establecido en el artículo 90 de la Constitución Federal, es la Ley Federal de las Entidades Paraestatales la ley reglamentaria de este numeral en materia de entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, la cual se encarga de su organización, funcionamiento y control, publicada el 14 de mayo de 1986 en el Diario Oficial de la Federación, abrogando la anterior Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal del 31 de diciembre de 1970.

Las entidades u organismos que conforman la Administración Pública Paraestatal son auxiliares en la función administrativa conferida al Poder Ejecutivo Federal, por lo que su actividad también debe estar encaminada al cumplimiento de las metas y objetivos previstos en el Plan Nacional de Desarrollo y los programas que de éste emanen.

Con base en la operación de las entidades paraestatales, se otorga al Ejecutivo Federal la facultad de intervenir, estableciendo las leyes correspondientes la relación entre dichas entidades y el Presidente de la República, así como entre éstas y las Secretarías de Estado; así la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal determina que el Titular del Ejecutivo Federal agrupará por sectores definidos las entidades u organismos de la Administración Pública Paraestatal, considerando para ello el objeto de cada una de estas entidades con la competencia atribuidas a las Secretarías de Estado; así la intervención que se atribuye al Ejecutivo Federal se lleva a cabo a través de la Secretaría de Estado competente conforme al sector definido al que corresponda, misma que será la coordinadora de dicho sector.

La Secretaría de Estado como coordinadora del sector, le corresponde coordinar la programación y el presupuesto, su operación, así como la evaluación de los resultados; por lo que, considerando su vinculación con la planeación nacional y la competencia en esta materia tanto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como de la Secretaría de la Función Pública, corresponde a estas dependencias verificar su cumplimiento, así como emitir los criterios de clasificación de las entidades paraestatales conforme a sus objetivos y actividades, en las que cumplan una función institucional y las que realicen fines comerciales.

Como parte de las Administración Pública Paraestatal se encuentran los organismos descentralizados, los cuales se caracterizan por derivar de una ley o

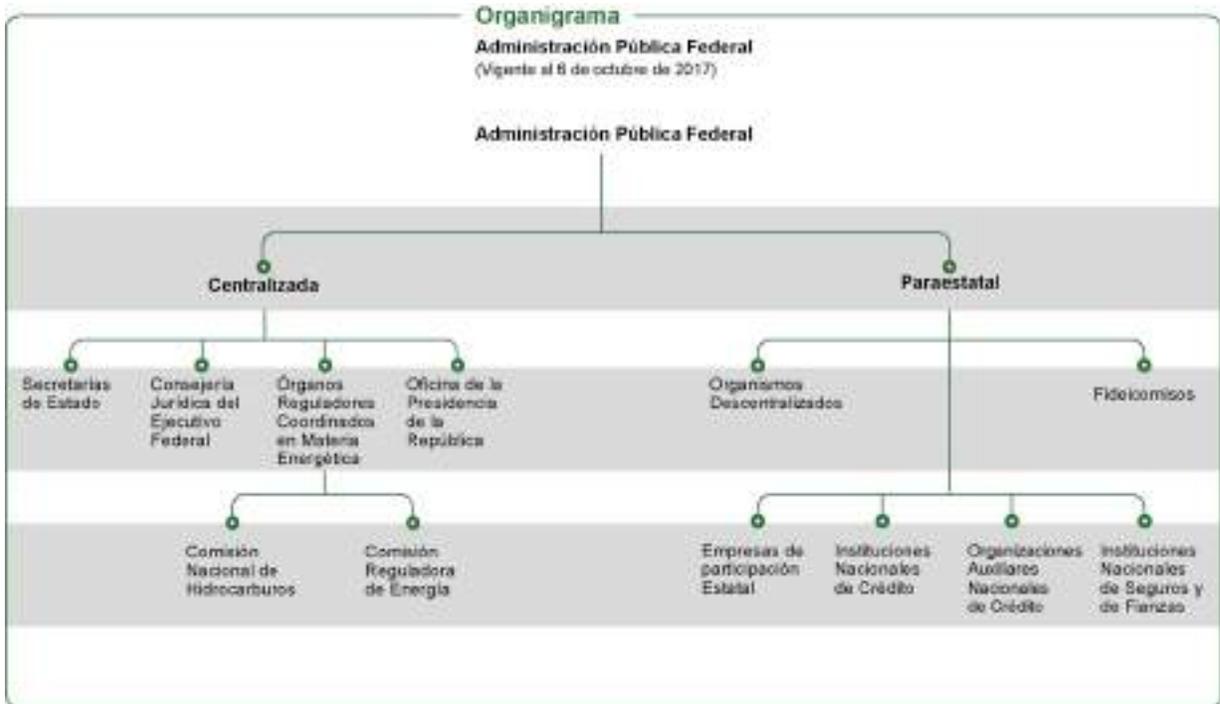
de un decreto que emita el Congreso de la Unión o el Ejecutivo Federal, es decir de un acto legislativo, a estos organismos se les reconoce personalidad jurídica y patrimonio propio, y mantienen una dependencia indirecta con el Poder Ejecutivo, a efecto de desarrollar actividades que le competen al Estado, por lo que son creados para desarrollar actividades específicas en apoyo a la función administrativa, reconociéndoles para tal efecto como objeto: actividades de áreas estratégicas o prioritarias, la prestación de un servicio público o social, o la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Asimismo, las empresas de participación estatal mayoritaria forman parte de la Administración Pública Paraestatal, se encuentran establecidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, leyes en las que se reconocen como empresas de participación estatal mayoritaria a las sociedades nacionales de crédito, a las organizaciones auxiliares nacionales de crédito y a las instituciones nacionales de seguros y fianzas, las cuales se caracterizan por la participación mayoritaria del Gobierno Federal en dichas empresas, en las que las áreas prioritarias son la satisfacción de los intereses nacionales y de las necesidades populares, entre otros.

Los fideicomisos públicos, de igual forma, formaran parte de la Administración Pública Paraestatal, para ello necesitan ser constituidos por el gobierno federal o por alguna otra entidad paraestatal con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en el impulso de las áreas prioritarias del desarrollo, es decir

para efecto de realizar actividades prioritarias; por lo que se refiere a los fideicomisos del gobierno federal, corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fungir como fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada.

El Presidente de la República como Titular de la Administración Pública Federal, para el desarrollo de la función administrativa del Estado, se auxilia en las dependencias y entidades que conforman respectivamente la Administración Pública Centralizada y la Administración Pública Paraestatal, para el logro de las metas y objetivos programados conforme el Plan Nacional de Desarrollo y los programas que del mismo deriven; por ello, su organización ésta vinculada directamente con la planeación nacional; así, en el actual periodo de Poder Ejecutivo Federal la organización de la Administración Pública Federal queda constituida de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia con base en la actualización de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal vigente al 6 de octubre de 2017

2.2.2 RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA EN EL DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

El Presidente de los Estados Unidos Mexicanos contará con el apoyo directo de la Oficina de la Presidencia de la República para sus tareas y para el seguimiento permanente de las políticas públicas y su evaluación periódica, con el objeto de aportar elementos para la toma de decisiones, sin perjuicio de las atribuciones que ejercen las dependencias y entidades de la administración pública federal en el ámbito de sus respectivas competencias.⁷²

⁷² Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, (2015) artículo 8º Veritatis Verbum México,p.38

Hablar de políticas públicas precisa de una forma de entender y de procesar los problemas sociales. Par empezar, una definición se tendría que enmarcar bajo un principio de legitimidad democrática de los gobiernos que son elegidos justamente para traducir en planes de acción gubernamental los programas de gobierno por los cuales votó el electorado. Además, es necesario establecer las diferencias entre las políticas gubernamentales y las políticas públicas, puesto que no solo el gobierno es el encargado de definir el contenido, los procesos y las decisiones, dejando al margen de la construcción de políticas públicas a la sociedad civil y a otros actores.⁷³

Recordemos que la dimensión sustantiva hace referencia a la actuación específica del gobierno en sus distintos niveles y sectores sobre un tema determinado de la agenda pública; mientras que la dimensión adjetiva hace referencia a la manera como se enfoca el problema de la acción pública sobre la sociedad y cómo se incorpora en las distintas fases de elaboración de la política pública a los distintos actores involucrados en la solución del problema. Si bien las políticas públicas contribuyen a las soluciones de problemas que se han constituidos como públicos que movilizan recursos institucionales y actores sociales, son formas de representación social determinadas que pueden modificarse mediante la acción pública de diferentes gobiernos y actores involucrados en los flujos de decisión; sin que esto quiera decir que se deben dejar a un lado los atributos de coherencia, integralidad, legitimidad y sustentabilidad. Cuando de políticas públicas se trata pueden surgir confusiones entre políticas de

⁷³ Rott Cuervo et al., Ensayos sobre Políticas Públicas, pp. 67-84.

Estado, las políticas de gobierno o de otras entidades distintas al gobierno. El nivel más agregado de una política pública lo constituyen las políticas estatales, las llamadas políticas de Estado que casi siempre desarrollan y materializan principios constitucionales. Así entonces tenemos la política fiscal, la política educativa, la política en salud, la política de seguridad, la política exterior, entre otras. Por lo general, esta política se inicia como políticas de gobierno y en la medida en que fueron obteniendo legitimidad e internalización constitucional se quedaron en la agenda pública

La vocación de la gran mayoría de políticas públicas formuladas por los gobiernos es la de transformarse en políticas de Estado para asegurar su continuidad y sustentabilidad. Buena parte del déficit de políticas públicas se presenta cuando se modifican de manera constante los objetivos, los procesos y las decisiones del gobierno sobre temas tan sensibles como son los de la desigualdad social, la inseguridad y la pobreza, por lo cual nunca terminan de resolverse por falta de acciones estratégicas de mediano y largo plazos por falta de políticas de Estado. Para la construcción de las sociedades del futuro a través de la formulación de políticas públicas mundiales es importante caracterizar la política pública mundial y para ello definir cómo se entiende actualmente al Estado nación y cuáles son las visiones sobre el mismo y sus capacidades para gestionar políticas públicas en un contexto global.

El artículo 9º, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece sobre el particular que las dependencias y entidades de la Administración pública

Centralizada y Paraestatal, conducirá sus actividades en forma programada, con base en las políticas que para logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal.

El artículo 9º , encuentra su base constitucional en diferentes artículos, que se refieren a la rectoría del desarrollo nacional inmersos en la parte dogmática de la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pero principalmente en el artículo 26 de nuestra carta magna, en donde se indica que el Estado organiza un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprime solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación.

Bajo esta perspectiva, fue publicado el Plan Nacional del Desarrollo en el Diario Oficial de la Federación el veinte de mayo de dos mil trece⁷⁴ del cual se desprenden las siguientes metas nacionales: 1) Un México en paz que garantice el avance de la democracia, la gobernabilidad y la seguridad de su población; 2) Un México incluyente para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales de todos los mexicanos, que vayan más allá del asistencialismo y que conecte el capital humano con las oportunidades que genere la economía en el marco de una nueva productividad social, que disminuya las brechas de igualdad y que promueve la más amplia participación social en las políticas públicas como factor de cohesión y ciudadanía; 3) Un México con educación de calidad para garantizar

⁷⁴ Documento que puede ser consultado en las páginas electrónicas del Diario Oficial de la Federación y de manera directa en la siguiente dirección: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013

un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano; 4) Un México próspero que promueva el crecimiento sostenido de la productividad de un clima de estabilidad económica y mediante la generación de igualdad de oportunidades; y 5) Un México con responsabilidad global que sea una fuerza positiva y propositiva en el mundo, una nación al servicio de las mejores causas de la humanidad.



Fuente: PND 2013-2018

El análisis de las políticas públicas en México, tiene por estudio la acción de las autoridades públicas en el seno de la sociedad. De acuerdo con Ortegón,⁷⁵ las políticas públicas son una directriz de pensamiento que guía la acción. También

⁷⁵ Ortegón, Edgar (2008) Guía sobre el diseño y gestión de la política pública. Universidad de Alcalá. (convenio Andrés Bello) Colombia, p. 17

comprenden: Participación social activa y concertación política, reflejada la primera en acuerdos básicos entre los partidos políticos, las élites dirigentes, los grupos sociales estratégicos y la ciudadanía para adoptar decisiones estratégicas, resolver conflictos y sacar adelante las políticas mediante el diálogo y la unión de esfuerzos como “problemas mundo”, y la segunda, como fuerza motora para que se logren los objetivos de los actores, contando con las opiniones y decisiones de la sociedad. Responsabilidad entendida como rendición de cuentas a la sociedad para instaurar una gestión de las políticas públicas, juzgadas en función de sus resultados. Transparencia mediante información y acceso al conocimiento sobre datos de toda índole (financiera, presupuestaria, económica, social etcétera), lo cual incluye sistemas generalizados de e-government, adquisiciones estatales, e-datos gubernamentales, e-administración, e-informes de gestión de las instituciones públicas. Integración entre Estado y sociedad civil para generar las alianzas efectivas entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil, y sentar las bases de una nueva concepción de gobernanza de doble entrada (“arriba hacia abajo” y “abajo para arriba”), con delegación de funciones gestoras a instituciones de autogobierno local y autorregulación social. Está basada en la negociación entre actores políticos y sociales, sin que ello signifique pérdida de control estatal, sino por lo contrario, una auténtica descentralización del poder. Estado de Derecho para hacer cumplir la ley y respetar las políticas gubernamentales, mediante la modernización de los poderes del Estado. Esto incluye la creación de un poder judicial ágil e independiente, el fortalecimiento de los partidos políticos, y un ejecutivo con instituciones de liderazgo para conducir las políticas públicas.

Marco regulatorio o reglas de juego sobre las intervenciones del Estado y el accionar del sector privado. La regulación pública es una de las fuentes más importantes de productividad de las empresas al generar cambios en los incentivos para la asignación de recursos y la innovación, tanto en nivel interno como externo, de los sectores productivos. Las políticas públicas que introducen menos barreras y restricciones generan una reasignación de recursos a favor de las más competitivas y, por lo tanto, con efectos positivos sobre el crecimiento de la productividad.⁷⁶

Las políticas públicas son programas de gobierno que se emplean por la necesidad de la sociedad para resolver una problemática que afecte la gobernabilidad de un Estado. Las políticas públicas son las acciones del gobierno para, con y por la sociedad.

En la actualidad, son un tema trascendental, las políticas públicas en la política y en la administración pública que atañen el desarrollo de un Estado. Es indispensable contar con instituciones que sean realmente eficaces y eficientes dentro de la administración pública, por lo tanto las políticas públicas son la parte ejecutoria de la administración pública federal en México.

Las políticas públicas son un instrumento que hoy en día ha venido a brindar un apoyo a la administración pública con el fin de contribuir al análisis y a

⁷⁶ *Ibidem*, pp. 179-181.

la elaboración de decisiones de un tema particular, para ser más eficaces y eficientes y dar soluciones y problemas generados en la sociedad.

Omar Guerrero que nos dice que la política pública es:

“política pública como un tipo de actividad del gobierno, aquella que se encamina a estimular la colaboración social o inhibir el conflicto” ⁷⁷

Las políticas públicas son la práctica generada por la administración pública y las políticas porque se componen de planes, programas, acciones teorías y análisis sociales para su realización; el resultado del análisis de estos puntos y la toma de decisiones produce lo que se denomina política pública bajo el objetivo de brindar bienestar social.

Las políticas públicas se desarrollan en el ámbito de lo público, de tal forma que la participación ciudadana en conjunto con el Estado (gobierno) permite llevar a cabo un análisis que identifique los problemas que se plantean llegando así a satisfacer intereses colectivos.

“La política puede denotar: un campo de actividad gubernamental (política de salud, educativa, comercial), un propósito general a realizar (política de empleo estable para la sociedad), una situación

⁷⁷ RAP (1992) Revista de Administración Pública. Políticas públicas. INAP No. 84. pp. 83-88.

social deseada (la seguridad social y la seguridad pública), entre otras, por lo que a la política se le pueden asignar los siguientes componentes:

- Institucional, la política es elaborada o decidida por una autoridad formal legalmente constituida en el marco de su competencia y es colectivamente vinculante.
- Decisorio, la política es un conjunto-secuencia de decisiones, relativas a la elección de los fines y medios, de largo o corto alcance, en una situación específica y en respuesta a los problemas y necesidades;
- Comportamental, implica la acción o la inacción, hacer o no hacer nada; pero una política es, sobre todo un curso de acción y no solo una decisión singular;
- Causal, son los productos de acciones que tienen efectos en el sistema político y social.”⁷⁸

Entendemos por Policy al plan de acción de gobierno, en conjunto con la población para su beneficio, a través de programas o políticas públicas en específico.

Las políticas públicas son creadas para satisfacer a una población objetivo por medio de las acciones del gobierno, tomando en cuenta espacio y tiempo

⁷⁸ Aguilar Villanueva, Luis F (1992). La hechura de las políticas públicas. México. Porrúa... p. 21

determinados, así como definiendo objetivos, metas y alcance. Estableciendo una relación evidente entre el gobierno y la sociedad.

“Por ello lo que cuenta es la calidad de políticas públicas que se analizan, diseñan, deciden y desarrollan: la calidad de la formación y la gestión de las políticas. El esfuerzo individual y práctico ha de centrarse en el proceso de las políticas en sus condiciones de consenso, corrección y factibilidad en su formación, implementación, impacto y evaluación.”⁷⁹

Las políticas públicas como guía para la acción conllevan a un proceso dinámico e integrador y por lo tanto sistémico, como tal presupone además de la participación de los actores involucrados, los objetivos, instrumentos y recursos. La acción del Estado supone una visión que determina su rol en el cambio y transformación dentro de la agenda política.

2.2.3 AGENDA PÚBLICA Y AGENDA DE GOBIERNO

La agenda pública es un proceso mediante el cual las demandas de varios grupos de la población se transforman en asuntos que compiten por alcanzar la atención seria de las autoridades públicas. Proceso mediante el cual problemas llegan a llamar la atención del gobierno.

⁷⁹ Aguilar Villanueva, Luis F (1992). El estudio de las políticas públicas. México. Porrúa. p. 17

No todos los problemas públicos logran llamar la atención gubernamental y despertar su iniciativa así como tampoco logra con la misma facilidad y certeza formar parte del temario de los asuntos públicos y colocarse entre los asuntos prioritarios del gobierno.

Aunque la agenda es del gobierno, los problemas que la componen se originan en el sistema político (cuestiones, conflictos, necesidades que preocupan a los ciudadanos). Hay entonces una agenda de los ciudadanos (pública) y una agenda del estado o sistema político. Que determinan la agenda de gobierno.

Los sujetos que luchan por hacer ingresar sus problemas a la agenda pública, deberán desarrollar estrategias discursivas y políticas orientadas a posicionar y aumentar la visibilidad e importancia de los problemas, frente a otros sujetos sociales

Se construye desde el trabajo conjunto entre las comunidades e instituciones, determinando los núcleos problemáticos como proceso que ha de generar un profundo conocimiento de la relación entre los individuos, los espacios públicos relacionándolos con los derechos que se vulneran en lo singular y en lo particular, y ver como estos constituyen una especie de cartografía urbana en donde se delinear las relaciones entre lo público y lo privado.

Se desarrollan los temas generadores que pretenden establecer la capacidad de ordenar la interacción de las disciplinas de conocimiento, alrededor

de una realidad problematizada desde el enfoque de derechos, recogiendo lo concreto de la experiencia vital de las personas afectadas.

Se busca que el problema sea analizado sistemáticamente y cuestione las disciplinas y a los sectores donde operan estos conocimientos disciplinarios, a partir de que se tiene que resolver el problema y responder a las necesidades.

El control de la agenda permanece en manos de las autoridades, sin embargo, participan todos los actores sociales que estén involucrados o afectados por el problema.

El factor con mayor peso en la configuración de la agenda del gobierno es la fuerza de los actores políticos que intervienen en el proceso, y las relaciones políticas y administrativas que han tejido entre ellos y con el gobierno.



Fuente: Easton, David (1992). "Categorías para el análisis sistémico de la política", en Diez textos básicos en ciencia política. Albert Batlle. Barcelona, Ariel.⁸⁰

⁸⁰Easton, David (1992). "Categorías para el análisis sistémico de la política", en Diez textos básicos en ciencia política. Albert Batlle. Barcelona, Ariel.

La agenda de las políticas públicas representa la construcción y selección de problemas públicos ya definidos con posibilidades de solución; que como resultado de fenómenos sociales benefician a actores políticos o privados, tanto como a la población objetivo.

Formación de la agenda



Fuente: <http://www.uaq.mx/contraloriasocial/diplomado/Modulo%20III/MODULO%20III-POLITICA%20PUBLICA-SESION%20II.pptx> 29/09/2017

Downs (1972) señala que “de repente surge un problema, sobresale, llama la atención durante un breve periodo y luego muchas veces sin haber encontrado solución-desaparece paulatinamente del centro de la atención pública”, para añadir después que “cualquier problema

importante que alguna vez capto el interés del público es capaz de recapturarlo esporádicamente”⁸¹

Por esta razón que señala Downs es que no todos los problemas suelen convertirse en políticas públicas, pero si ese problema que surgió en un periodo determinado vuelve a repetirse en el transcurso de la historia capta la atención y entonces si se pueden convertir en una política pública.

Por otra parte McCombs y Shaw (1972) nos dice que la agenda pública es una especie de espejo en donde se reflejan los temas que dan cobertura prioritaria los medios de comunicación. Desde esta perspectiva en el caso de México tendría sentido ya que los medios de comunicación en nuestro país influyen mucho en nuestra sociedad debido a la falta de desinformación por parte de la misma.⁸²

La opinión pública es parte fundamental para la creación de la agenda pública ya que constituye un sector de la comunicación política. Los sujetos que luchan por que sus problemas pasen a ser parte de la agenda, deberán desarrollar estrategias para lograr llamar la atención de los actores políticos y frente a otros sujetos sociales.

⁸¹ Downs, Anthony (1972). "Up and down with ecology: The issue attention cycle". *Public interest* 32, No. 2. pp. 38-50

⁸² McCombs, Maswell and SHAW-, Donald (1972). "The agenda-setting function of mass media". *The public opinion quarterly* 36, No.2. pp. 86-117

Definir problemas públicos es sumamente complejo en donde intervienen diversos factores donde intervienen diferentes actores políticos y relaciones de poder.

Dunn (1981) critica el método analítico de descomposición de un problema hasta llegar a su esencia, porque ello implica desconocer que los problemas son interdependientes entre sí. Ello hace necesario desarrollar una visión integral del problema y diseñar políticas o paquetes de políticas articuladas y conectadas que aborden el problema integralmente. La constatación de la interdependencia de los problemas también exige que la implementación de las políticas públicas o paquetes de políticas tenga altos niveles de coordinación y articulación.⁸³

Un problema surge debido a una demanda, una necesidad de cierto número de habitantes, esta demanda es detectada por un actor político y se va hacia el sistema social. Este sistema se hace cargo de dicha demanda e implementa algunas soluciones con el fin de resolverla.

Dentro de las políticas públicas en nuestro país existen problemas ya que no todos los problemas se convierten en problemas públicos, y no todos los problemas públicos alcanzan la categoría de temas en torno a los cuales se desatan un proceso que puede culminar en la instrumentación de una política pública. El origen de una demanda social y de las necesidades que expresa esta

⁸³ Dunn, William (1981). Public policy analysis: An introduction. Prentice Hall. New Jersey Englewood Cliffs.

demanda se sitúa en la escala política, por ello las necesidades no se definen ni se enuncian con toda claridad, sino de manera selectiva. Para que una situación trascienda sus límites iniciales de asunto privado y se convierta en una política pública, es necesario que se produzcan ciertas condiciones, que no siempre es posible que alcance.

Valenti Nigrini Giovanna y Flores Llanos Ulises (2009) en su artículo "Social Sciences and Public Policy" afirman que ciencias políticas tienen como objeto la atención del problema y las políticas públicas se deben orientar a un proceso para la toma de decisiones para cumplir con el proceso de la política pública.

La importancia de las políticas públicas radica en lo que directamente los gobiernos realizan para mejorar su actuación y en consecuencia, constituyen las formas de acciones concretas desde el gobierno hacia la sociedad. Las políticas públicas, para su aplicación y procedimiento, deben ser de igual manera específicas y claras en sus propósitos, instrumentos y procedimientos para resolver con eficiencia las demandas de la población.

Los movimientos que la administración pública desarrolla tienen razón de ser porque se relacionan con las condiciones vitales de la sociedad y la operación articulada y coordinada del Estado. Por tanto, las condiciones de vida se modifican, también se modifican la funcionalidad e institucionalidad de la administración pública porque es la actividad del estado en la sociedad.

La dinámica de los acontecimientos y los hechos sociales son la pauta para que las instituciones públicas se adapten a otros tiempos, exigencias y retos, hay en todo caso, una suma importante de hechos para identificar las nuevas sendas de la administración pública.

De nada sirve la exaltación de los medios administrativos sino están conectados con los objetivos y metas de las políticas públicas. De nada sirve la exaltación de la capacidad administrativa, sino se tiene como referente el compromiso axiológico de la administración pública con la democracia, la sociedad y los gobernados.⁸⁴ La vida colectiva se nutre de los movimientos civiles y ciudadanos, los cuales son motivo para que la administración pública asuma cada vez más los valores de la democracia respondiendo a tiempo a las transformaciones sociales y políticas.⁸⁵

La naturaleza institucional de la administración pública significa que forma parte de las reglas del juego que hay en la sociedad y con las atribuciones que le corresponden en el estado de derecho, influye para definir y redefinir otras reglas del juego que combinan simultáneamente incentivos y sanciones.

⁸⁴ Uvalle Berrones, Ricardo. (2007). Perspectiva de la administración pública contemporánea. IAPEM. México, p. 12

⁸⁵ Ibídem, p. 12

Agenda de Gobierno

"Por agenda de gobierno suele entenderse en la literatura el conjunto de problemas, demandas, cuestiones, asuntos, que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de su acción y, más propiamente, como objetos sobre los que han decidido que deben actuar".⁸⁶ Esto quiere decir que la agenda se basa en el contexto actual, el cual va derivando en distintos temas: cultura, política, problemas sociales, economía, entre otros. Sin embargo siempre existe un factor que se debe tener en cuenta y es el gobierno actual, el cual hace que estos temas puedan tener relevancia o no, así como la sociedad civil, que es la que se interesa en ellos, o simplemente los desecha.

Para el diseño de la agenda el gobierno (2013- 2018), se ha implementado una planeación estratégica, la cual se encarga de posicionar temas relevantes de interés nacional que deriven en políticas públicas funcionales y transparentes.

En el ejercicio de la función pública, a mayor transparencia implica mayor exigencia de responsabilidad, así como accesibilidad y carácter dinámico del marco legislativo, que debe indicar a los funcionarios qué deben hacer y cómo hacerlo, e informar al público en general de los deberes del servicio público de forma que pueda exigir a aquéllos sus responsabilidades.

⁸⁶ Aguilar Villanueva, Luis F. (2003) *Problemas públicos y agenda de gobierno*, México, Miguel Ángel Porrúa, tercera edición, p.43

2.3 TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS, RESPONSABILIDAD DEL PODER PÚBLICO.

La transparencia surge de la voluntad de varios actores políticos. Por un lado, de aquellos ubicados en el gobierno (los responsables de los procesos administrativos, legislativos y judiciales). Por otro, de quienes desde la sociedad demandan enterarse de los asuntos públicos, especialmente los medios de comunicación, los partidos políticos, las corporaciones económicas, financieras, sindicatos y las organizaciones no gubernamentales. La cristalización de la transparencia se formaliza en una política pública, dentro de la cual la rendición de cuentas puede, o no, ser un instrumento eficaz, todo depende de la construcción de un sistema confiable y creíble en términos institucionales.⁸⁷

La transparencia es una categoría que obliga al poder público a rendir cuentas, además de sobre los dineros, acerca de los procesos de toma de decisiones (planeación, presupuestación, programación); de gestión pública (coordinación, organización) de control (cumplimiento de metas) y de evaluación (logro de valores sociales agregados, equilibrios socio económicos y estabilidad política). Así, la política de la transparencia incluye a la rendición de cuentas y la utiliza como instrumento o la convierte en un fin en sí misma.⁸⁸

⁸⁷ Rendir cuentas es una obligación intrínseca que tiene todo funcionario público de asumir la responsabilidad administrativa, civil o penal que se derive de sus actos y decisiones en el ejercicio de la función pública. Debe informar porque es la obligación que tiene todo funcionario público de comunicar sobre la gestión desplegada con los fondos bienes y/o recursos que le han sido conferidos.

⁸⁸ Castelazo, José R. (2003), *Transparencia y Rendición de Cuentas. Una Propuesta para Profundizar en su Contenido y Alcance*, Revista IAPEM, No. 55, Agosto Mayo, pp.13-14

La rendición de cuentas debe constituir todo un balance de la gestión, la comunicación de los logros, las limitaciones y dificultades de la gestión, este proceso se convierte en aspecto técnico y político, para la evaluación del gobierno en el grado de cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, los compromisos adquiridos en la campaña electoral entre muchos otros indicadores.⁸⁹

En consecuencia, la transparencia y la rendición de cuentas son parte del rostro democrático del poder gubernamental, y en esa medida, favorecen que la administración pública recupere legitimidad institucional al ser ubicada en la relación de gobernantes y gobernados no en la acepción clásica de que únicamente proporciona servicios públicos a los administrados.

Aunque la transparencia alude a los tres poderes del Estado, tiene importancia política en la esfera administrativa desde el momento en que es parte de cómo los ciudadanos y demás organizaciones de la sociedad civil se relacionan.⁹⁰

Ente este panorama, México tiene la oportunidad histórica de cambiar a través de la consolidación de los procesos de transparencia y rendición de

⁸⁹ La rendición de cuentas es el acto administrativo mediante el que los responsables de la gestión de los fondos públicos o cuentadantes informan, justifican y se responsabilizan de la aplicación de los recursos puestos a su disposición en un ejercicio económico.

⁹⁰ La transparencia y la rendición de cuentas en los tres órdenes de gobierno en México, son los puentes institucionales que se inscriben en las tendencias de la democratización y son un medio para que la sociedad y el Estado, definan nuevas relaciones de convivencia y actuación para que estimulen el espíritu de lo público, lo social, lo administrativo y lo gubernamental en un nuevo enfoque republicano.

cuentas, las esquemas institucionales de la concentración de poder en los tres órdenes de gobierno, terminar con la discrecionalidad e impunidad de las malas prácticas de la gestión pública, romper con la cultura del secreto, para lograr acceso total a la información, y consolidar con éxito un verdadero sistema de rendición de cuentas.

Sin duda, es importante cambiar normas, procedimientos, sistemas; así como las formas internas de organización, administración y control. Se requiere reenfocar la actuación de cada uno de los servidores públicos; transformar el modo en que operan la gestión gubernamental en México y revisar cada pieza que articula al aparato público administrativo, se requiere fomentar una cultura en la sociedad en la que cada persona esté consciente de su capacidad para obtener información pública y tomar decisiones cívicas con base en ella.

Bajo esta perspectiva, los servidores públicos deben generar un compromiso institucional de servicio transparente y suficiente, deben cambiar la forma de concebir su trabajo y orientarlo hacia el concepto de responsabilidad, lo que lleva a la búsqueda continua de la eficiencia y la economía de su actividad, en un marco de ética que debe regir sus acciones. Es necesario calificar el desempeño de todos los funcionarios y empleados de la administración pública, para crear conciencia del buen gobierno y arraigar la cultura de la rendición de cuentas en los distintos ámbitos de la gestión pública. La honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos debe ser en valor prioritario de la sociedad en general y del servidor público en lo particular. En tanto esto no se

alcance y prevalezca la cultura de la no rendición de cuentas, los mecanismos de control supervisión y fiscalización serán insuficientes.

“Una nueva cultura de rendición de cuentas precisa aceptar que manejar recursos públicos lleva implícita la obligación de informar a la ciudadanía, con veracidad y oportunidad, sobre el cumplimiento de programas y la utilización de todos los recursos públicos a los que tiene acceso el gobernante, el aparato burocrático y en general la Administración Pública”⁹¹

El fortalecimiento de los organismos de fiscalización representa la posibilidad de desarrollar un efectivo sistema de control a cualquier nivel de la Administración Pública.

Rendir cuentas y fiscalizar es combatir la corrupción; mientras la corrupción subsista, no podrá alcanzarse un Estado plenamente democrático.

La rendición de cuentas tiene importancia creciente dado que expresa la preocupación por fiscalizar, permanentemente, a los que ejercen el poder público para establecer las restricciones institucionales y la mejor vigilancia en el ejercicio de sus responsabilidades públicas que se les ha encomendado. Los funcionarios

⁹¹ Manjares, Rivera Jorge,(2003) *La Construcción de una Nueva Rendición de Cuentas y Fiscalización Superior en las Entidades Federativas de México*, Revista IAPEM, No.55, Mayo-Agosto. p.86

públicos tienen la obligación de rendir cuentas a la sociedad, porque manejan recursos que ella aporta y le pertenecen...⁹²

De esta manera, en el gobierno actual (2012-2018) la transparencia implica el desempeño legítimo del Estado de cara a la sociedad, la rendición de cuentas por su parte, se refiere al deber que tiene la administración pública de exponer a la comunidad los resultados de su gestión, por lo que se trata, de alguna manera, de la faceta instrumental de la transparencia como requerimiento democrático. Así mismo, la razón última de la fiscalización es fomentar la correcta aplicación de los recursos públicos, así como las prácticas y diseños administrativos transparentes en todas las instituciones.

En este sentido, debemos entender a la fiscalización de la administración pública en los tres órdenes de gobierno, como el proceso con el que se evalúan y revisa el ejercicio funcional de las políticas públicas y las acciones de gobierno considerando su veracidad, efectividad, eficiencia y observancia de la ley.⁹³

La responsabilidad de rendir cuentas desincentiva la arbitrariedad y promueve un gobierno responsable. La concepción de la responsabilidad de los servidores públicos establece límites, este principio no sólo se promueve mediante

⁹² La rendición de cuentas, es hoy el vínculo que mantiene la legitimidad de los estados democráticos y uno de los mecanismos sin el cual sería imposible el equilibrio entre los poderes. Por ello es primordial arraigarla en el servicio público, sobre todo, en los responsables del manejo de los recursos del pueblo.

⁹³ La finalidad prioritaria de la práctica de fiscalización superior es satisfacer la creciente demanda de la sociedad, lograr la honesta y correcta aplicación de los recursos públicos, promover prácticas administrativas eficientes y respetuosas de la legalidad en el gobierno.

la normativa legal y reglamentaria, sino a través de las políticas y procedimientos administrativos (los mecanismos de responsabilidad) que controlan la conducta cotidiana de estas personas.

Los servidores públicos deben orientar su mejor esfuerzo al proceso de toma de decisiones en situaciones de conflicto de responsabilidades y de intereses bajo la consideración primordial de cumplir con los objetivos institucionales. Crear una dinámica integradora de servicio público, implica configurar nuevas estrategias organizativas que comprometa a los servidores públicos no sólo rindan cuentas ante los cargos electos, sino también directamente ante los ciudadanos y responder con transparencia no sólo, al cumplimiento de las normas, sino también alcanzar las metas y logro de resultados con base en el ejercicio de las políticas públicas y aplicación de los recursos.

Un nuevo diseño organizacional, requiere de mayor participación ciudadana para acercar las tareas de gobierno a la sociedad para que se pueda percibir al Estado como un aliado en el quehacer cotidiano para traducir las demandas sociales en políticas permanentes de colaboración, supervisión y control para hacer de la administración pública una esfera de confianza ciudadana capaz de erradicar las viejas prácticas de corrupción como uno de los fenómenos recurrentes en la gestión pública.

Capítulo 3

FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL GABINETE DE LA COORDINACION GENERAL DE POLITICA Y GOBIERNO DE LA OFICINA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.

3.1 MARCO NORMATIVO REGULATORIO DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL GABINETE

El Titular del Ejecutivo Federal para el desarrollo y cumplimiento de sus atribuciones se organiza, distribuyendo los negocios del orden administrativo en las Secretarías y en las entidades que estima indispensable, variando prácticamente en cada período Presidencial, en este sentido, desde la expedición de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el año de 1917, el artículo 90 prevé la existencia de Secretarías que el Congreso de la Unión establece a través del ordenamiento legal que denominó “Ley”, mismo que, por reforma del 21 de abril de 1981, se modificó y le llamó “Ley Orgánica”, momento a partir del cual, la Carta Magna reconoce la nueva denominación como Ley Orgánica, llamándole a partir de su expedición *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, la cual contiene las bases de organización de la Administración Pública Federal, así como su reconocimiento en Centralizada y Paraestatal.⁹⁴

⁹⁴ Esta Ley Orgánica se expidió prácticamente cuatro años antes del reconocimiento de su denominación en la Constitucional Federal, al haberse expedido el 29 de diciembre de 1976.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal tiene un significado y relevancia específica, al contener la organización de la Administración Pública Federal, así como las atribuciones de cada una de las dependencias que la integran; con su expedición quedó establecido, en el artículo 7º. determina que el Presidente de la República podrá convocar, directamente o a través del Secretario de Gobernación, a reuniones de gabinete con los Secretarios de Estado y funcionarios de la Administración Pública Federal que el Presidente determine, a fin de definir o evaluar la política del Gobierno Federal en asuntos prioritarios de la administración; cuando las circunstancias políticas, administrativas o estratégicas del gobierno lo ameriten; o para atender asuntos que sean de la competencia concurrente de varias dependencias o entidades de la Administración Pública Federal. Estas reuniones serán presididas por el Presidente o, si éste así los determina, por el Titular de la Secretaría de Gobernación.

El artículo en comento tiene su base constitucional en los numerales 89, Fracción II, y 90, párrafos primero y segundo, ambos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el primero de los numerales citados se refiere a la atribución del Ejecutivo Federal de nombrar y remover libremente a los secretarios de Estado, así como a los demás empleados de la Unión, cuyo nombramiento o remoción no esté determinado de otro modo en la Constitución o en las leyes; por cuanto hace al segundo artículo, este indica que la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a través de la cual se distribuirán los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las

secretarías de Estado. En este sentido se puede deducir que las facultades y atribuciones conferidas al titular del servidor público, por lo que conforme a la Constitución Federal y las leyes correspondientes, el presidente puede delegar atribuciones.

Con los referidos artículos constitucionales se da origen a *lo que se ha venido llamando en los últimos años al gabinete legal, constituyen el cuerpo político-administrativo fundamental y el más inmediato apoyo del presidente de la República,*⁹⁵ por lo que, se puede observar que para los asuntos donde se deba definir o evaluar la política del Gobierno Federal, el presidente de la República tiene la facultad potestativa para convocar por su conducto o, a través del titular de la Secretaría de Gobernación a reuniones de Gabinete con los secretarios de Estado y funcionarios de la Administración Pública Federal que considere para el caso en particular.

En este sentido, se puede observar en la Reforma publicada en el DOF⁹⁶, que el Gabinete para el año de 2017, se conforma con las siguientes secretarías de Estado:

1. Gobernación.
2. Relaciones Exteriores.
3. Defensa Nacional.

⁹⁵ De La Madrid Hurtado, Miguel, (1999) *El ejercicio de las facultades presidenciales*, Editorial Porrúa, México, Segunda edición, México. p. 29.

⁹⁶ Ley Orgánica Pública Federal, DOF, Última reforma publicada DOF 19-05-2017, p. 1-7

4. Marina.
5. Hacienda y Crédito Público.
6. Desarrollo Social.
7. Medio Ambiente y Recursos Naturales.
8. Energía.
9. Economía.
10. Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
11. Comunicaciones y Transportes.
12. Función Pública.⁹⁷
13. Educación Pública.
14. Salud.
15. Trabajo y Previsión Social.
16. Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.
17. Cultura
18. Turismo.
19. Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

⁹⁷ Es preciso resaltar que por medio del “DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de enero de 2013, el Ejecutivo Federal derogó el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el cual contenía las atribuciones y facultades de la Secretaría de la Función Pública. No obstante, en el artículo Segundo Transitorio del Decreto de referencia se indicó: *“Las modificaciones previstas en el presente Decreto para los artículos 26, 31, 37, 44, y 50 de esta Ley exclusivamente por lo que se refiere a la desaparición y transferencia de las atribuciones de la Secretaría de la función Pública, entrarán en vigor en la fecha en que el órgano constitucional autónomo que se propone crear en materia anticorrupción entre en funciones, conforme a las disposiciones constitucionales y legales que le den existencia jurídica. Al expedir los ordenamientos reglamentarios de la reforma constitucional correspondiente, el Congreso de la Unión revisará que el control interno y el sistema integral de control y evaluación gubernamental sean congruentes con las atribuciones que le sean conferidas a dicho órgano y compatibles con las bases y principios del Sistema Nacional de Fiscalización, para lo cual realizará las reformas legales a que haya lugar. Entre tanto se expiden y entran en vigor las disposiciones a que se refiere este artículo, la Secretaría de la Función Pública continuará ejerciendo sus atribuciones conforme a los ordenamientos vigentes al momento de expedición de este Decreto”,* por lo que dicha Secretaría de Estado es representada por el Subsecretario de Responsabilidades Administrativas y Contrataciones Públicas.

En esta tesitura, el autor y ex presidente de la República de los Estados Unidos Mexicanos Miguel De la Madrid Hurtado, comenta en su libro el ejercicio de las facultades presidenciales, que en el gobierno del otrora presidente José López Portillo, se acuñó la denominación *gabinete ampliado para incluir a los principales titulares de las entidades del sector paraestatal junto con el gabinete legal*⁹⁸, en este entendido, el gobierno del actual Ejecutivo Federal Enrique Peña Nieto, tiene como gabinete ampliado a los directores generales de Petróleos Mexicanos, Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y la Comisión Nacional del Agua, Comisión Federal de Electricidad, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Desarrollo Integral de la Familia, Jefe de la Oficina de la Presidencia, Coordinación General de Política y Gobierno, Coordinación General de Comunicación Social y Vocería del Gobierno de la República, Secretaría Particular del Presidente y Secretario Técnico del Gabinete.

El artículo 7 de la ley en comento, hace referencia a un gabinete que en realidad se divide en dos partes, en el gabinete legal el cual se conforma con las secretarías de Estado referidas, y los funcionarios que a su consideración deben integrar ese cuerpo colegiado, en segundo término, cuando por las particularidades de los asuntos a tratar se tenga que reunir con los directores

⁹⁸ Miguel de la Madrid, *Op. Cit.*, Pág. 29.

generales de los organismos descentralizados que fueron indicados, entonces se denominará gabinete ampliado.

En cuanto a las directrices de dichas reuniones, el artículo 7 de la Ley Orgánica, refiere que las mismas serán presididas por el presidente de la República o por el secretario de Gobernación cuando así lo determine el Ejecutivo Federal.

El 29 septiembre de 2015, se publica el decreto en donde se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República, donde se crea la Coordinación General de Política y Gobierno de la Jefatura de la Oficina de la Presidencia, la cual tiene como objetivo:

Mantener, en coordinación con las áreas competentes, las relaciones interinstitucionales de la Oficina de la Presidencia con los sectores público, político, social y privado;

El Artículo 17 Bis. de dicho decretó establece que la Coordinación General de Política y Gobierno contará con el apoyo técnico de las siguientes unidades:

- I. **Secretaría Técnica del Gabinete;**
- II. Coordinación de Enlace Institucional, y
- III. Coordinación de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Corresponde a la Secretaría Técnica de Gabinete:

I. Atender las acciones de apoyo técnico que le encomiende el Coordinador General de Política y Gobierno;

II. Dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos e instrucciones dictados por el Presidente en las sesiones de gabinete y, en su caso, apoyar al Secretario de Gobernación en la convocatoria a éstas, de conformidad con las normas aplicables;

III. Mantener informado al Coordinador General de Política y Gobierno de la situación que guarde el cumplimiento de los compromisos, acuerdos e instrucciones dictados en las sesiones de gabinete, así como de las órdenes y directrices cuyo seguimiento se le encomiende;

IV. Emitir opinión al Coordinador General de Política y Gobierno sobre la mejor operación y funcionamiento de los gabinetes que instruya el Presidente;

V. Orientar las acciones de los gabinetes de acuerdo con las políticas, lineamientos y prioridades que fije el Presidente o el Coordinador General de Política y Gobierno y, en términos de las normas aplicables, en colaboración y apoyo del Secretario de Gobernación;

VI. Proponer al Coordinador General de Política y Gobierno temas de interés sustantivo que puedan ser abordados en las reuniones de gabinete y, en su caso, sugerir se convoque a las sesiones respectivas;

VII. Verificar el cumplimiento de los programas e instrucciones que expresamente señale el Presidente y que no estén encomendados a otras áreas;

VIII. Registrar y verificar el cumplimiento de los acuerdos del Presidente con los titulares de los otros Poderes de la Unión, de los órganos con autonomía

constitucional y de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como con servidores públicos de las entidades federativas y de los municipios, de conformidad con lo que instruya el Coordinador General de Política y Gobierno, o cuando no estén encomendados a otras áreas;

IX. Identificar, dar seguimiento y verificar el cumplimiento de la agenda política y de gestión gubernamental sobre temas relevantes y estratégicos del quehacer público que deban ser considerados en las sesiones de gabinete;

X. Realizar el registro y seguimiento de los compromisos asumidos por el Presidente;

XI. Dar seguimiento a los programas de alto impacto social que promuevan las dependencias de la Administración Pública Federal e informar de los resultados obtenidos al Coordinador General de Política y Gobierno;

XII. Elaborar estudios y análisis especializados que permitan anticipar escenarios o situaciones específicas de orden económico, social y político, en coordinación con las unidades competentes y, sugerir al Coordinador General de Política y Gobierno, estrategias y políticas alternativas para su atención oportuna;

XIII. Proporcionar al Coordinador General de Política y Gobierno y a los miembros del gabinete información de naturaleza económica, social y política que permita apoyar la oportuna y adecuada toma de decisiones, y

XIV. Las demás inherentes a sus funciones y las que le encomiende el Presidente o el Coordinador General de Política y Gobierno.⁹⁹

⁹⁹ página electrónica del Diario Oficial de la Federación http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5410063&fecha=01/10/2015 (1 de octubre de 2015).

3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL GABINETE

Ley de Secretarías y Departamentos de Estado (Publicada DOF 24 diciembre de 1958)

Artículo 23. El Presidente de la República podrá constituir comisiones intersecretariales para el despacho de asuntos en que deban intervenir varias Secretarías o Departamentos del Ejecutivo Federal.

Las Comisiones Intersecretariales podrán ser transitorias o permanentes y se integraran por funcionarios que representen a los titulares de la Dependencias interesadas. Serán presididas por el representante de la Dependencia que se determina constituir, el que tendrá la responsabilidad de su funcionamiento.¹⁰⁰

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (Publicada DOF 29 diciembre de 1976)

Artículo 6º. Para los efectos del Artículo 29 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Consejo de Ministros se integrara con los Secretarios de Estado, los Jefes de los Departamentos Administrativos y el Procurador General de la República, presidido por el Presidente de la República.

¹⁰⁰ *Ibíd*em, consultada en la página electrónica del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/71/doc/doc63.pdf> (8 de septiembre de 2014).

El Presidente de la República podrá convocar a reuniones de Secretarios de Estado y Jefes de los Departamentos Administrativos que no incluyan a la totalidad de los miembros del Consejo, cuando se trata de definir o evaluar la política del Gobierno Federal en materias que serán de la competencia concurrente de varias dependencias o entidades de la Administración Pública.¹⁰¹

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (Reforma publicada DOF 4 de enero de 1982)

Artículo 6º. Para los efectos del Artículo 29 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Presidente de la República acordará con todos los Secretarios de Estado, los Jefes de los Departamentos Administrativos y el Procurador General de la República.

El Presidente de la República podrá convocar a reuniones a los Secretarios de Estado y Jefes de Departamentos Administrativos competentes, cuando se trate de definir o evaluar la política del gobierno federal en materias que sean de la competencia concurrente de varias dependencias o entidades de la Administración Pública.¹⁰²

¹⁰¹ Ibidem, consultada en la página electrónica de la Cámara de Diputados http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf/LOAPF_orig_29dic76_ima.pdf (8 de septiembre de 2014).

¹⁰² Ibidem, consultada en la página electrónica de la Cámara de Diputados http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf/LOAPF_ref03_04ene82_ima.pdf (8 de septiembre de 2014).

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (Reforma publicada DOF 9 de abril de 2012)

Artículo 7º. El Presidente de la República podrá convocar a reuniones de Secretarios de Estado y demás funcionarios competentes, cuando se trate de definir o evaluar la política del Gobierno Federal en materias que sean de la competencia concurrente de varias dependencias o entidades de la Administración Pública. Estas reuniones serán presididas por el Titular del Ejecutivo Federal y el Secretariado Técnico de las mismas estará adscrito a la Presidencia de la República.¹⁰³

De un análisis de los artículos de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, y de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el veintinueve de diciembre de mil novecientos setenta y seis, y sus reformas de cuatro de enero de mil novecientos ochenta y dos, así como la del nueve de abril de dos mil doce, podemos observar la evolución de la facultad del presidente de la República de convocar a reuniones de gabinete, cambiando la figuras administrativas de las reuniones de gabinete. Es preciso destacar que el actual artículo en su desarrollo, formaba parte de una norma compuesta, es decir, contemplaba otro supuesto en primera instancia, y respecto al artículo que nos ocupa, era tratado en segundo plano, por lo que fue

¹⁰³ Ibidem, consultada en la página electrónica de la Cámara de Diputados http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf/LOAPF_ref36_09abr12.pdf (8 de septiembre de 2014).

hasta el dos mil doce que se le asignó un numeral específico que fue el artículo 7, sufriendo una reforma importante, el dos de enero de dos mil trece.

De la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la trayectoria del artículo 7 ha evolucionado con las reformas, donde se puede resaltar que en cada una, ha cambiado tanto la denominación de presidente de la República a titular y posteriormente como jefe del Ejecutivo Federal; asimismo, conforme a la evolución de la Administración Pública Federal los integrantes de las reuniones de gabinete han sido diversos, de acuerdo a las necesidades y planes de gobierno en el transcurso de todos esos sexenios.

En la reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, de 29 de diciembre de 1982, expresamente en el artículo 7° incluyó al *Secretariado Técnico* como área adscrita a la Presidencia de la República, específicamente dispone que el *Secretariado*, al igual que el Titular del Ejecutivo Federal, se encargarían de presidir las reuniones convocadas por el Presidente, ley que delimitó la actuación del Secretariado Técnico a una atribución específica que derivó precisamente de las reuniones convocadas por el Titular del Ejecutivo Federal; atribución conferida al Secretariado Técnico hasta el año de 2013, en virtud de que por reforma a este artículo 7° de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, de 2 de enero de 2013, las reuniones a las que convoca el Presidente de la República ahora son presididas por él o por el Secretario de Gobernación.

Derivado de la reforma de 2013, también se modificó el artículo 8° de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, instaurando la Oficina de la Presidencia de la República como apoyo directo del Titular del Ejecutivo Federal; además, estableció que esta Oficina estaría integrada con las unidades de apoyo técnico y estructura que el mismo Presidente determine.¹⁰⁴

Es importante destacar que, aun y cuando en el período de la Administración Pública Federal del 2000 al 2006, se instituyeron dos Oficinas de la Presidencia de la República, así como Gabinetes Especializados, presididos cada uno de éstos por un *Secretario Técnico*, bajo la coordinación de la Presidencia de la República, no se especificaron las funciones de los Secretarios Técnicos, en virtud de que en el Acuerdo por el que se crearon, de 13 de diciembre de 2004, no se establecieron sus funciones; de igual forma, en el pasado período de la Administración Pública Federal, por Acuerdos de 4 de diciembre de 2006 y 21 de enero de 2008, se unificó la Oficina de la Presidencia de la República a cargo de un Jefe, entre sus funciones se previó la coordinación de los Secretarios Técnicos de los Gabinetes Especializados, creando para tal efecto la Coordinación de Gabinetes y Proyectos Especiales, unidad que se adscribió a esa Oficina; además de incluir las funciones de los Secretarios Técnicos, las que se limitaron a la

¹⁰⁴ *El artículo 8°, establece que el Titular del Ejecutivo Federal para el estudio y ejercicio de sus atribuciones, incluidas las áreas de asesoría, apoyo técnico y coordinación, contará con las áreas prioritarias que el propio Ejecutivo Federal determine, sin hacer una definición o precisión de las áreas asignadas a la Presidencia de la República.*

organización de las reuniones de los gabinetes y al seguimiento de los acuerdos adoptados en éstas.

Al iniciar la actual Administración Pública Federal (2012-2018), en vigencia del Acuerdo que regulaba la Oficina de la Presidencia de la República y las Secretarías Técnicas de los Gabinetes Especializados, fue reformada el 2 de enero de 2013 la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, entre los numerales modificados se localiza el artículo 7°, momento a partir del que se eliminó al Secretariado Técnico; no obstante, se requería de una unidad administrativa más fortalecida, que brindará un apoyo estratégico y técnico en las decisiones prioritarias de la administración pública federal; así, la nueva unidad requería contar con mayores funciones a las atribuidas a la Coordinación de Gabinetes y Proyectos Especiales, a los Secretarios Técnicos de los Gabinetes Especializados, e incluso a las atribuidas al extinto Secretariado Técnico; como resultado, el 2 de abril de 2013 se expide el Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República, a partir del cual se creó la *Secretaría Técnica del Gabinete*, como una unidad de apoyo técnico de la Jefatura de la Oficina de la Presidencia, por primera vez, se le otorgan funciones novedosas a las previstas en la Ley Orgánica para el Secretariado Técnico, consistente en *presidir las reuniones convocadas por el Presidente de la República*, así como a las previstas para los Secretarios Técnicos de los Gabinetes Especializados, que se

concretaban básicamente a la organización de las reuniones de gabinete y al seguimiento de los acuerdos tomados.¹⁰⁵

El objeto del Reglamento de la Oficina de la Presidencia, se centra en especificar las disposiciones administrativas a través de las cuales se organiza y define el funcionamiento de la Oficina de la Presidencia de la República, al ser el apoyo directo del Titular del Ejecutivo Federal; la Oficina de la Presidencia, Secretaría Particular del Presidente, Coordinación General de Política y Gobierno, Coordinación General de Comunicación Social, Vicería del gobierno de la República y Secretaría Técnica del Consejo de seguridad nacional, cuyos titulares son nombrados y removidos libremente por el presidente de la república, sus excusas y ausencias serán suplidas por los servidores públicos que determine el presidente, los titulares de las unidades dependen directamente del presidente y guardan igual jerarquía entre sí.

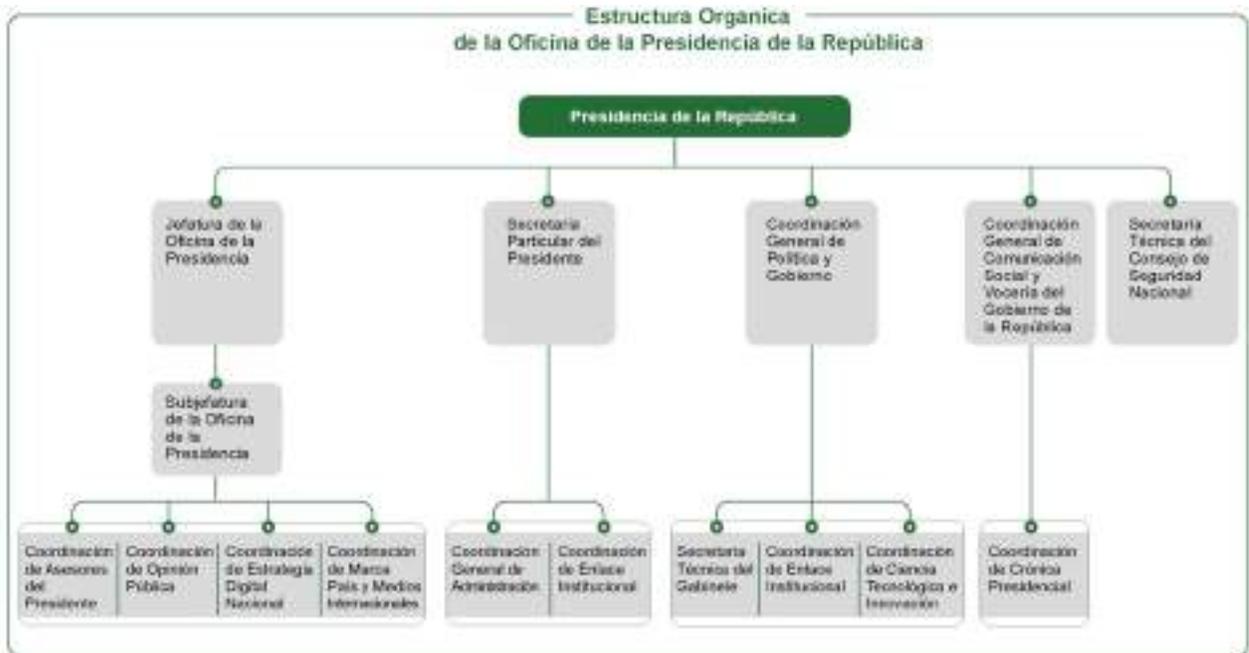
La oficina de la Presidencia y sus unidades estarán representadas por la consejería jurídica del ejecutivo federal ante cualquier asunto de carácter jurisdiccional en los que tenga interés e injerencia, ya sea ante los tribunales federales y del fuero común, o cualquier autoridad de los tres niveles de gobierno. Por otra parte el reglamento se encarga de definir las funciones de cada una de las unidades, así como de las unidades de apoyo adscritas a cada una de

¹⁰⁵ *Es hasta el 1 de octubre de 2015 que la Secretaría Técnica del Gabinete se encontró adscrita a la Jefatura de la Oficina de la Presidencia, en virtud de que, en la fecha indicada, se reformó el Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República, y la Secretaría Técnica del Gabinete se adscribió a la Coordinación General de Política y Gobierno, sin que sus funciones sufrieran modificación alguna.*

aquellas, entre las que se encuentra comunidad de apoyo de la coordinación general de política y gobierno, la secretaria técnica del gabinete.

Por lo que se refiere al estado mayor presidencial y al órgano interno de control en la Oficina de la Presidencia, establece, respecto del primero que su organización y funcionamiento, se regirá por lo dispuesto en la Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos y el Reglamento de la Estado Mayor presidencial; mientras que, respecto del segundo, se regirá por las disposiciones legales y reglamentarias que le sean aplicables.

El Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República es el que da vigencia a la Secretaría Técnica del Gabinete, estableciendo un cambio de paradigma en la concepción de una Secretaría Técnica, ya no con una limitada participación en la organización de las reuniones de gabinete y seguimiento de los acuerdos tomados, sino como un área técnica que contribuye en la toma de decisiones por parte del Presidente de la República en asuntos prioritarios y de trascendencia para el país.



3.3 FUNCIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL GABINETE.

La Secretaría Técnica del Gabinete, para el cumplimiento de sus funciones, se auxilia de manera directa de tres Direcciones Generales y un área particular, a las cuales se les ha encomendado las diversas actividades conforme al artículo décimo séptimo del Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República:

1. Área jurídica.
2. Área de gabinetes especializados y políticas públicas.
3. Área de compromisos de gobierno.
4. Área secretaría particular

Las principales actividades desarrolladas por la Dirección General Jurídica son:

- A) Coordinar la certificación notarial del cumplimiento de los compromisos de gobierno, con los Notarios Públicos competentes y las dependencias o entidades ejecutoras responsables de llevar el seguimiento de los mismos.
- B) Elaborar e integrar las respuestas a las solicitudes de información y recursos de revisión que la Unidad de Transparencia de la Oficina de la Presidencia de la República turna para atención de la Secretaría Técnica del Gabinete;
- C) Elaborar las respuestas a los requerimientos que la Coordinación de Archivos de la Oficina de la Presidencia de la República realiza a la Secretaría Técnica del Gabinete;
- D) Realizar estudios y análisis jurídicos sobre temas de interés, entre los que destacan los correspondientes a las Reformas Estructurales, y
- E) Asesorar a las áreas que integran la Secretaría Técnica del Gabinete en el desarrollo de sus actividades, específicamente sobre aspectos jurídicos.

Entre las actividades descritas, destaca la continua coordinación que la Dirección General Jurídica mantiene con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la certificación notarial del cumplimiento de los compromisos de gobierno. Al respecto, es importante considerar el lugar en el que se ubican las obras que constituyen el compromiso, a fin de determinar el notario competente para intervenir, ya que los fedatarios públicos disponen de una competencia territorial, de acuerdo con lo previsto en la ley en materia notarial vigente en cada una de las Entidades Federativas.

La actividad que desarrolla la Dirección General Jurídica en la certificación del cumplimiento de cada uno de los compromisos inicia desde analizar los expedientes de cumplimiento que envían las dependencias y entidades ejecutoras, y una vez revisados solicitar al notario o notarios competentes la certificación mediante una diligencia de fe de hechos.

Esa solicitud se hace mediante oficio del Secretario Técnico del Gabinete, a través del cual también nombra a personal de la Dirección General Jurídica para que intervenga en la entrega de la documentación respectiva, en la diligencia, así como en el seguimiento del trámite de certificación ante la Notaría Pública, hasta la entrega del primer testimonio del acta notarial correspondiente.

El testimonio notarial es, como su nombre lo indica, testimonio o copia fiel del acta que se asienta de manera original en el protocolo de la Notaría, es decir, en los folios o en el libro autorizado por el gobierno de la Entidad Federativa correspondiente, en el que el Notario realiza los asentamientos y autorizaciones conforme a las formalidades previstas en la ley.¹⁰⁶

¹⁰⁶Otro término relacionado con la actividad notarial de certificación de los compromisos de gobierno, es el de "acta notarial", Miguel Carbonell ¹⁰⁶ la define como: *"el documento que redacta y autoriza el notario, en el que hace constar hechos presenciados por él o que le consten, tales como ratificaciones de firmas, constancias de hechos, notificaciones, etc., brindando de la misma forma certeza y seguridad jurídica"*.

En el artículo 125 de la Ley del Notariado del Distrito Federal, hoy Ciudad de México, y en el artículo 98 de la Ley del Notariado del Estado de México, encontramos la definición de "acta notarial", destacando de estos conceptos las siguientes características: se trata de un instrumento público original que el Notario asienta o relaciona en el protocolo, en el que hace constar los hechos presenciados por él o que le constan, y que son autorizados con su firma y sello.

Ahora bien, sobre lo que debemos entender por *protocolo*, para Miguel Carbonell el protocolo es: “*el conjunto de libros formados por folios numerados y sellados, en los que el notario actúa para asentar y autorizar las escrituras y actas que se otorguen ante su fe, con sus respectivos apéndices, así como por los libros de registro de cotejos con sus apéndices*” ¹⁰⁷ La actividad notarial en la certificación del cumplimiento de los compromisos de gobierno es esencial, ya que a través de la actuación del notario se hacen constar bajo su fe pública las obras y acciones con las que se da cumplimiento a cada uno de los compromisos que asumió en la campaña político-electoral del año 2012 el entonces candidato a la Presidencia de la República y actual Titular del Ejecutivo Federal.

No.	Dependencia Ejecutora	Compromisos	No.	Dependencia Ejecutora	Compromisos
1	SEGOB	8	14	STPS	1
2	SEMAR	1	15	SEDATU	4
3	SHCP	5	16	S. CULTURA	1
4	SEDESOL	5	17	S. TURISMO	9
5	SEMARNAT	4	18	Consejería Jurídica del EF	1
6	S. ENERGIA	2	19	Oficina de Presidencia	1
7	S. ECONOMIA	11	20	PEMEX	2
8	SAGARPA	9	21	IMSS	2
9	SCT	106	22	Comisión Nacional del Agua	34
10	SFP	1	23	CONACYT	1
11	SEP	19	24	Consejo Nacional para el Desarrollo y la inclusión de las personas con discapacidad.	1
12	SEP-CONADE	9	25	Consejo Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas	1
13	S. SALUD	27	26	Varias dependencias	1
TOTAL DE COMPROMISOS:					266

¹⁰⁷ Carbonell, Miguel, Preguntas frecuentes, fecha de consulta: 13 de julio de 2017, 18:10 hrs., http://www.miguelcarbonell.com/artman/uploads/1/Preguntas_frecuentes_notariales.pdf.

En esta actividad de certificación notarial, la Dirección General Jurídica establece una actividad de coordinación con la dependencia o entidad ejecutora del compromiso de gobierno y con la Notaría Pública correspondiente al lugar en el que se lleva a cabo la diligencia de certificación; la dependencia o entidad se encarga de proporcionar toda la información que acredite el cumplimiento del compromiso, y la Notaría Pública lleva a cabo la certificación, a través de la cual da fe pública de la existencia de las obras o de los documentos que acrediten las acciones realizadas y, en consecuencia, del cumplimiento del compromiso.

El testimonio notarial, como se mencionó líneas atrás, es el documento que el Notario expide a las partes o interesados sobre el acta notarial o escritura pública que se asientan de manera original en el protocolo, es decir, se trata de la copia que expide el fedatario público sobre los asientos y autorizaciones originales que plasma en los libros.¹⁰⁸

Al término de la presente administración, se prevé contar con los testimonios notariales que den cuenta del cumplimiento de los compromisos de gobierno que las dependencias y entidades ejecutoras acrediten con el estatus de cumplidos. En relación a las solicitudes de información, requerimientos y recursos de revisión que la Unidad de Transparencia de la Presidencia de la República hace del conocimiento de la Secretaría Técnica del Gabinete, éstas son notificadas directamente al Director General Jurídico, quien fue nombrado como

¹⁰⁸ *El artículo 143 de la Ley del Notariado del Distrito Federal define el testimonio como: "la copia en la que se transcribe íntegramente una escritura o un acta, y se transcriben, o se incluyen reproducidos, los documentos anexos que obran en el apéndice..."*

servidor público designado por el Titular de la Secretaría para atender los requerimientos en materia de transparencia, derecho a la información y protección de datos personales ante esa Unidad. Cada una de las respuestas se atiende dentro de los términos que la normativa en materia de transparencia, derecho a la información y protección de datos personales fija para el desahogo de cada uno de éstos, proporcionando la información y documentos públicos conforme a la Constitución federal, las leyes y demás ordenamientos aplicables.

De la misma manera, y como parte esencial de la Administración Pública Federal, así como por su estrecha relación con los derechos a la información y protección de datos personales, la materia archivística representa una actividad relevante que la Secretaría Técnica del Gabinete desarrolla conforme a las disposiciones vigentes, cuyo seguimiento lleva a cabo el Director General Jurídico, de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo en materia Archivística y la normativa vigente en la materia.

El derecho a buscar, recibir y difundir información pública no es un derecho de reciente reconocimiento, se trata de un derecho humano reconocido en la *Declaración Universal de Derechos Humanos*, del 10 de diciembre de 1948, al disponer en su artículo 19, entre otros derechos, que todo individuo tiene derecho de "... investigar y recibir información y opiniones, y el de difundirla, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión..."¹⁰⁹

¹⁰⁹ Rodríguez y Rodríguez, Jesús (comp.), (1994) *Instrumentos internacionales sobre derechos humanos ONU-OEA*, México, CNDH, t. I, p. 22.

La *Convención Americana sobre Derechos Humanos*, del 22 de noviembre de 1969, reconoce como uno de los derechos civiles y políticos de las personas la *libertad de pensamiento y de expresión*; así, en su artículo 13 dispone que este derecho comprende "... la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideraciones de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística, o por cualquier otro procesamiento de su elección".¹¹⁰

Por su parte, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, de la Organización de los Estados Americanos, aprobó la *Declaración de Principios sobre Libertad de Expresión 4*, en la que en su Principio número 4 determina: "... el acceso a la información en poder del Estado es un derecho fundamental de los individuos...",¹¹¹ agregando que los Estados están obligados a garantizar el ejercicio de este derecho, el cual no puede ser limitado, salvo por casos en los que se amenace la seguridad nacional.

Al respecto, la Organización de los Estados Americanos, mediante resolución de la Asamblea General número AG/Res.2514 (XXXIX-0/09), aprobada en su cuarta sesión plenaria del 4 de junio de 2009, mediante el pronunciamiento de la resolución concerniente al tema "*Acceso a la Información Pública*:"

¹¹⁰ 3 Rodríguez y Rodríguez, Jesús (comp.), (1994) *Instrumentos internacionales sobre derechos humanos ONU-OEA*, México, CNDH, t. III, p. 1086.

¹¹¹ Comisión Interamericana de Derechos Humanos, *Declaración de Principios sobre Libertad de Expresión*, fecha de consulta: 12 de enero de 2017, 20:54 hrs., <https://www.cidh.oas.org/basicos/basicos13.htm>.

Fortalecimiento de la Democracia”, en la que se reafirmó el *derecho de toda persona a buscar, acceder y difundir información, asimismo, se reconoció que el acceso a la información pública es un derecho indispensable para el funcionamiento de la democracia*, precisando la obligación que tiene el Estado de respetar y hacer respetar a través de las disposiciones legales correspondientes este derecho, a partir de lo cual se asegure su reconocimiento y aplicación efectiva.¹¹²

Los antecedentes internacionales señalados son algunos de los más relevantes en materia de derecho a la información, a partir de ellos se sentaron las bases para que en nuestro sistema jurídico obtuviera reconocimiento, derecho que en el presente periodo del Poder Ejecutivo Federal ha tenido un verdadero reconocimiento legislativo, poniéndolo a la vanguardia internacional en materia de derecho a la información.

Es importante destacar que es a partir del año de 1977 es cuando en nuestro país es reconocido expresamente el derecho a la información, por virtud de la reforma que sufrió el artículo 6° de la de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de diciembre de 1977, numeral que en lo conducente expresamente disponía: “... *el derecho a la información será garantizado por el Estado*”.

¹¹² Organización de Los Estados Americanos, *Actas y Documentos Volumen I*, del 2 al 4 de junio 2009, Washington, D.C., 2009, volumen I, p. 279, fecha de consulta: 12 de enero de 2017, 18:45 hrs., www.oas.org/consejo/general%20assembly/documents/ag04688s10.doc

Derivada de esta reforma constitucional se expidió el 11 de junio de 2002 la primera ley en la materia, a la que se denominó *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*, a través de la cual se creó el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública como un organismo descentralizado, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, tal y como quedó establecido mediante Decreto publicado el 24 de diciembre de 2002.¹¹³

La reforma de fecha 20 de julio de 2007 destaca por el reconocimiento expreso que se hace del *ejercicio del derecho de acceso a la información*, precisando que éste deberá ser ejercido por la Federación, los Estados y el Distrito Federal bajo la observancia de los *principios y bases* que el mismo numeral se incluyó mediante esta reforma, entre los que destaca el “*principio de máxima publicidad*”; mientras que en la reforma del 11 de junio de 2013 destaca al haber establecido de manera precisa que: “*Toda persona tiene derecho al libre acceso a información plural y oportuna, así como a buscar, recibir y difundir información e ideas de toda índole por cualquier medio de expresión*”, reforma a partir de la cual se hace un reconocimiento que toda persona tiene no solo a recibir información, sino que además reconoce que tienen derecho de buscarla y

¹¹³ Como consecuencia el artículo 6° de la Constitución Federal se ha reformado en diversas ocasiones en esta materia, entre las que destacan por su trascendencia las publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 20 de julio de 2007, el 11 de junio de 2013, y el 7 de febrero de 2014.

de difundirla, bajo los principios y bases previamente incluidos en la reforma de 2007.¹¹⁴

Derivado de esta reforma constitucional, mediante decreto del 4 de mayo de 2015, se expidió la *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública*, contando el Congreso de la Unión y las legislaturas de los estados con un año para armonizar sus leyes en esta materia; así a nivel federal, el 9 de mayo de 2016 se expidió la nueva ley federal de transparencia, denominada *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública*.¹¹⁵

Es importante destacar que la regulación en materia de transparencia y acceso a la información pública no ha sido exclusiva de la Federación, cada entidad federativa ha expedido sus respectivas disposiciones en la materia; ante la necesidad de unificar su regulación a nivel nacional, dada la diversidad de disposiciones previstas en cada estado, se hizo indispensable sentar las bases mínimas para unificar el acceso a la información pública en todo el territorio nacional, lo que originó la expedición de la Ley General indicada, y como parte de esta unificación, a nivel federal se hizo indispensable expedir una nueva ley que incluyera las nuevas disposiciones; de igual forma, a nivel local por disposición

¹¹⁴ La reforma de mayor trascendencia en materia de derecho a la información es sin duda la del 7 de febrero de 2014, fecha en la que se publicó el *Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de transparencia. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Decreto por el que se reforma y adicionan diversas disposiciones de la CPEUM en materia de transparencia...*
Fecha de Consulta 3 de Octubre del 2017 http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/doc/CPEUM_ref_215_07feb14.pdf

¹¹⁵ Diario Oficial de la Federación...Se expide la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. México 9 de mayo de 2016. Fecha de consulta 3 de octubre de 2017. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5436283&fecha=09/05/2016

expresa debieron armonizar las leyes relativas en materia de transparencia en cada entidad federativas, contando para ello igualmente con un plazo de un año.

Dentro de las actividades que desarrolla la Dirección General Jurídica se encuentran los estudios y análisis jurídicos que se realizan en atención a requerimientos que el Secretario Técnico del Gabinete efectúa directamente a esta Dirección General, sobre temas específicos, de trascendencia y que resultan esenciales en la toma de decisiones del Coordinador General de Política, el Jefe de la Oficina de la Presidencia, y el Gobierno y/o del Titular del Ejecutivo Federal.

Dirección General en la Secretaría Técnica del Gabinete

(Atención a temas jurídicos)

Área	Actividades	Desarrollo	Nivel de Responsabilidad
Dirección General <i>(asuntos jurídicos)</i>	I. Coordinar la certificación notarial del cumplimiento de los compromisos de gobierno	I.1 Análisis de los expedientes de cumplimiento que remiten las dependencias y entidades encargadas de la ejecución del compromiso de gobierno. I.2 Solicitud mediante oficio del Secretario Técnico del Gabinete, por el que requiere al notario o notarios competentes su intervención en la diligencia de fe de hechos, oficio a través del cual también nombra a personal de esta Dirección General para intervenir en la entrega de documentación, diligencia y seguimiento de la certificación hasta la entrega del primer testimonio del acta notarial. I.3 Coordinar y asistir a la diligencia de certificación notarial con personal de la dependencia o entidad encargada del cumplimiento del compromiso de gobierno, así como con el notario o notarios competentes para intervenir, fijando previamente fecha y hora. I.4 Envío y recepción del primer testimonio del acta notarial.	La Dirección General es una área de apoyo en el cumplimiento de las funciones previstas a la Secretaría Técnica del Gabinete en el Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República
	II. Dar respuesta a las solicitudes de información, recursos de revisión, y requerimientos en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales.	II.1 La Unidad de Transparencia de la Oficina de la Presidencia de la República notifica a la Secretaría Técnica del Gabinete, a través del Director General nombrado como Servidor Público Designado, las solicitudes de información, los recursos de revisión y requerimientos en las materias de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales. II.2 La Dirección General hace del conocimiento del área o áreas administrativas que integran la Secretaría Técnica del Gabinete el requerimiento, respecto de las cuales se considera pueden tener la información requerida. II.3 Se elabora el proyecto de respuesta con la información proporcionada por las áreas, anexando, en su caso, la documentación que corresponda, el cual se hace del conocimiento del Secretario Técnico del Gabinete para sus observaciones o modificaciones, y posteriormente se envía a la Unidad de Transparencia. II.4 Los oficios de respuesta a cada uno de los requerimientos que notifica la Unidad de Transparencia de la Secretaría Técnica del Gabinete, se atienden dentro de los plazos legalmente establecidos en la normativa aplicable.	

Dirección General en la Secretaría Técnica del Gabinete

(Atención a temas jurídicos)

Área	Actividades	Desarrollo	Nivel de Responsabilidad
	<p>III. Dar respuesta a los requerimientos en materia de archivo</p>	<p>III.1 La Coordinación de Archivos de la Oficina de la Presidencia de la República notifica a la Secretaría Técnica del Gabinete, a través del Director General nombrado como Responsable del Archivo de Trámite, los requerimientos en materia archivística</p> <p>III.2 La Dirección General da respuesta a los requerimientos con la información con la que cuenta la Secretaría Técnica del Gabinete, anexando, en su caso, la documentación que corresponda.</p> <p>III.3 Los oficios de respuesta a cada uno de los requerimientos se atienden dentro de los plazos establecidos en las disposiciones vigentes y aplicables en materia de archivos.</p>	
	<p>IV: Estudios y análisis jurídicos sobre temas de interés</p>	<p>IV.1 El Secretario Técnico del Gabinete hace del conocimiento del Director General los temas específicos de los que se requiere un estudio o análisis, caracterizados por su trascendencia, interés o por ser necesarios para la toma de decisiones.</p> <p>IV.2 La Dirección General realiza la investigación correspondiente sobre el tema de interés y elabora el documento o nota informativa, en los términos requeridos.</p> <p>IV.3 El Director General entrega el documento directamente al Secretario Técnico del Gabinete.</p>	
	<p>V. Asesoría en aspectos jurídicos</p>	<p>V.1 El personal de la Secretaría Técnica del Gabinete solicita directamente a la Dirección General asesoría sobre temas jurídicos relacionados con el cumplimiento de las funciones encomendadas a la Secretaría Técnica del Gabinete.</p> <p>V.2 Se brinda la asesoría directamente al requirente, sin más trámite que la solicitud; en los casos de que sea necesaria la programación de una reunión con personal de otras dependencias y/o entidades, se acuerda la fecha, hora y lugar con el solicitante de la Secretaría Técnica del Gabinete y el personal de otras dependencias o entidades relacionado con dicha asesoría.</p>	

Dirección General en la Secretaría Técnica del Gabinete

(Atención a compromisos de gobiernos e instrucciones presidenciales)

Área	Actividades	Desarrollo	Nivel de Responsabilidad
<p>Dirección General(Compromisos de gobierno e instrucciones presidenciales) DGCGIP</p>	<p>VI. Seguimiento a los 266 compromisos de gobierno, previamente registrados ante notario en campaña presidencial.</p>	<p>VI.1 La DGCGIP envía por medio de oficio signados por el Secretario Técnico del Gabinete al titular de la dependencia u organismo de la lista de compromisos asignados a dicha institución. Esto se envía solamente a la dependencia u organismo cabeza de sector, la cual lo canaliza al área correspondiente.</p> <p>VI.2 La DGCGIP solicita por medio de oficio a la dependencia un enlace para el seguimiento de los compromisos. Los oficios para nombrar a los enlaces fueron girados por STG.</p> <p>VI.3 La DGCGIP envía al enlace de seguimiento el protocolo de cumplimiento de los compromisos de gobierno, el cual se genera internamente.</p> <p>VI.4 El enlace que tiene la DGCGIP con cada dependencia u organismo envía mensualmente un reporte del seguimiento de los compromisos de gobierno en el que indica los avances a la fecha de expedición del reporte.</p> <p>VI.5 La DGCGIP realiza visitas de supervisión a los compromisos que lo requieran, que cuenten con más del 70% de avance. Estas por lo general son las identificadas como obras. Se realizan visitas de supervisión a todos los compromisos. La fórmula para seleccionar la visita es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromisos próximos a cumplir su prospectiva. 2. Avances físicos relevantes o atrasados. 3. Acciones relevantes de la dependencia. En torno al cumplimiento. 4. Supervisión de trabajo previo giras del C. Presidente o Jefe de la Oficina. <p>VI.7 En el caso de que el compromiso de gobierno se cumpla, el titular de la dependencia remite un oficio al Secretario Técnico del Gabinete, donde indica la conclusión del compromiso así como el envío del expediente de cumplimiento, de acuerdo al protocolo que acredite el buen término del compromiso.</p> <p>VI.8 Se informa al área jurídica de la Secretaría Técnica del Gabinete del cumplimiento del compromiso de gobierno. (Independientemente el área jurídica lleva a cabo su proceso de certificación)</p> <p>VI.9 Se envía oficio signado por el Secretario Técnico del Gabinete al titular de la dependencia u organismo para informar cumplimiento.</p>	<p>La Dirección General es un área de apoyo en el cumplimiento de las funciones previstas a la Secretaría Técnica del Gabinete en el Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República.</p>

Dirección General en la Secretaría Técnica del Gabinete

(Atención a compromisos de gobiernos e instrucciones presidenciales)

Área	Actividades	Desarrollo	Nivel de Responsabilidad
	VII.Registro de instrucciones presidenciales.	<p>VII.1 Análisis de los discursos presidenciales en eventos públicos para identificar las instrucciones presidenciales. Para lo que se recibe la versión estenográfica del mismo y se sigue la transmisión en vivo del evento.</p> <p>VII.2 En caso de generarse una nueva instrucción la DGCGIP le asigna un código, con el cual se identifica cada instrucción.</p> <p>VII.3 Se genera un oficio dirigido al titular de la dependencia u organismo en el que se le informa sobre la nueva instrucción presidencial validado con firma por el Secretario Técnico del Gabinete.</p> <p>VII.4 El enlace que tiene la DGCGIP con cada dependencia u organismo envía mensualmente un reporte del seguimiento de la instrucción presidencial en el que indica los avances a la fecha de expedición del reporte.</p> <p>VII.5 La DGCGIP revisa y registra estos avances.</p> <p>VII.6 En el caso de que la instrucción presidencial se cumpla el titular de la dependencia remite un oficio al Secretario Técnico del Gabinete, donde indica la conclusión de la instrucción así como el proceso de cumplimiento y soporte documental acreditando el buen término de la instrucción.</p> <p>VII.7 En este momento se registra el cumplimiento de la instrucción presidencial. Se informa al titular de la dependencia por medio de oficio signado por el Secretario Técnico de Gabinete el cumplimiento de la instrucción presidencial.</p>	
	VIII. Documentos y análisis sobre temas relacionados a esta dirección general.	<p>VIII.1 El Secretario Técnico del Gabinete hace del conocimiento del Director General los temas específicos de los que se requiere un documento o análisis, necesarios para la toma de decisiones.</p> <p>VIII.2 La Dirección General realiza las acciones correspondientes sobre el tema de interés y elabora el documento o nota informativa, en los términos requeridos.</p> <p>VIII.3 El Director General entrega el documento directamente al Secretario Técnico del Gabinete.</p>	

FUENTE: Elaboración propia

De los estudios y análisis que la Dirección General Jurídica ha desarrollado en el presente periodo del Ejecutivo Federal, destaca el realizado a las “Reformas Estructurales”, reformas que desde el primer año de gobierno del Titular del Ejecutivo Federal se han ido publicado en el Diario Oficial de la Federación, destacando de cada una su impacto desde el punto de vista jurídico, así como los beneficios que representan para la sociedad; de la misma manera, la Dirección General de Jurídica ha llevado el seguimiento legislativo de cada una de las Reformas Estructurales, desde la presentación de la iniciativa ante el Congreso de la Unión hasta su promulgación y posterior publicación en el Diario Oficial de la Federación.

De las 18 Reformas Estructurales, once se encuentran concluidas, representando el 61.1%, mientras que las siete reformas pendientes constituyen el 38.9%, ya sea porque falta por expedirse la reforma constitucional o alguna ley secundaria; en el siguiente cuadro se describen las reformas concluidas y las que se encuentran pendientes, así como aquellas de las que fue indispensable realizar una reforma a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Estatus de la Reformas Estructurales				
Reformas	Concluidas	En Proceso	Reforma Constitucional	
1. Energética	✓		Si	
2. Telecomunicaciones y radiodifusión	✓		Si	
3. Competencia económica	✓		Si	
4. Educativa	✓		Si	
5. Legislación Procesal Penal Única	✓		Si	
6. Disciplina financiera en entidades federativas y Municipios	✓		Si	
7. Hacendaria	✓		No	
8. Financiera	✓		No	
9. Amparo	✓		No	
10. Laboral	✓		No	
11. Zonas Económicas Especiales	✓		No	
12. Política-Electoral		→	Si	
13. Transparencia		→	Si	
14. Combate a la corrupción		→	Si	
15. Seguridad Social Universal		→	Si	
16. Mando Único Policial Estatal		→	Si	
17. Justicia Cotidiana		→	Si	
18. Justicia Laboral		→	Si	
	11	7	13	6

Fuente: Elaboración propia

3.4 PROPUESTAS PARA MEJORAR:

Actualmente, el Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República dispone funciones genéricas a la Secretaría Técnica del Gabinete, mismas que son asumidas directamente por el titular de esta unidad administrativa, sin que exista una delegación de las mismas que se encuentre reconocida por alguna disposición legal, por ello, se considera importante contar con un Manual de Organización de las diferentes unidades administrativas que integran la Oficina de la Presidencia de la República, en el que se especifiquen sus puestos, objetivos y funciones, a efecto de reconocer y delimitar las funciones de cada una de las

áreas que la integran y su correspondiente denominación, incluidas las de la Secretaría Técnica del Gabinete.

Lo anterior se considera esencial a efecto de que, a la Dirección General Jurídica, así como a cada una de las áreas que integran la Secretaría Técnica del Gabinete, les sean reconocidas sus funciones normativamente, ya que, no obstante contribuir directamente al desarrollo y cumplimiento de las funciones encomendadas a la Secretaría, lo hacen únicamente por encargo de su Titular, sin que exista un marco legal en el que descansa su actuación específica.

3.4.1 ÁREAS DE GABINETES ESPECIALIZADOS Y POLÍTICAS PÚBLICAS.

a) Funciones:

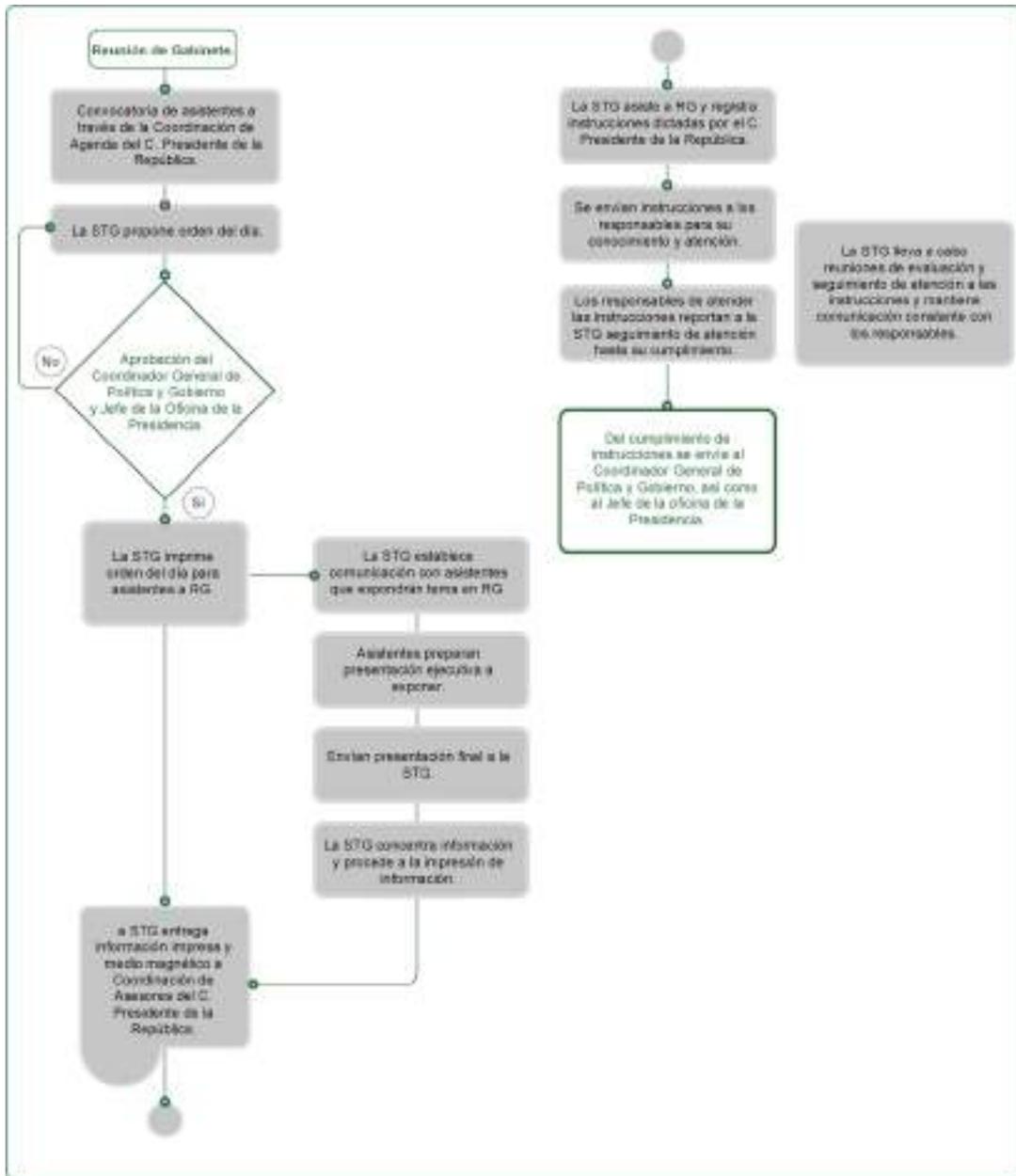
Con base en las disposiciones del Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República, la Secretaría Técnica del Gabinete es una unidad de apoyo para el despacho de los asuntos de la Jefatura de la Oficina de la Presidencia y de la Coordinación General de Política y Gobierno.

Le corresponde dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos e instrucciones dictadas por el Presidente en las sesiones de gabinete y, en su caso, apoyar al Secretario de Gobernación en la convocatoria a éstas, de conformidad con las normas aplicables.

1) Reuniones de Gabinete:

Las Reuniones de Gabinete: son presididas por el C. Presidente de la República o, si así lo determina, por el titular de la Secretaría de Gobernación. En ella participan los Secretarios de Estado y funcionarios de la Administración Pública Federal, a fin de definir o evaluar la política del Gobierno Federal en asuntos prioritarios de la administración; cuando las circunstancias lo ameriten para atender asuntos que sean de la competencia concurrente de varias dependencias o entidades de la propia Administración.

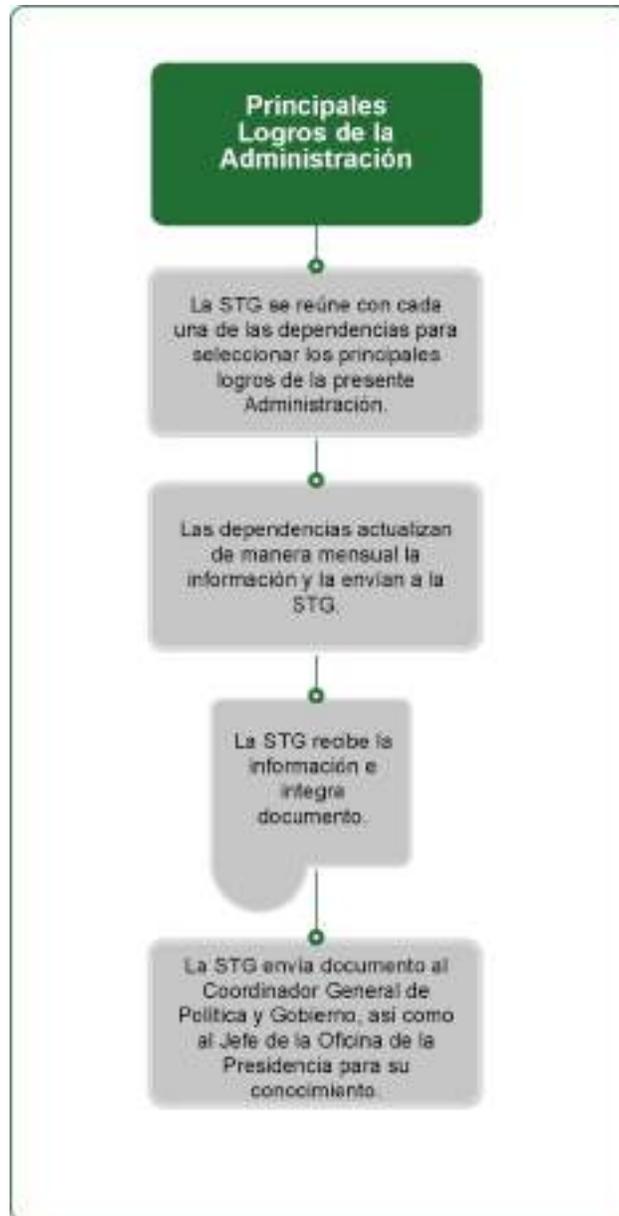
Las Instrucciones de Gabinete: son emitidas por el C. Presidente de la República durante el desarrollo de las Reuniones de Gabinete.



Fuente: Elaboración propia

2) Principales Logros de la Administración:

Atendiendo las instrucciones del C. Presidente de la República, la Secretaría Técnica del Gabinete conjuntamente con las dependencias de la Administración Pública Federal, integran un documento que contiene información de los principales logros de la administración, considerando obras, programas y acciones, convirtiéndose en una herramienta de apoyo para la toma de decisiones. También, se integra la información bimestralmente, para información del Coordinador General de Política y Gobierno y del Jefe de la Oficina de la Presidencia.



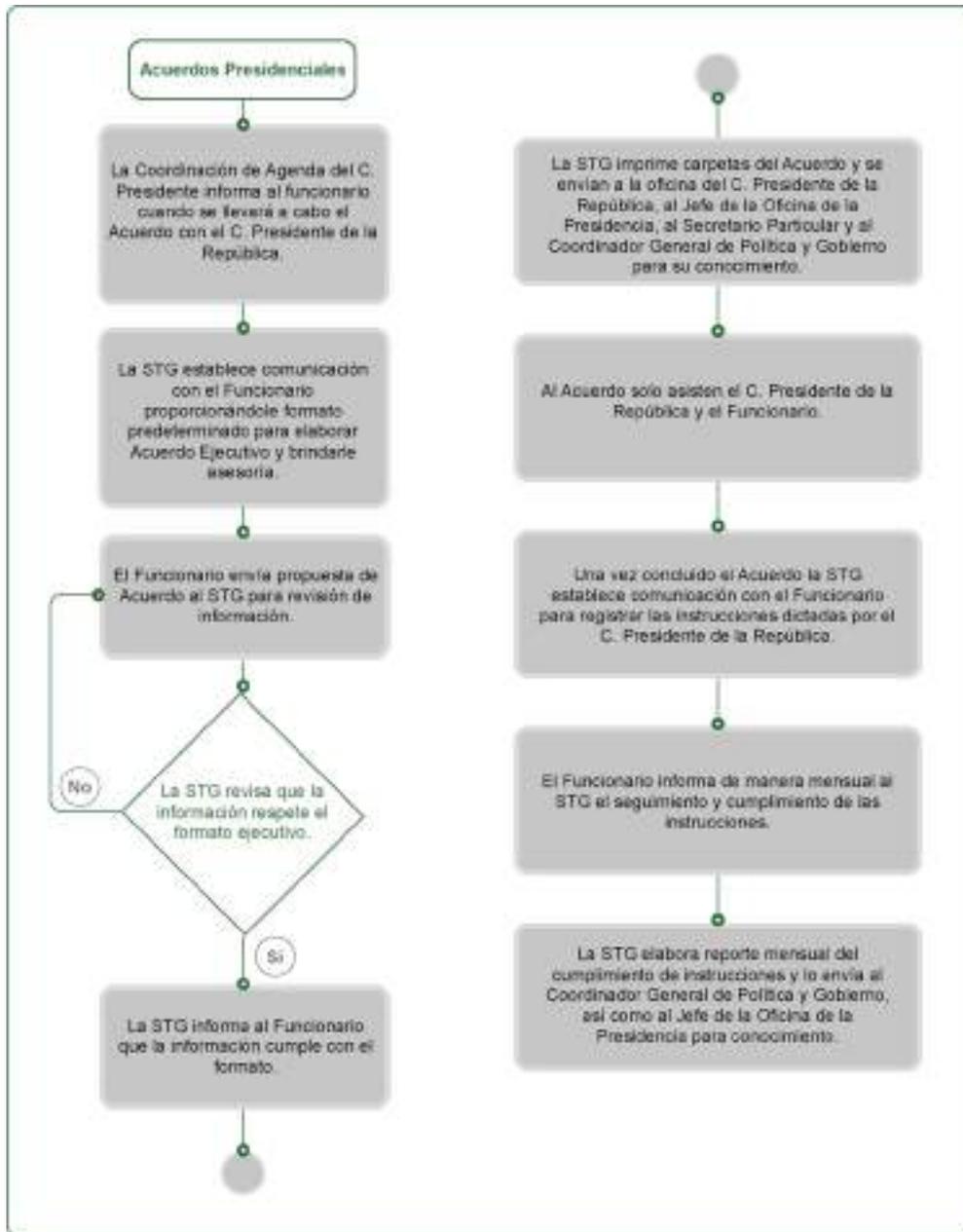
Fuente: Elaboración propia

Consultar anexo

3) Acuerdos Presidenciales:

Reunión que concede el C. Presidente de la República a funcionarios de los diferentes niveles de gobierno, e integrantes del gabinete presidencial, donde se abordan temas prioritarios y estratégicos para el país.

En base a las disposiciones de la Coordinación General de Política y Gobierno, la Secretaría Técnica del Gabinete lleva a cabo un registro de los Acuerdos otorgados por el C. Presidente de la República.



Fuente: Elaboración propia

4) **Obras de la administración pública:**

La Secretaría Técnica del Gabinete integra conjuntamente con las dependencias y organismos ejecutores de obra, una herramienta de Control y Seguimiento de Obras para la planeación y toma de decisiones.

- En este se encuentran registradas las obras concluidas, en proceso, proyectadas y canceladas que se realizan con recursos de la Administración Pública Federal.
- Las dependencias ejecutoras de obra, actualizan de manera permanente el avance y cumplimiento de las mismas.
- La Secretaría Técnica del Gabinete mantiene comunicación con enlaces designados por los titulares de las dependencias, con el objeto de apoyar y asesorar el registro de información.
- Asimismo, se elabora de manera mensual el informe ejecutivo para conocimiento del Coordinador General de Política y Gobierno y del Jefe de la Oficina de la Presidencia sobre el avance y cumplimiento de las mismas.



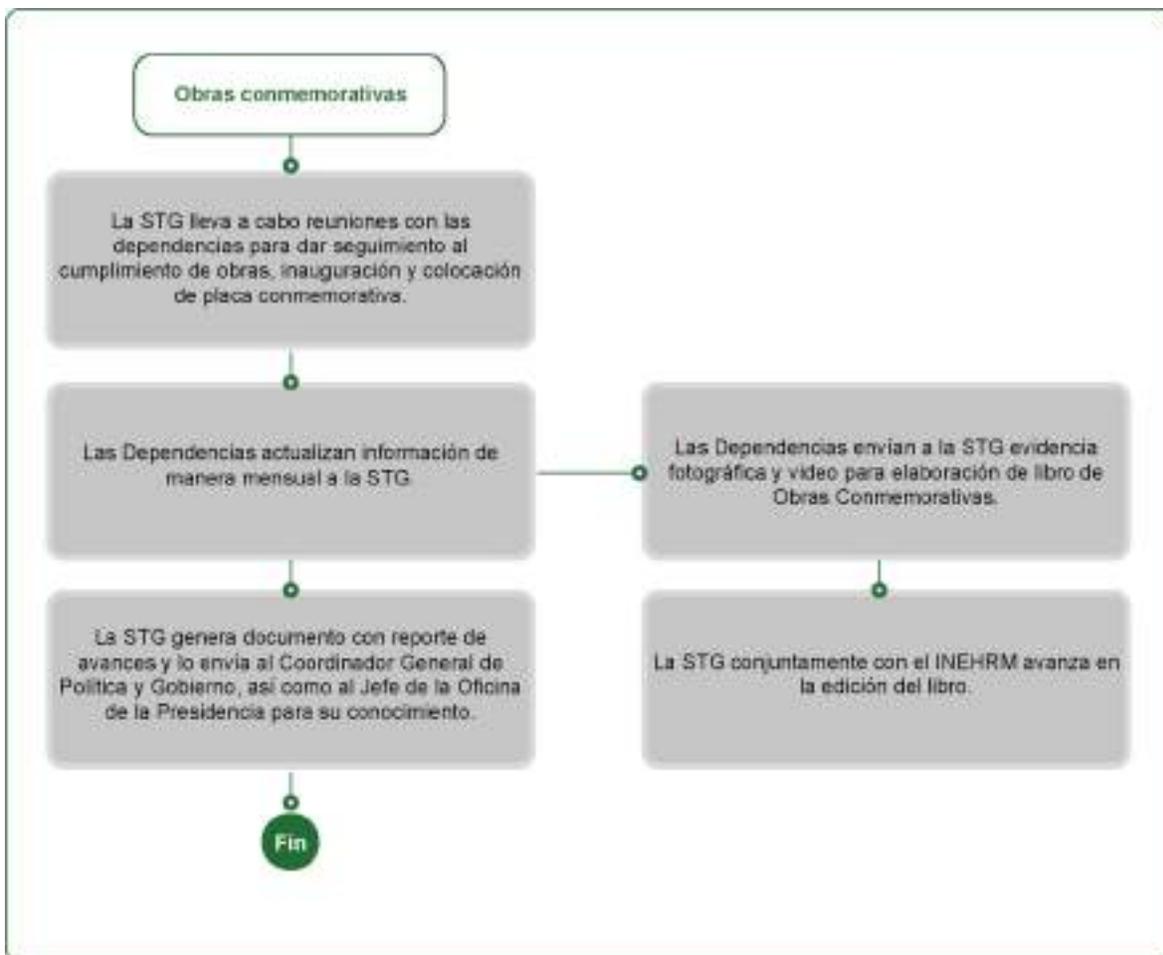
Fuente: Elaboración propia

5) Obras conmemorativas por los festejos del Centenario de la “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”:

Con el propósito de atender la instrucción del C. Presidente de la República de celebrar el Centenario de la Constitución Política de 1917 a través de un programa

de actividades donde se reflejen las principales acciones, obra pública infraestructura, foros festivos entre otros.

La Secretaría Técnica del Gabinete en coordinación con las dependencias ejecutoras de obras, seleccionó 100 obras relevantes, las cuales se identifican colocándose una placa conmemorativa por festejos del Centenario de la “Constitución Política de los estado Unidos Mexicanos”

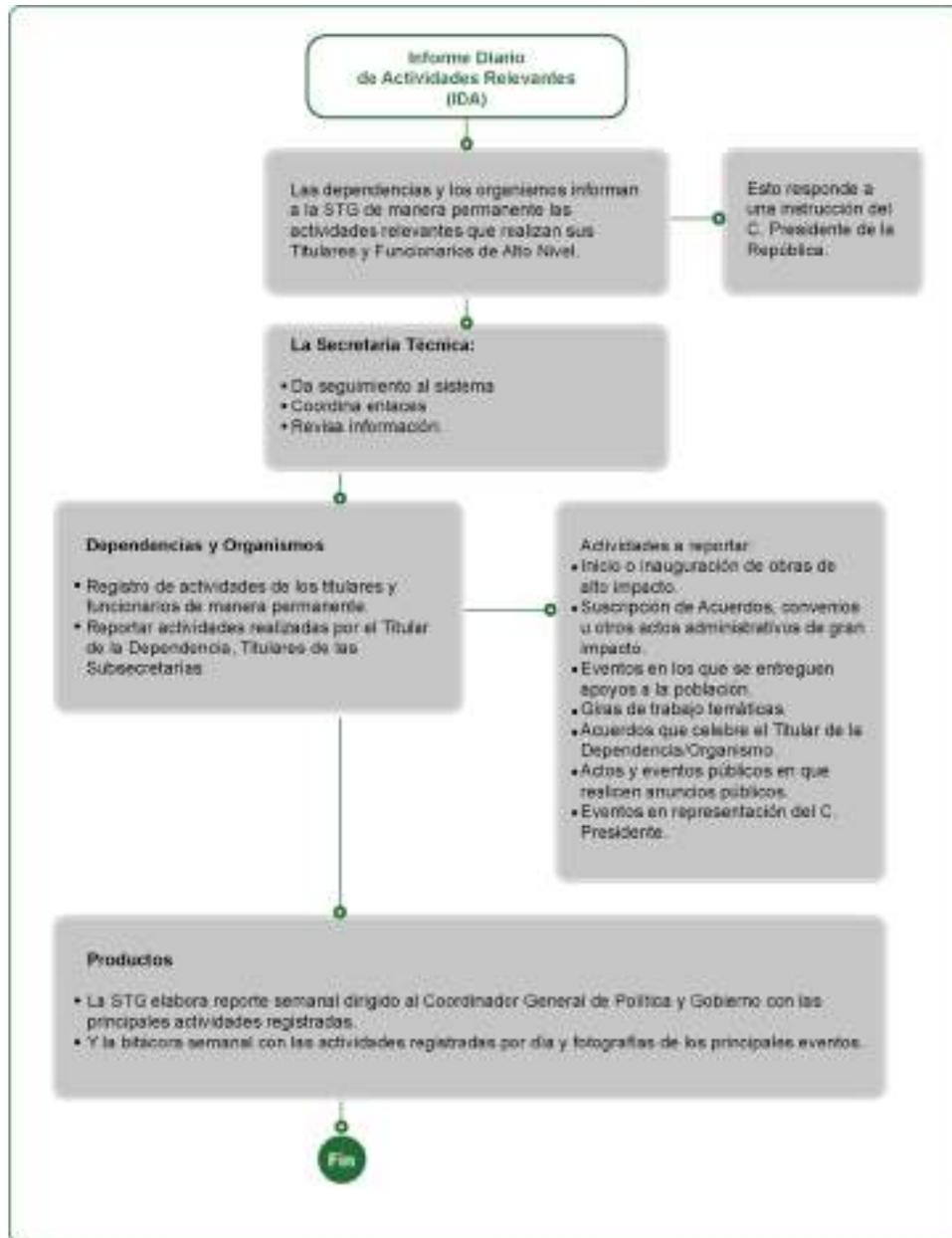


Fuente: Elaboración propia

6) Informe de Actividades Relevantes

Las dependencias de la Administración Pública Federal informan las actividades más relevantes en las que participan funcionarios de Alto Nivel y en las cuales no asiste el C. Presidente de la República.

- La Secretaría Técnica del Gabinete da seguimiento al informe de actividades a través del seguimiento de giras y eventos públicos.



Fuente: Elaboración propia

7) Gabinetes Especializados:

Su origen en el Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo expone la ruta que el Gobierno de la República se trazó, para contribuir de manera más eficaz, para que México alcance su máximo potencial.

Para lograrlo, se establecieron como metas nacionales: un México en Paz, un México Incluyente, un México con Educación de Calidad, un México Próspero y un México con Responsabilidad Global, para dar seguimiento puntual a los programas, políticas y acciones relevantes para alcanzar un Gobierno Cercano y Moderno.

La creación de los cinco Gabinetes Especializados obedece expresamente para mantener el cumplimiento de los objetivos de un gobierno democrático que es de gran importancia para todos los mexicanos.

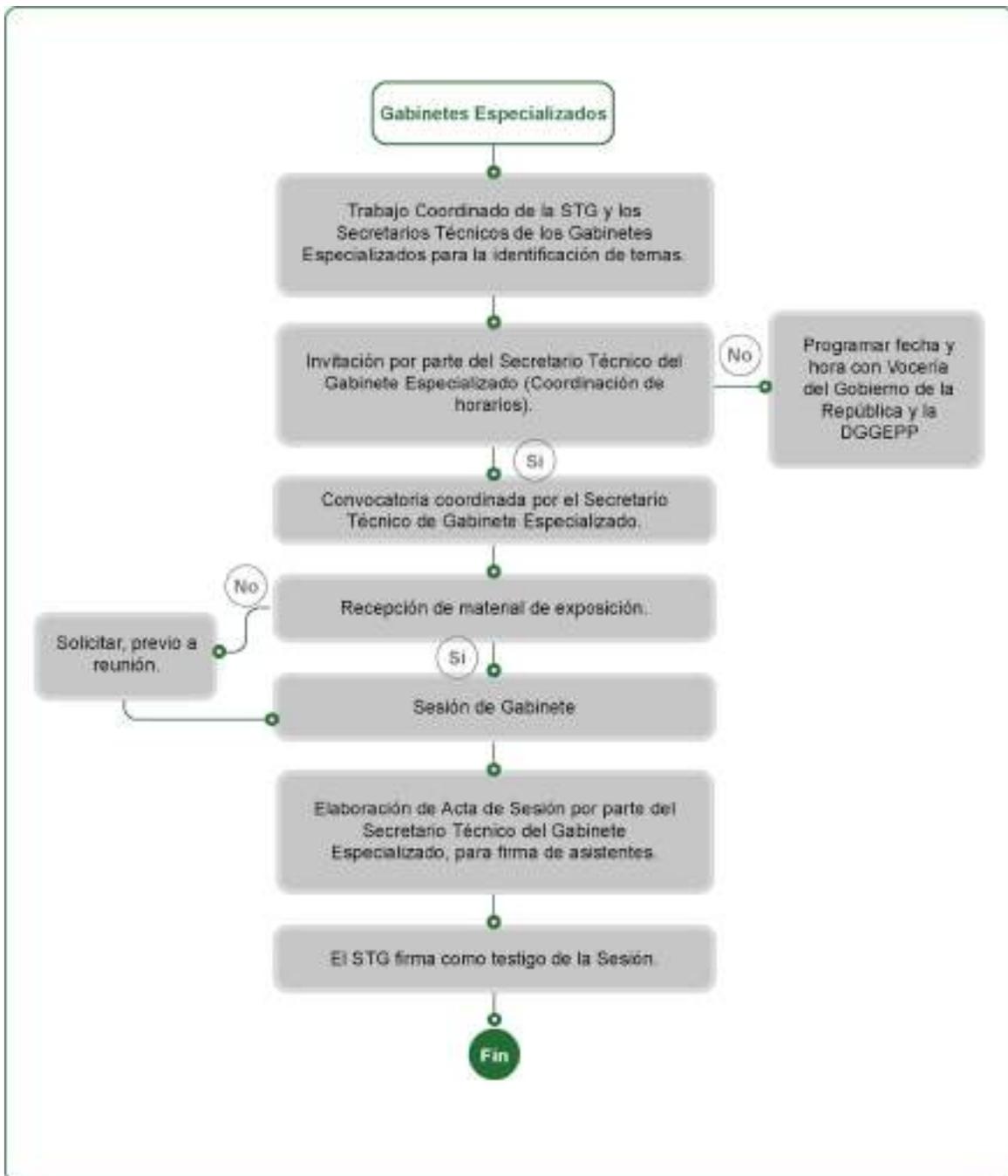
Publicación en el Diario Oficial de la Federación

El 1 de abril de 2013 se publica el acuerdo que le da vida y forma a la operación de los 5 Gabinetes Especializados.

Operación

Los Gabinetes Especializados son la herramienta para asegurar la coordinación institucional entre dependencias con el fin de romper inercias, en temas de relevancia, incorporar mecanismos novedosos de gestión pública, hacer eficaz la acción del gobierno y encontrar soluciones para el cumplimiento de la agenda e instrucciones del C. Presidente de la República.

Cada Gabinete Especializado es coordinado por un Secretario de Estado quien, a su vez, nombra a un secretario técnico encargado de dar cumplimiento a las acciones correspondientes.



Fuente: Elaboración propia

Es de gran interés para la administración pública, la mayor comprensión, análisis y solución de los asuntos de la competencia de los Gabinetes Especializados al grado que sus coordinadores podrán convocar a los servidores

públicos de la Administración Pública Federal, que estimen pertinentes atendiendo a la naturaleza de los asuntos.

Esta subdivisión de las actividades con su respectiva coordinación da como resultado un gobierno más eficiente, incluyente y responsable, para el cumplimiento de las metas.

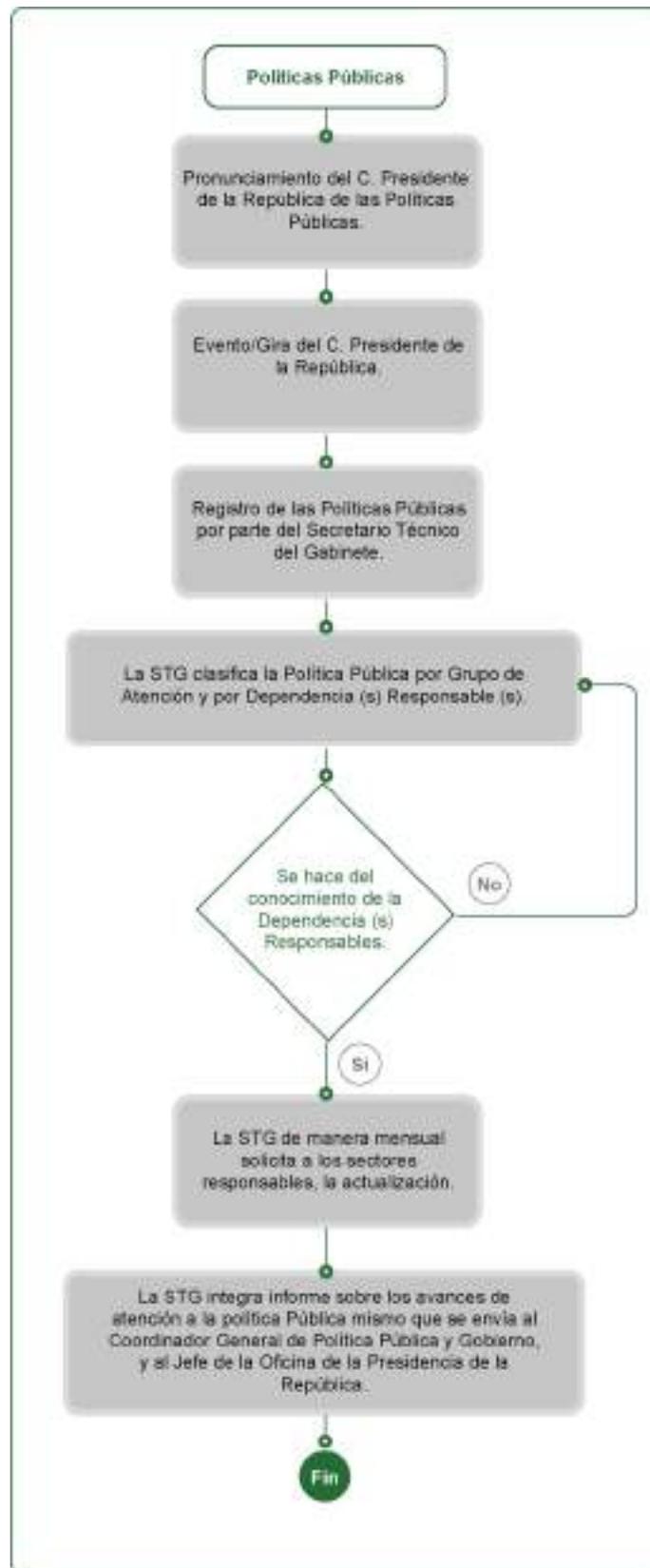
Prospectiva 2018

- Incorporar en la gestión de los Gabinetes Especializados los asuntos que impactan los 14 indicadores de desempeño del Plan Nacional de Desarrollo.
- Evaluar a través de los Gabinetes Especializados el impacto de las reformas estructurales, para el cierre de la Administración.
- De manera coordinada los Gabinetes Especializados y los Responsables Regionales potenciarán la presencia del Gobierno de la República en los estados y municipios del país, incorporando a estos en la definición de acciones prioritarias para su región, así como la instrumentación de las estrategias y líneas de acción contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo y los Programas Sectoriales, con miras al cierre de Administración.
- Los Gabinetes Especializados son las instancias para la atención prioritaria de los temas de alto impacto para la agenda social, económica y política del país que exigen la concurrencia especializada y transversal del Gobierno Federal y para el desarrollo de los mecanismos que hagan posible el cumplimiento de los compromisos e instrucciones presidenciales, tal fue el caso de la implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión.

Fuente: Elaboración propia

8) Políticas Públicas:

- Con el objetivo de dar respuesta a las diversas demandas de la sociedad, buscando atender el interés público, sustentado en diagnósticos y análisis para la atención específica de problemas sociales y haciendo un uso estratégico de recursos, el C. Presidente de la República ha pronunciado de manera específica durante su administración 96 políticas públicas, que se atienden a través de los diversos programas y acciones de gobierno.



Fuente: Elaboración propia

Tema de Atención	Políticas Públicas analizadas por tema
Niños y Jóvenes	9
Mujeres	18
Tercera Edad y Personas con Discapacidad	5
Grupos Indígenas	2
Productores Agropecuarios	3
Emprendedores	5
Seguridad y Justicia	7
Infraestructura	22
Estrategias Transversales	8
	17
	Total 96

Fuente: Elaboración propia

9) Giras del C. Presidente de la República

Siendo una actividad prioritaria del C. Presidente de la República su presencia en el territorio Nacional, se realiza un registro de cada una de las giras de trabajo identificando las obras que son inauguradas, los programas sociales y acciones que son instrumentadas.



Fuente: Elaboración propia.

A la fecha se cuenta con los siguientes resultados:

Entidad	Giras	Obras	Acciones	Total
Aguascalientes	6	2	5	7
Baja California	4	3	3	6
Baja California Sur	7	4	8	12
Campeche	6	1	5	6
Chiapas	10	3	11	14
Chihuahua	11	3	12	15
Coahuila	10	8	3	11
Colima	9	4	8	12
Durango	8	5	3	8
Guanajuato	9	7	5	12
Guerrero	35	9	47	56
Hidalgo	15	6	11	17
Jalisco	24	5	22	27
México	63	33	49	82
Michoacán	20	10	21	31
Morelos	8	4	7	11
Nayarit	7	2	6	8
Nuevo León	19	9	15	24
Oaxaca	3	2	1	3
Puebla	16	10	12	22
Querétaro	13	3	13	16
Quintana Roo	15	5	16	21
San Luis Potosí	8	11	1	12

Sinaloa	9	4	11	15
Sonora	4	3	3	6
Tabasco	6	3	5	8
Tamaulipas	8	3	9	12
Tlaxcala	8	4	6	10
Veracruz	24	3	26	29
Yucatán	14	4	13	17
Zacatecas	7	4	4	8
Total	406	177	361	538

Fuente: Elaboración propia

10) Estrategia Nacional de Inclusión

La Estrategia Nacional de Inclusión (ENI) tiene como objetivo contribuir al acceso de los derechos sociales y a la reducción de las carencias, mediante una coordinación eficiente y efectiva de las políticas y programas públicos que inciden en las condiciones de vida de los mexicanos.¹¹⁶

La Secretaría Técnica del Gabinete conjuntamente con la SEDESOL, establecieron un cronograma de reuniones de evaluación con *Enlaces Operativos* y de *Alto Nivel*, para asegurar el cumplimiento de los trabajos que se desarrollaron a partir de la Instrucción Presidencial.

¹¹⁶ La ENI surgió del Acuerdo GEMI.T.III.2016-01 de la 3ra Sesión de Titulares del Gabinete Especializado México Incluyente, encabezada por el C. Presidente de la República, que a la letra dice: "Intensificar las acciones que garanticen el ejercicio efectivo de los derechos sociales" y se fortaleció en la 21ª Reunión de Gabinete, que se llevó a cabo el 06 de abril de 2014, para abatir la pobreza y la pobreza extrema alimentaria bajo una sola estrategia de coordinación.

La Secretaría de Desarrollo Social identificó las carencias sociales que había que atender:

1. Incrementar el acceso a la educación
2. Incrementar la cobertura en salud
3. Incrementar la cobertura en seguridad social
4. Mejorar las condiciones de las viviendas
5. Mejorar el acceso y calidad de la alimentación
6. Mantener la estabilidad de los precios de los alimentos
7. Mejorar el ingreso de las personas vulnerables

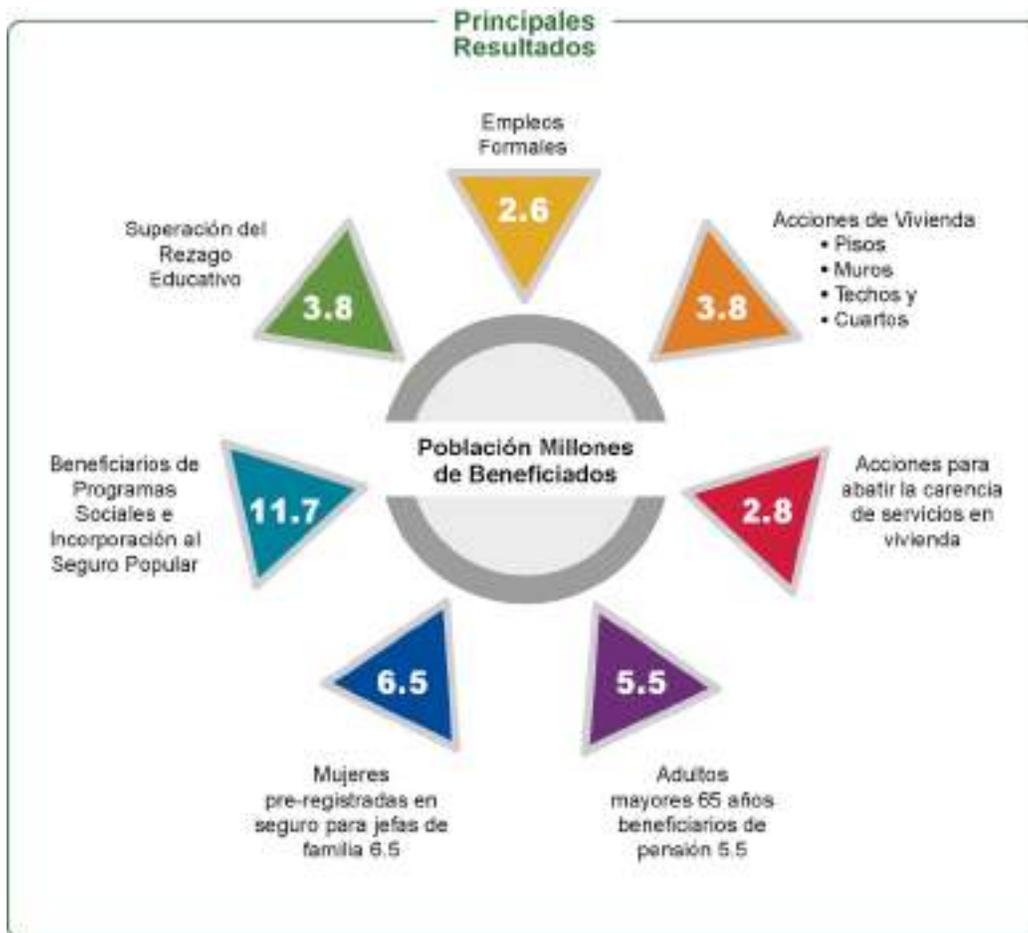
Derivado de lo anterior se coadyuvó en la creación de los **8** grupos de trabajo:

1. Educación
2. Salud
3. Seguridad Social
4. Alimentación
5. Calidad
6. Espacios de la Vivienda
7. Servicios Básicos en la Vivienda
8. Precios e Inclusión Laboral y Productiva

11) Relación con la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH)

CONEVAL realiza una serie de recomendaciones en torno a la coordinación interinstitucional de la CNCH: simplificar el funcionamiento; identificar y fortalecer los instrumentos de una política social integral; promover que los programas operen en la lógica de carencias; institucionalizar la CNCH. El reto de la ENI es busca intensificar las acciones que garanticen el ejercicio efectivo de los derechos sociales, tomando en cuenta la experiencia previa de la CNCH.

De su puesta en marcha, se han logrado los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia

En la séptima reunión del Gabinete Especializado México Incluyente, celebrada el 24 de mayo de 2017, se aprobó el documento rector de la Estrategia Nacional de Inclusión, con lo cual se le otorga un carácter formal para atender las recomendaciones del CONEVAL, además de contar con un instrumento que mejora la eficiencia y eficacia de la acción gubernamental e identifica las áreas de oportunidad.

b) Propuestas para mejorar:

- Se propone que previo al arranque de la Administración Pública Federal, se integre un catálogo de políticas públicas en base a diagnósticos y análisis encaminados para atender las demandas ciudadanas. La participación ciudadana, es una de las maneras de contar con Políticas Públicas socialmente relevantes.
- Llevar a cabo de manera regular y calendarizada, las sesiones de los Gabinetes Especializados ya que la ASF podría generar alguna observación por falta de operación de estos órganos de seguimiento.
- La falta de dinamismo de los Gabinetes Especializados podría representar posibles cuestionamientos de la opinión pública acerca de su viabilidad operativa.

3.4.2 ÁREA DE COMPROMISOS DE GOBIERNO

Durante la campaña electoral del año 2012 por la presidencia de la República, el entonces Candidato de la Coalición “Compromiso con México” integrado por el Partido Revolucionario Institucional y el Partido Verde Ecologista de México, Licenciado Enrique Peña Nieto, presentó un plataforma electoral que permitía generar cercanía con la gente, fortaleciendo la unidad entre el candidato y los votantes a través de diversas propuestas detalladas y específicas que se traducen en obras y acciones en beneficio de la sociedad.

Todas estas propuestas fueron presentadas a la ciudadanía en las 103 giras y más de 226 eventos públicos que el candidato de la coalición “Compromiso con México”, realizó durante sus 91 giras a las entidades federativas, la presencia de los Notarios Públicos, certificó la veracidad de la firma de 129 Cartas Compromiso y con ello se formalizaron las promesas de campaña.

Para la Administración Pública Federal 2012-2018, los Compromisos de Gobierno son el resultado de un amplio ejercicio que permitió orientar obras de infraestructura, acciones, reformas y decretos, de impacto y beneficio nacional o estatal para los mexicanos que habitan el territorio nacional y para los mexicanos que residen en el exterior.

Las 266 grandes acciones que se comprometió a realizar el Licenciado Enrique Peña Nieto, requieren de la intervención de 17 dependencias federales y

8 organismos que son los responsables directos de planear, guiar, ejecutar, resolver las incidencias técnicas, operativas, financieras y documentales, para finalmente entregar a la ciudadanía el Compromiso de Gobierno que permitirán acercar y potenciar el desarrollo del país.

Fue así como se desarrolló infraestructura con visión de políticas de Estado enfocada a diversos sectores, como lo son: seguridad, desarrollo social, medio ambiente, energía, comunicaciones y transportes, educación, salud, desarrollo urbano, cultura y turismo, entre otros.

Ahora bien, del análisis de cada uno de estos Compromisos de Gobierno, se concluye que 48 son de impacto nacional; 45 impacto estatal y 173 de Impacto Regional o Municipal.

Impacto	Compromisos
* Nacional	48
* Estatal	45
* Regional o Municipal	173
Total	266

Fuente: Elaboración propia

209 Compromisos de Gobierno representan acciones de infraestructura, sin embargo su cumplimiento deriva en la conclusión de 3 mil 361 obras; por otro lado los 57 restantes, representan al menos la ejecución de 75 acciones de gestión gubernamental.

Además, los 266 Compromisos de Gobierno fueron alineados a los 5 Grandes ejes temáticos del Plan Nacional de Desarrollo, México en Paz con 12; México incluyente con 43; México con Educación con 33 y México próspero con 178; sin dejar de lado que para México con Responsabilidad Global se suman los beneficios de más de 18 Compromisos de Gobierno, mismos que fueron alineados a los primeros 4 ejes temáticos del propio Plan.

Compromisos de Gobierno alineados a los Ejes Temáticos del Plan Nacional de Desarrollo

Ejes Temáticos	Compromisos
• México en Paz	12
• México Incluyente	43
• México con Educación de Calidad	33
• México próspero	178
• México con responsabilidad Global	18
Total	266

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente los Compromisos fueron asignados considerando todas las entidades federativas, siendo Nayarit la que cuenta con el menor número, (solo se firmaron 2) y el Estado de México con el mayor número. (29 compromisos)

La Oficina de la Presidencia de la República como apoyo directo del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a través de la Secretaría Técnica del Gabinete, unidad de colaboración y apoyo de la Coordinación General de Política y Gobierno es la encargada de coordinar el seguimiento y orientar las acciones necesarias para encaminar a las dependencias responsables a concretar el cumplimiento de los acuerdos e instrucciones del Titular del Ejecutivo Federal; debiendo informar en particular, la situación que guardan los Compromisos de Gobierno.¹¹⁷

Desde reuniones de presentación, análisis de proyectos, evaluaciones periódicas, supervisiones coordinadas, balances sectoriales de cumplimiento y hasta proyecciones de focos rojos, son parte de la actividad que acuña la STG.

Cómo unidad de apoyo de la Coordinación General de Política y Gobierno, y a fin de concretar las acciones de atención, seguimiento al cumplimiento, presentación de informes y balances, emisión de opiniones, así como la orientación de las acciones de los gabinetes de acuerdo a las políticas,

¹¹⁷ *Los 266 compromisos son evaluados desde el punto de vista legal, político y económico y técnico, varios de ellos resultaron inviables, todo esto, debido al contexto socioeconómico actual, por lo que en algunos casos, son sustituidos por obras y programas de alto impacto*

lineamientos y prioridades, se requiere de enlaces pares que faciliten el intercambio y valoración de la información para la toma de decisiones oportuna.

En la mayoría de las giras se han generado instrucciones presidenciales que son delegadas a los titulares de las dependencias u organismos del gabinete legal y ampliado. Una Instrucción Presidencial se podría definir como el conjunto de órdenes dictadas por el C. Presidente de la República a miembros del gabinete legal y/o ampliado, en eventos públicos, para llegar a un fin específico en beneficio de la ciudadanía.

El seguimiento de instrucciones presidenciales, también se da a través de la Secretaría Técnica del Gabinete, siempre con el objetivo de cumplir y fortalecerla planeación estratégica, rendición de cuentas y transparencia.

Las Instrucciones Presidenciales pueden tener impacto estatal o nacional dependiendo de las características de las mismas y se les da seguimiento de manera mensual, actualizando los registros y cumplimiento de cada instrucción presidencial.

Para dar por cumplida una instrucción presidencial es necesario que la dependencia envíe un oficio a la Secretaría Técnica del Gabinete, con el soporte documental que acredite el cumplimiento¹¹⁸.

¹¹⁸ 25 de julio de 2017, la Secretaría Técnica del Gabinete registra un total de 517 Instrucciones giradas por el C. Presidente, de las cuales se encuentran cumplidas 370, cifra que representa el 71% del total.

Capítulo 4

PROCESOS DE INNOVACIÓN DEL *POLICY MEKER* EN Y *POLICY NETWORK* EN LA COORDINACIÓN TRANSVERSAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

4.1 INNOVACIÓN DE LOS PROCESOS GUBERNAMENTALES

La innovación se considera un factor condicionante para la permanencia en el tiempo de organizaciones públicas, en la medida que permite responder con éxito a las transformaciones que exige la nueva sociedad del conocimiento.

La innovación de los procesos gubernamentales apelan a la generación de ideas capaces de mejorar el desempeño de la administración pública, haciéndola más eficiente y eficaz. De igual forma, tiene que ver con los impactos positivos que contribuyan a la creación de valor para la sociedad (valor público). La innovación permite que las administraciones públicas mejoren la prestación de servicios y fortalezcan el vínculo entre el gobierno y sociedad.¹¹⁹

Los procesos de innovación en la gestión pública pueden ir desde la introducción de un nuevo servicio o mejora en la calidad de uno existente, hasta nuevas formas de relacionarse con actores externos interesados en participar en el análisis, diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, así como en los

¹¹⁹ Ramírez-Alujas, A. (2010). *Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una vieja nueva idea*. Revista Buen Gobierno, Núm. 9, semestre julio-diciembre. p.8

procesos decisivos del *Policy Maker* y la participación inter institucional mediante *Policy Networks*. Los procesos de innovación atraviesan por cambios estructurales que favorecen la apertura de espacios de participación social, modificando rutinas de prestación de servicios, rediseños institucionales, nuevas formas políticas de ejercer el poder público.

Del mismo modo, ante la creciente demanda de autonomía por parte de la sociedad, se busca intervenir en la toma de decisiones sobre las problemáticas que constantemente le agreden, y ante su solicitud de un servicio público más personalizado y adaptado a sus necesidades, sobresalen procesos de innovación en la gestión pública, encaminados a motivar procesos de gobernanza democrática, transparencia y participación ciudadana; generando de este modo valor público.¹²⁰

El valor público consiste en el reconocimiento ciudadano como cliente, dando fe este mismo de que los servicios ofrecidos son de calidad y cubren sus demandas. En esencia, las administraciones públicas crean valor en la forma como producen los servicios: mediante el diálogo, el consenso, la cooperación, la co-creación y la participación social.¹²¹

¹²⁰ Boisier, S. (2001). *Desarrollo (local) ¿De qué estamos hablando?* En Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Editorial Homo Sapiens, Rosario. p. 15

¹²¹ Ramírez-Alujas, A. (2010). *Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una vieja nueva idea*. Revista Buen Gobierno, Núm. 9, semestre julio-diciembre. p.8

La relevancia de la innovación en servicios se reflejó en mejoras en la prestación de servicios públicos (infraestructura, salud, bienestar social, cultura, etcétera), y la inclusión de otros novedosos, principalmente en temas relacionados con el cuidado al ambiente.¹²²

Cuando se utiliza el concepto innovación se alude a algo novedoso o único. Para muchos, el término está ligado a la tecnología, la invención y las patentes; sin embargo, la innovación es mucho más que eso. Puede ser un producto nuevo o mejorado, un servicio o un proceso, y puede encontrarse en todos los espacios y las organizaciones: el comercio, la política, el márketing, las instituciones privadas o las organizaciones públicas.¹²³

La OCDE en su "Manual de Frascati" identifica a la innovación como una transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social.¹²⁴

No se puede eludir tomar como punto de partida la complejidad de relaciones ya clásicas desentrañadas por March en su lectura del cambio incremental, corriente y adaptativo, que lo hacen depender de actividades de rutina, acumulación de elecciones sobre cálculos costo-beneficio, aprendizajes por

¹²² *Ibíd*em p.3

¹²³ Pliscoff, C., & Araya, J. P. (2012). Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: Reflexiones a partir de la situación chilena. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 0 (19), p.173.

¹²⁴ Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, p.p. 609-618.

ensayo y error, conflictos entre individuos y grupos, difusión imitativa de ideas y comportamientos, sustitución o composición cambiada del personal, en especial de función directiva, y se complica en presencia de anomalías o problemas (consecuencias indeseadas, soluciones que acarrear nuevos problemas, innovaciones de producto que exigen innovaciones de procesos, innovaciones de proceso que se manifiestan en cambios del producto, el activismo organizacional que genera juegos diferenciados sobre muchos de los cuales "la organización" parece no retener la capacidad de control, etc.).¹²⁵

Schweinheim, también trabaja al interior de la noción de cambio en el nivel de los entornos gubernamentales y públicos y se propone definir dimensiones que pueden ser objeto de innovación, ofreciendo un listado de factores causales o estímulos de la innovación sin pretender establecer teoría. Incorpora la noción de aprendizaje con dignidad, es decir de "aprovechamiento de la capacidad de aprendizaje e innovación original, que no desorganice la memoria y que mantenga e incremente la conciencia y voluntad de decisión."¹²⁶

Para él, el cambio estructural en las instituciones políticas y organizaciones públicas constituye el proceso por el cual los gobiernos reorientan sus objetivos y reorganizan sus instituciones, sus procesos de producción institucional, sus sistemas organizativos y sus tecnologías de gestión funcional para hacer frente de

¹²⁵ March, J.G. y Olsen, J. P., (1975) "The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity", en *European Journal of Political Research*, pp. 171 y sgts.

¹²⁶ Schweinheim, G., (1998). *Innovación en administración gestión y políticas públicas: es idéntico a modernización* Revista de Investigaciones del INAP, Nueva época, No. 0, Bs. AS., segundo semestre pp. 31-36

un modo diferente a transformaciones cualitativas del entorno, nuevas demandas o crisis sistémicas, ligadas a las resultantes o impactos de políticas públicas, nuevos límites culturales, económicos y tecnológicos, demandas insatisfechas, restricciones en recursos, incapacidades para seguir alcanzando metas tradicionales o nuevas.

La gestión funcional de una institución implica realizar todas las tareas inherentes la consolidación de una organización que se prepara para garantizar calidad en sus productos o procesos. Es calidad en función de un compromiso, de una especificación de productos o servicios, del tiempo de entrega, de un ambiente organizacional predispuesto a la mejora continua, de un conjunto de procedimientos hechos para identificar por dónde las cosas se están haciendo en función de un parámetro externo o norma adoptados voluntariamente.

Metcalf, afirma que en la actualidad se observa en todo el mundo una tendencia a mejorar la administración pública utilizando conceptos, herramientas y técnicas de gestión pública surgidas en muchos casos para resolver problemas del sector privado. Para que la gestión pública prospere como sector en crecimiento no se puede limitar simplemente a extrapolar el planteamiento que sirvió de base a sus éxitos iniciales, pues están apareciendo problemas nuevos y diferentes para los cuales no se tienen respuestas prefabricadas. Señala que es imprescindible y urgente poner en marcha un proceso de revisión, si no queremos que la reforma

se reduzca a un proceso auto limitador de utilización de soluciones convencionales de gestión de empresas.¹²⁷

Desde el punto de vista teórico, la gestión funcional es ahora un elemento fundamental en el nuevo estilo de gestión de las organizaciones. Mediante esta, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los bienes y servicios que produce para la sociedad.

La gestión funcional en una organización implica: identificar los procesos que deben ser reformulados o reposicionados en función de una demanda fluctuante; determinar las causas y efectos de los requerimientos volátiles de los nuevos nichos de mercado; identificar vetas de diferenciación de procesos; y definir procesos tecnológicos que impliquen precisar métodos de diferenciación.

La gestión funcional permite focalizar la atención sobre procesos y garantizar que los productos o servicios de la administración pública respondan a las necesidades de los ciudadanos de modo eficiente y con altos estándares de calidad.¹²⁸

¹²⁷ Metcalfe, Les. (1999) "La Gestión Pública: de la Imitación a la Innovación". En Losada Marrodán, Carlos. *¿De Burócratas a Gerentes? Las Ciencias de la Gestión Aplicadas a la Administración del Estado*. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo, p. 47.

¹²⁸ Quintero Navas Andrés (2010) la nueva gestión pública: una herramienta para el cambio, perspectiva, Colombia, pp.37-39

La administración pública como concepto presupone el cumplimiento de ciertos fines y objetivos a partir de la utilización de recursos de manera eficiente.¹²⁹

Los administradores públicos se enfrentan con decisiones que afectan la vida de las personas, se toman en nombre del pueblo y emplean recursos públicos. Las decisiones administrativas son arduas y complejas precisamente porque se toman y ejecutan en un contexto organizacional, una red de relaciones que a menudo confunde no sólo a los observadores sino también a los mismos participantes.¹³⁰

Es en todo caso, un sistema de jerarquías, líneas de mando, formas de disciplina, carrera profesional y procesos formales, estrictos y continuos que funcionan sobre la base de la autoridad, la racionalidad y la eficiencia.¹³¹

4.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL *POLICY MEKER* EN LA COORDINACIÓN DEL *POLICY NETWORK*

Luís Aguilar Villanueva considera, que el uso de las políticas públicas contribuyen a la elaboración de decisiones más eficaces, que sin cuentos y con sustancia, sean capaces de ir abordando oportuna y sistemáticamente

¹²⁹ Álvarez, Héctor F. (1999). *Teoría de las organizaciones*. Eudecor. Córdoba, p. 15.

¹³⁰ *Ibidem*, p. 33.

¹³¹ Uvalle Berrones, Ricardo. (2007). *Perspectiva de la administración pública contemporánea*. IAPEM. México, p. 49

desoladores problemas y defectos públicos”.¹³² En el mismo sentido, cabe aclarar que el modelo adoptado en el proceso de definición y desarrollo de las políticas públicas son las responsabilidades asumidas por el gobierno.

A través del enfoque de políticas públicas, se conjugan los intereses y los conflictos de clase en un proceso político, que permite a las organizaciones, negociar o contender en un juego institucional.

“... las políticas públicas son el objeto de estudio más tangible y puntual de la administración pública, pues sus propósitos definidos y aprobados de manera pública se traducen en programas específicos, los cuales dan vida a la acción gubernamental que, de manera sobresaliente, está a cargo de la administración pública. La categoría acción gubernamental se acredita en los sitios que dan cabida al público ciudadano. Así, el cumplimiento de las políticas públicas es asunto cardinal en la capacidad institucional y operativa de la administración pública...”¹³³

No se puede olvidar que las políticas públicas son acciones y decisiones del gobierno que busca soluciones y mejoras a un problema público específico

¹³² Aguilar Villanueva, Luís F.(1992) El Estudio de las Políticas Públicas, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, p.10

¹³³ Uvalle Berrones, Ricardo, (2003) “La recuperación conceptual y metodológica de la administración pública”, *Convergencia*, Toluca, México, año 10, núm. 33, septiembre-diciembre. p. 262.

(seguridad pública, pobreza, desabasto alimenticio, obra pública, entre otros,), que están integradas a una agenda de gobierno y que requiere la participación de los sectores involucrados en el problema, ya sea que resulten afectados o tengan que dar solución. El objeto principal de la política pública, es contribuir a la mejora en el proceso de toma de decisión a corto y largo plazo.¹³⁴

“Una política es en un doble sentido un curso de acción deliberadamente diseñado y el curso de acción efectivamente seguido. No sólo lo que el gobierno dice y quiere decir. También lo que realmente hace y logra por sí mismo o en interrelación con actores políticos y sociales, más allá de sus intenciones.”¹³⁵

“Las políticas públicas son patrones de acción que resuelven conflictos y proveen de incentivos a la cooperación. Los patrones de acción no actúan aisladamente, sino dentro del marco general de los programas de gobierno. Así pues son actos específicos de gobierno, instrumentados dentro de una práctica general.”¹³⁶

Las políticas públicas también se definen “como las normas y programas gubernamentales, esto es las decisiones que

¹³⁴ Moratta, Francisco. (1979) Las Políticas Públicas. Ed. Ph. Madrid España, p.41

¹³⁵ Aguilar Villanueva, Luís. (1992) El Estudio de las Políticas Públicas. Ed. Porrúa, México. p.25

¹³⁶ Frohok, Fred M. (1988) Public policy, Ed. Prentice Hall, E.U.A 1979 Noviembre p. 42.

surgen como resultado del sistema político así como las leyes, ordenanzas locales, decisiones de la corte, ordenanzas ejecutivas, decisiones de administradores y hasta los acuerdos no escritos.”¹³⁷

La importancia de utilizar el enfoque de políticas públicas radica en “que permite analizar las decisiones de gobierno, que pretenden resolver problemas específicos en un ambiente caracterizado por la contingencia, el riesgo y la incertidumbre.”¹³⁸

“Las políticas públicas son una tecnología de gobierno que tiene como propósito publicitar el proceso de la toma de decisiones relacionada con el bien común, incorporando la opinión, iniciativas, información, recursos y cooperación de los ciudadanos y sus organizaciones públicas para mejorar las formas y modos de la vida ciudadana.”¹³⁹

Así, la Administración Pública acorde con el desarrollo y los cambios que se han ido presentando en la sociedad, también ha tenido que transformarse, en virtud de que no puede permanecer ajena a la nueva realidad y a las necesidades que van surgiendo en la sociedad, y de las que demanda su solución; la evolución

¹³⁷ Ruiz Sánchez, Carlos. (1992) Manual de Elaboración de Políticas Públicas. (Mimeo) UNAM FCPyS México. pp. 1-2

¹³⁸ Ibídem pp. 60-61

¹³⁹ Uvalle Berrones, Ricardo. (1994) Los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal. Ed. IAPEM. México, p.112.

de la administración pública resulta indispensable a efecto de lograr su cometido, es decir, calidad de vida de la población, justicia social y relaciones equitativas, lo que invariablemente refiere a la función y responsabilidad social del Policy Maker que ésta directamente vinculado con los fines Estado, que pretende conferir tranquilidad a la población a partir de políticas públicas, las cuales dan paso a programas específicos a cargo de los gobiernos.

4.3 FUNCIÓN DE UTILIDAD SOCIAL DEL POLICY MAKER.

La función principal de las instituciones en la sociedad es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable (pero no necesariamente eficiente) de la interacción humana. Pero la estabilidad de las instituciones de ningún modo contradice el hecho de que estén en cambio permanente. Es decir, que es posible que existan instituciones ineficientes y también que se sostengan en el tiempo.

Para explicar esto North enfatiza en la “diferencia entre instituciones y organismos, de modo que la interacción entre ambos determina la dirección del cambio institucional. Las instituciones determinan las oportunidades que hay en una sociedad. Las organizaciones u organismos son creados para aprovechar esas oportunidades y, conforme evolucionan los organismos, alteran las instituciones. La vía resultante del cambio institucional está conformada por: 1) la relación simbiótica entre las instituciones y las organizaciones... y 2) el proceso de

retroalimentación por medio del cual los humanos percibimos y reaccionamos a los cambios que se dan en el conjunto de oportunidades.¹⁴⁰

El gobernante percibe o interpreta lo que a la sociedad en su conjunto le provoca mayor satisfacción. La forma de satisfacer esas necesidades de la sociedad es a través de la implementación de políticas públicas que ofrezcan bien común o bienestar general o bienes comunes. Algunas de esas políticas están en las funciones de utilidad social, en las cuales el bienestar se maximiza cuando se maximiza la utilidad de quienes tienen menos.

Los modelos teóricos nos proponen, por una parte, un funcionario puramente egoísta, preocupado únicamente por su personal bienestar material, que maximiza una función de utilidad individual y, por otra parte, un funcionario benevolente, preocupado solamente por el bien común, que maximiza una función de utilidad social.

Por lo tanto, el Policy Maker permite proveer bienes a través de las políticas públicas que pueden ser o no los que la sociedad espera o desea.¹⁴¹ Las preferencias del Policy Maker respecto de las políticas públicas cumplen con los siguientes supuestos: 1) completitud; 2) reflexividad; 3) transitividad; 4) continuidad y 5) no saturación.

¹⁴⁰North, Douglass (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica, Chile, pp.16-19

¹⁴¹ *Que el policy maker maximice el bienestar de la función de utilidad social que él percibe no implica que la sociedad (toda o la mayoría) está maximizando bienestar.*

La función de utilidad social percibida por el Policy Maker está integrada por un conjunto de bienes cuyo *consumo* le reportan satisfacción tales como crecimiento del PIB, justicia social, baja inflación, desarrollo humano, desarrollo económico de las regiones, distribución proporcionada de los ingresos, desarrollo de capacidades, entre muchos otros. Algunas de estas políticas pueden beneficiar personalmente al político; otras pueden beneficiar exclusivamente a la sociedad que él representa y algunas podrán beneficiar tanto a él personalmente como a la sociedad que lo eligió.¹⁴²

El político en ejercicio del poder siempre puede armar distintas canastas formadas por diferentes cantidades de bienes deseables por él y por lo que él percibe que desea la sociedad. A este nivel de abstracción podemos definir los bienes que componen la canasta de tal manera que sean divisibles.

Si el Policy Maker está más preocupado por su bienestar elegirá canastas de bienes con predominio de políticas que lo beneficien personalmente. Si estuviera más preocupado por el bien común la cesta elegida tendría más justicia social, y principalmente, más desarrollo humano.

¹⁴² García, Raúl. (2011) Toma de decisiones en la administración pública (AP). Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) (www.saerargentina.com.ar/.../6%20-%20Garcia%20-%20Toma%20de%20decisiones).

Respecto de su bienestar personal el Policy Maker tiene muchas probabilidades de diseñar e implementar políticas públicas que incrementen su propio salario o la rentabilidad de sus activos. Por otra parte, él también obtiene satisfacción personal de las mejoras en el índice de desarrollo humano, la disminución de los índices de pobreza, el crecimiento del PIB y del PIB per cápita, el balance fiscal equilibrado, el mayor acceso a la educación, la mayor seguridad ciudadana, la menor inflación, entre otros.

4.3.1 PROCESO DECISORIO EN LA MAXIMIZACIÓN DE LA UTILIDAD SOCIAL PERCIBIDA POR EL POLICY MAKER

Para formalizar el proceso de elección entre políticas públicas alternativas o la continuidad o discontinuidad de unas políticas en ejecución se asumirá que, en una primera etapa, el Policy Maker (PM) pretende maximizar una función de utilidad compuesta por un conjunto de políticas públicas que le brindan a él (o a la élite gobernante) satisfacción.

La maximización de *utilidad social percibida por el Policy Maker* está asociada al consumo de bienes que le provocan tanto bienestar personal real como percepción de bienestar general (por ej.: justicia social, desarrollo humano, distribución proporcionada de los ingresos desarrollo de capacidades, de la comunidad a la que el decisor público representa).

El conjunto de bienes: a) son los bienes que provienen de las políticas públicas implementadas. Tales políticas alteran el marco institucional vigente y pueden establecer: a) “derechos de propiedad en beneficio de sus propios intereses (los del gobernante) y los costos de transacción resultantes dan un predominio de derechos de propiedad típicamente ineficientes” en el sentido que no producen crecimiento económico (North 1993); b) derechos de propiedad que promuevan un agresivo y sostenido crecimiento económico independientemente de su distribución y c) cualquier situación intermedia entre las opciones.¹⁴³

El cambio incremental (en las instituciones) proviene de las percepciones de los empresarios y políticos que les indican que podría redituales más alterar en un cierto margen el marco institucional vigente. Pero fundamentalmente las percepciones dependen tanto de la información que reciben los empresarios y políticos como de la forma en que procesan esa información. Si los mercados políticos y económicos son eficientes entonces las elecciones serán siempre eficientes. O sea, que los actores tendrán siempre modelos verdaderos o en caso que los que tuvieran inicialmente fueran incorrectos los corregiría la retroalimentación de la información.¹⁴⁴

¹⁴³ North, Douglass (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica, Chile, pp.16-19

¹⁴⁴North, Douglass. El párrafo citado forma parte de la conferencia Economic performance through time. Nobel Prize Lecture. [En línea]. Nobelprizeorg. The official website of the Nobel Prize. December 9, 1993. [consultado el 10/08/2017]. Disponible en Internet: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1993/north-lecture.html#not.

La función de utilidad a maximizar puede ser la de un único individuo (el presidente de un país en una democracia presidencialista) o bien la de un reducido grupo de personas, estrechos colaboradores del gobernante, como la élite gobernante que son un grupo de individuos enlazados por alguna identidad común hacia ciertos objetivos. El o ellos reciben y comparten la misma información (completa o incompleta) y la procesan con un mismo modelo mental (correcto o incorrecto). De allí que ellos puedan, rápidamente, alinear sus percepciones respecto los bienes que la sociedad desea y *forman* una única función de utilidad social con la cual deciden qué políticas públicas llevar adelante.

La maximización de la utilidad del Policy Maker no es absoluta porque en el ejercicio de sus funciones él tiene que ajustarse a, por lo menos, tres tipos de restricciones: i) la restricción presupuestaria (RP), ii) el marco institucional formal e informal (MI) y iii) la restricción ejercida por los grupos de interés internos y externos a la administración pública (GI).

La primera restricción, de tipo presupuestario, impide o limita al gobernante a ejecutar todas las políticas que desearía porque los recursos con que cuenta no son infinitos. Estos recursos son los que puede obtener de la recaudación de impuestos, toda otra fuente de ingresos del gobierno y del endeudamiento público.

La segunda, de tipo institucional, no permite que el político soslaye la constitución, las leyes, los usos y costumbres vigentes en su sociedad. Como puede apreciarse, el marco institucional es para el Policy Maker tanto una

restricción o limitante de lo que puede hacer como una herramienta que él puede alterar. Por una parte, las instituciones imponen una restricción o bien indican las condiciones que debe cumplir el gobernante para hacer lo que desea hacer. Por otra parte, los gobernantes tienen la posibilidad de alterar el marco institucional vigente. Siguiendo a North (1993) en la medida que las percepciones del político (o el empresario) indican que podría estar mejor cambiando marginalmente el marco institucional vigente el Policy Maker (o el empresario) hará los esfuerzos necesarios para cambiarlo.¹⁴⁵

La tercera restricción, representa la dificultad que tiene el Policy Maker para imponer plenamente su voluntad manifestada en las políticas públicas que él desea implementar. Lo que se termina implementando es la resultante de un proceso de negociación con los grupos de interés internos (sindicatos, burocracia permanente) y externos (cámaras empresariales, ONG's, organizaciones representativas de distinta índole) a la administración pública, lo que implica un trabajo permanente y coordinado mediante estrategias de redes política o policy net Works.

4.4 ARTICULACIÓN INSTRUMENTAL DE LAS REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: “NETWORKS”

El Policy Networks, como nuevo paradigma dentro de las organizaciones públicas ha impactado en el proceso de la modernidad administrativa, debido a

¹⁴⁵ *Ibidem*

que en la experiencia administrativa pública se encontraba con deficiencias en el análisis, diseño implementación y evaluación de las políticas públicas. Una organización pública gubernamental no puede mantenerse por sí sola sin la cooperación interinstitucional dentro del aparato burocrático del Estado.

Las redes surgen como una solución a los problemas de coordinación en las sociedades modernas, dichas causas las enlista de la siguiente manera:

- a) Entorno dinámico, complejo, sin jerarquías, de regulación y fallas de mercado, desintegración, fragmentación, duplicación de servicios.
- b) Las redes proveen una estructura para la coordinación horizontal de intereses y acciones de los actores públicos y privados, mutuamente dependientes de sus recursos.¹⁴⁶

Además aduce que la conformación de una red puede obedecer por:

- a) El deseo de constituirse como sujetos y como actor (organizaciones y grupos con experiencia).
- b) Partnership / asociaciones de organizaciones y grupos relativamente pequeños.
- c) Creación de redes de seguridad en el proceso de des-institucionalización.

¹⁴⁶ Redes de investigación en sistemas y políticas de salud, Gloria Molina M. en http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/0024.molina_policy_networks.pdf visitada el 8 de mayo del 2011.

Las Policy net Works nacieron en respuesta a una mejor comprensión de la complejidad de una estructura de políticas públicas, para que con ello se puedan ir mejorando paulatinamente la gestión con respecto a su eficiencia.

Una red de Policy net Works, puede concebirse como un modelo de intermediación de intereses, el cual es superior al pluralista y al corporativista. Máynez, y Scharpf definen al Policy net Works como una forma de governance, es decir, una forma específica de interacción entre actores públicos y privados en política pública, basada en una coordinación horizontal, opuesta a la jerárquica y a la de mercado, donde el Estado no es un actor dominante en la formulación e implementación de políticas. Por governance entendemos gobernanza que en términos de Antonio Camou es un Estado dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político para responder de manera legítima y eficaz¹⁴⁷

José Ignacio Porras identifica patrones comunes en Policy net Works:

- 1- Una estructura de configuración estable entre actores públicos y privados.
- 2- Intercambio de recursos materiales así como inmateriales, entre actores para hacer evidente su mutua dependencia.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Antonio Camou, (2000) Hacia una definición “mínima” de gobernabilidad, en revista mexicana de sociología, vol. 62, No 4 (oct-dic) p. 185.

¹⁴⁸ Policy network o red de políticas públicas: una introducción a su metodología de investigación. José Ignacio Porras Márquez. En: http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/9F37IA6683XR1NBPHXKHFHIJR75KSG.pdf consultado 22 septiembre de 2017.

La aplicación del modelo de redes a la hechura de las políticas públicas ha generado diversos efectos positivos, esto según el caso de aplicación.

Las dimensiones que dan forma al enfoque global del Policy net Works son:

- a) número de actores que participan en la red.
- b) numero de intereses involucrados en la red.
- c) Cohesión o número de interacciones que operan en la red.
- d) La intensidad en tanto a la frecuencia y volumen de atributos intercambiados.
- e) Estabilidad en la relaciones.
- f) Permeabilidad a actores ajenos a la red para su participación.¹⁴⁹

En tanto para el enfoque posicional son estos los principios rectores.

- a) De centralidad. La cual se subdivide en 3 tipos de relaciones como lo son los centrales, intermedios y periféricos
- b) De intermediario., ejercida por los actores intermediarios o *Brokers*.
- c) De prominencia.
- d) De equivalencia estructural. Son las pautas que definen las posiciones sociales¹⁵⁰

¹⁴⁹ Vargas Paredes Saúl. (2008) Gestión y política pública. Vol. XVII Redes de políticas y cambio organizacional en la política forestal mexicana., núm. 1, CIDE, México D.F. primer semestre p. 108.

¹⁵⁰ *Ibíd.* P. 109.

Como hace mención Gil Mendieta Jorge la red es un sistema de articulación formado por distintos niveles de participación, combinados para asegurar la continuidad y la estabilidad para el uso político, en este sistema los individuos se asocian y se promueven mutuamente alrededor de un interés común, conservar el poder político.¹⁵¹

La inclusión y exclusión de actores en las redes de poder genera un cambio esencial en los índices de centralidad, así como observar la evolución de redes políticas en el transcurso del tiempo.

La Policy Newark, dependiendo el contexto en que se apliquen, pueden tener un uso variado, teniendo en común que son el puente para una mejor interrelación entre actores públicos y privados, y entre los niveles macro y micro, mediante procesos transversales de coordinación interinstitucional.

4.5 COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL DE GESTIÓN TRANSVERSAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La creciente complejidad social ha forzado a las organizaciones públicas a buscar nuevos mecanismos de diseño de su acción de gobierno y nuevas formas de organización que les permitieran ampliar su registro de actuación. La transversalidad, la gestión transversal, o en su versión anglosajona, las políticas

¹⁵¹ Gil Mendieta Jorge (2005) *Estudios sobre la red de política de México*, Génesis y evolución de la red de política en México, SCHMIDT, UNAM México, p. 28.

implementadas como mainstreaming, o los cross-cutting issues, son una de estas nuevas formas de trabajo y probablemente una de las más relevantes y complejas.¹⁵²

La reacción burocrática ante esta disgregación, tan típica de las administraciones públicas, consiste en el reforzamiento de la centralización, elevando hacia arriba la toma de decisiones o imponiendo estándares de actuación a las unidades periféricas.¹⁵³

La transversalidad, en el ámbito de las administraciones pública federal en general y, en particular en la Secretaría Técnica del Gabinete, aparece como un intento de dar respuestas, con éxito, a dos retos que la estructura organizativa clásica de departamentos o sectores no es capaz de resolver:

- La aparición de demandas sociales o políticas públicas que no forman parte de la misión o competencias de una sola parte de la estructura orgánica vertical, sino que implica a toda la organización o a una parte significativa de ella.
- La necesidad de disponer de una visión integral e integradora de determinados segmentos de población considerados como prioritarios. Así,

¹⁵² Serra Albert (2005).La gestión transversal. Expectativas y resultados. *Revista del CLAD Reforma Democracia*. Artículos por número publicado 032, Junio <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/032-junio-2005/la-gestion-transversal.-expectativas-y-resultados>. (Consultado el 7 de Octubre 2017)

¹⁵³ Koldo Echebarria Ariznabarreta (2001) del Capital Social Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 Nov. p.5

hay multitud de experiencias en casi todas las administraciones públicas, para abordar los retos anteriores en relación a diferentes temas (igualdad de género, medio ambiente, educación, inmigración, juventud...). Esto ya nos aproxima a lo que entendemos por transversalidad. Y aquí, como punto de partida coincidimos con lo que expone Albert Serra:

“La transversalidad es, al mismo tiempo, un concepto y un instrumento organizativo cuya función es aportar capacidad de actuación a las organizaciones en relación con algunos temas para los que la organización clásica resulta inadecuada”.¹⁵⁴

La transversalidad es un concepto que asegura el compromiso efectivo de toda la organización para trabajar, desde cualquier especialización sectorial, en un ámbito, visión, enfoque, problema público y por unos objetivos que no se pueden asumir por una sola de las estructuras organizativas sectoriales.

Así, entendemos que la transversalidad, siendo conscientes de su naturaleza multidimensional, se centra en dos aspectos principales:

- Focalizar la atención de la organización en un tema e intensificar la actuación sobre él.
- Mejorar la consistencia y la coherencia de la estrategia y actuación de la organización en relación con el tema en cuestión.

¹⁵⁴ Serra, Albert. (2005), La gestión transversal. Expectativas y resultados, Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE p.23

1) Condiciones necesarias de la transversalidad.

La idea de transversalidad supone una cultura diferente. Una cultura que nos dice que los sistemas no se pueden dirigir, que se tienen que coordinar. Una cultura que conlleva una lógica distinta, pero que permite, al mismo tiempo, que los diferentes sistemas trabajen con sus propias reglas; una cultura que supera la perspectiva restrictiva de la organización tradicional a partir de una visión global e interrelacionada de la ciudad que conecta con las informaciones, las inquietudes y las vivencias de sus ciudadanos. No podemos olvidar que el fin de nuestra intervención son los ciudadanos, y que estos no son fragmentables. En este contexto, la transversalidad aparece como una estrategia fundamental de actuación para mejorar la respuesta de nuestra organización administrativa a la compleja realidad multidimensional de las diferentes personas que conforman nuestra ciudad.¹⁵⁵

En consecuencia, son los responsables políticos del gobierno son quienes deben liderar globalmente este proceso, la participación y la transparencia son parte de un compromiso colectivo. Esto supone asumir la existencia de una responsabilidad compartida que genere proyectos de acción y el promover la articulación de redes participación por medio de prácticas que impliquen a todos los actores instituciones y sociales.

¹⁵⁵ Si la ciudad es el lugar de encuentro entre habitantes, con sus iniciativas, recursos y problemas, una respuesta eficaz a esta realidad debe contemplar todas sus facetas e interconexiones.

En la articulación de estas redes participativas hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Identificar a los diferentes agentes que van a tomar parte de este proceso, tanto dentro como fuera de la organización.
- ✓ Mantener abiertos y activos los canales informativos-comunicativos, formales e informales, entre todos ellos.
- ✓ Establecer los diferentes niveles de implicación y expectativa de los participantes.
- ✓ Asegurar la transparencia y la accesibilidad a la información y al conocimiento disponible (la opacidad sólo conlleva recelos y desconfianza entre los diferentes agentes que participan).

2) Coordinación horizontal

El ejercicio de la transversalidad conlleva el reforzamiento de la coordinación horizontal; es decir, tal como señala Koldo Echebarría:

“la búsqueda de cauces de relación entre unidades sin ascender por la línea de mando, ni arrebatarse la capacidad de decisión a la base”.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Echebarria, Koldo. (2001) Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública, CLAD Banco Interamericano de Desarrollo. Argentina p.7

Este reforzamiento no supone romper con la actual estructura. Al contrario, la departamentalización ha sido y continua siendo una forma eficaz de ordenación para dar respuestas concretas a la ciudad. Sin embargo, la heterogeneidad y complejidad de la actual realidad requiere respuestas integrales e integradoras que, a menudo, implican a varios departamentos, administraciones e instituciones. Obviamente, en este contexto la transversalidad y la coordinación abierta a las diferentes áreas de la administración pública son necesarias para fortalecer la cultura organizativa.¹⁵⁷

Conviene, no obstante, no confundir la “coordinación interdepartamental” con la “transversalidad”. La “coordinación interdepartamental” y la “transversalidad” no son términos equivalentes, ni el primero conlleva, necesariamente, el segundo.

La coordinación interdepartamental no presupone nuevos puntos de vista ni nuevas líneas de objetivos disociados de los objetivos sectoriales asignados a los órganos verticales en que se estructura la organización.

Precisamente, lo que es específico de la transversalidad es la introducción de líneas de trabajo no asignadas verticalmente.

¹⁵⁷ Entendemos por cultura organizativa el conjunto de valores, actitudes, conductas, habilidades personales y grupales que confieren a la organización un estilo de gestión determinados.

Tal como describe Koldo Echebarría, “la transversalidad defiende una convivencia de la especialización, que favorece el profundizar conocimientos aplicados a los problemas con el trabajo en equipo y la interdisciplinaridad en su tratamiento”.¹⁵⁸

La transversalidad conlleva un equilibrio entre el coste y el beneficio del proceso de trabajo. Y para minimizar los costes y maximizar los beneficios y su distribución en la organización es preciso una coordinación de los recursos de especialidades verticales distintas. Coordinación que presupone la creación de unidades temporales o permanentes de gestión descentralizadas. Es decir, de órganos de transversalidad. Y estos órganos deben ser, ante todo, sistemas de relación y de conocimiento que aportan a la organización una visión específica y especializada de los objetivos estratégicos del cambio social, capacitándola para una mayor adaptación a la realidad.

La transversalidad, no debe confundirse con la coordinación lateral o interdepartamental -aunque tengan alguna relación- y, mucho menos, con la integración organizativa ordinaria, ya que esta coordinación e integración vertical no presuponen nuevos puntos de vista ni nuevas líneas de objetivos disociados de los objetivos corporativos divisionales o sectoriales asignados a los órganos verticales en que se estructura la organización. Precisamente, lo que es específico de la transversalidad es la introducción de líneas de trabajo no asignadas ni asignables verticalmente.

¹⁵⁸ *Ibíd.* p.7

Las organizaciones deben ser conscientes de sus limitaciones y deben hallar la forma de integrar la realidad en todas sus dimensiones, aunque, al mismo tiempo, es fundamental que se preserven a sí mismas para asegurarse su sostenibilidad y continuidad. En definitiva, es necesario que adopten un compromiso de equilibrio entre estabilidad y adaptación al medio.

La implementación de una estructura organizativa transversal conlleva un proceso con acciones bien diferenciadas, tanto desde el punto de vista de la planeación (determinación de objetivos, asignación de responsabilidades, estimación de recursos, entre otros), como de su puesta en marcha. Pero sobre todo este proceso se plantea la necesidad de controlarlo, y esto sólo se puede hacer mediante procesos de evaluación.¹⁵⁹ Desde esta posición, la evaluación se constituye en una pieza clave para la mejora de la Administración pública como sistema integral entre órdenes de gobierno.

Con respecto al carácter, desde un enfoque transversal, se debe considerar como una evaluación:

- **Continua:** realizada a lo largo de todo un proceso, del que forma parte, y mediante la cual se va a juzgar la validez de todos sus componentes

¹⁵⁹ Evaluación entendida, en sentido amplio, como el proceso de elaboración de juicios basados en medidas y la toma de decisiones consecuencia de dichos juicios

respecto a la consecución de los objetivos pretendidos, y con el fin de tomar las decisiones necesarias para alcanzarlos.

Es decir, la evaluación tiene que responder a criterios preestablecidos (indicadores) y está relacionada con los objetivos definidos.

- **Global:** considerando a la persona en su totalidad y confluyendo en ella las diversas perspectivas de quienes participan en el proceso, y teniendo en cuenta los múltiples indicadores y criterios que puedan dar lugar a una determinada valoración.

La evaluación tendrá, en consecuencia, un carácter formativo, orientador y auto corrector del proceso, al proporcionar una información constante que permitirá mejorar, tanto los procesos como los resultados de nuestra intervención.

Con respecto a los referentes básicos tendremos que tener en cuenta:

- Los objetivos estratégicos, generales y específicos del contenido transversal, que nos orientarán sobre las metas de logro.
- Los indicadores de evaluación, o lo que es lo mismo, los criterios de evaluación que nos permitirán valorar el grado de adquisición y desarrollo de cada fase y objetivos del proceso (p. e. eficacia y eficiencia de la intervención, su pertinencia, el nivel de ejecución, el impacto...).

La información obtenida del seguimiento y evaluación debe ser compartida con todos los agentes implicados en el programa y debe servirnos para juzgar permanentemente la marcha de las acciones diseñadas hacia las finalidades, objetivos y prioridades previstos, y realizar los ajustes que sean precisos.

Al final del periodo de ejecución del programa transversal es importante poder realizar una evaluación del impacto social, que permita el rediseño funcional en nuestra organización administrativa pública.

Es, precisamente, en el rediseño funcional donde radica la innovación, como procesos de las actividades intrínsecas de la estructura de la organización. Sin duda, con este nuevo enfoque el proceso cobra protagonismo al facilitarnos el paso de una comprensión y diseño vertical de la organización a un reforzamiento de la coordinación horizontal de la misma, y lo que ello conlleva: definición de estructuras impulsoras, participación, organización de equipos interdepartamentales e interdisciplinarios, de nuevas estrategias de evaluación.

CONCLUSIÓN

Los fines sociales del Estado inciden en el bienestar de la población y de manera significativa en los grupos vulnerables, a partir de políticas públicas que ejecuta la Administración Pública, a través de planes y programas sociales que impactan positivamente y aportan directamente beneficios básicamente a este sector de la población. Para llevar a cabo la elaboración de una política pública es necesario que el Estado reconozca un problema como público y algunas soluciones que lo pudieran resolver con la creación de objetivos y un plan dirigido a la realización de dichos objetivos.

Para diseñar e implementar una política pública efectiva, se requiere información y compromiso de parte de distintos actores, y se ha podido observar durante esta administración federal que promover participación e involucrar a los interesados conduce a mejores resultados. El proceso de participación no es simple, requiere fortalecimiento, entrenamiento y capacitación, se requieren nuevas habilidades y capacidades de gestión, pero también poder de decisión e intervención en la toma de decisiones.

Durante los primeros cinco años de gobierno (2013- 2018), el Presidente de la República, ha enfrentado grandes desafíos sociales, económicos y políticos que derivaron en la conformación de la agenda diaria del ejecutivo federal, donde con el apoyo del gobierno y la administración pública han buscado dar respuesta oportuna para tener una buena evaluación del desempeño, de esta forma uno de los principales retos que se tiene en esta administración son los 266 compromisos

presidenciales, los cuales se integran por estados, y por temática, ya sea de trabajo, de obras, políticos o de transparencia.

Las políticas públicas deben estar vinculadas a la administración pública ya que esta es el brazo ejecutor, ejerce las acciones que se deben tomar de manera que satisfaga las necesidades colectivas de una población objetivo, pero que prevén una dimensión social ya que definen los alcances, medios y fines de las necesidades de los ciudadanos. Las políticas públicas solo pueden funcionar dentro de un sistema político en donde el gobierno tenga la facultad de intervenir, impedir, compensar o ajustar la lógica de las acciones que tome y que estas políticas públicas permitan ver la participación ciudadana y la toma de decisiones por parte del Estado.

Lo público de la administración encuentra en la política de transparencia una veta amplia que debe considerar con vigor para no perder la confianza de los ciudadanos. La transparencia y la rendición de cuentas, en el ejercicio de las políticas públicas nacionales, significa que la administración pública es accesible a los ciudadanos y a partir de esa relación, es factible valorar que la propia administración es parte activa del gobierno y su desempeño, no un ejercicio infalible a la racionalidad.

En la lógica del espíritu público, la transparencia y la rendición de cuentas tiene particular relevancia, dado que permite identificar cómo el público ciudadano y la administración pública establecen nuevas formas de comunicación y

acercamiento a favor de una vida colectiva informada respetuosa y productiva. Ello implica que la secrecía y la irresponsabilidad como la cultura bonapartista y cesarista, se encuentre muy distantes de la gestión democrática de los gobiernos, la cual se inscribe en el ámbito de sociedades que tienen como arquetipo la consolidación de los sistemas y condiciones que se orienten a nutrir la calidad de vida en todos sus aspectos.

En un sistema de mercado y la rápida difusión del proceso de globalización, la actividad industrial y comercial requiere que los recursos públicos sean utilizados con honradez y criterios de economía, eficacia y eficiencia para obtener el máximo beneficio a favor de la comunidad y dotar al sector productivo de una infraestructura adecuada. Asimismo, la confianza de los inversionistas nacionales e internacionales tiene un impacto significativo en el desempeño económico.

A mayor transparencia implica mayor exigencia de responsabilidad, así como accesibilidad (facilidad de comprensión) y carácter dinámico (por vía interpretativa y de revisión y reforma) del marco legislativo, que debe indicar a los funcionarios qué deben hacer y cómo hacerlo, e informar al público en general de los deberes del servicio público de forma que pueda exigir a aquéllos sus responsabilidades.

La nueva cultura ética de trabajo burocrático debe tener implícitos los principios de honradez, transparencia, rendición de cuentas, fiscalización, justicia, protección al medio ambiente y respeto por los derechos humanos, los cuales

ocupan un lugar preponderante en la sociedad; su defensa y promoción es más importante ahora más que nunca; es tarea obligada de un gobierno comprometido con la calidad y el nivel de vida de la población.

Como parte de este compromiso con la sociedad el gobierno de la Republica durante este periodo (2012-2018) otorgó a la Secretaría Técnica del Gabinete atribuciones novedosas que trascienden a las comúnmente reservadas a una Secretaría Técnica, esto es, a la organización de las reuniones convocadas y presididas por el Titular del Ejecutivo Federal.

A partir de la creación de la actual Secretaría Técnica del Gabinete, derivado de la reforma a la Ley Orgánica y la expedición del Reglamento de la Oficina de la Presidencia de la República, se constituye como unidad de apoyo indispensable en la toma de decisiones por parte del Presidente de la República, le corresponde, entre otras funciones, el seguimiento a los programas de alto impacto social que promueven las dependencias del gobierno federal, la elaboración de estudios y análisis especializados que permiten anticipar escenarios o situaciones específicas de orden económico, social y político, así como proporcionar información de naturaleza económica, social y política que influye en la oportuna y adecuada toma de decisiones.

La Secretaría Técnica del Gabinete en materia de derecho a la información, protección de datos personales se ha atendido en tiempo y forma conforme a la

normativa vigente y aplicable a cada materia, cumpliendo en todo momento con los términos y plazos previstos para ello.

La reciente reforma en materia de transparencia ha trascendido no solo en el ejercicio de este derecho, sino que ha impactado y fortalecido la rendición de cuentas, y a su vez, en el combate a la corrupción; el término “rendición de cuentas” es identificado como uno de los valores de los gobiernos democráticos, al vincularle con el ejercicio del poder público.

Los Compromisos de Gobierno se han convertido en una forma de gobernar, ya que en muchas ocasiones son el resultado de la demanda ciudadana y de las necesidades prioritarias en las diferentes regiones del país, traducándose en las políticas públicas y directrices que definen el desarrollo económico y social.

Las acciones con las que se logran puntualizar los Compromisos de Gobierno son el fruto de la labor en equipo de todos los servidores públicos de la administración pública federal, quienes aportaron esfuerzo y profesionalismo. Asimismo, al trabajo de coordinación y esfuerzos conjuntos de los Gobiernos de los Estados a través de sus delegados y autoridades de los diferentes órdenes de gobierno, aportan a esta labor gubernamental.

Cada uno cuenta con una agenda de trabajo transversal que impulsa el cumplimiento de los Compromisos de Gobierno e Instrucciones del Titular del

Ejecutivo Federal; así como los asuntos especializados que demandan la concurrencia de dos o más dependencias y entidades.

Sin duda los logros y retos de esta administración federal, en materia de Compromisos de Gobierno, han sido amplios y complejos, ya que intervienen un sinnúmero de factores aleatorios y coyunturales en la vida de cada proyecto, lo que ha obligado a la transformación y ajustes operacionales mediante la generación de acciones innovadoras y de modernización en la estructura del gobierno para cumplir de forma coordinada entre órdenes de gobierno con cada uno de ellos.

Como consecuencia de la modernización de la administración pública, en esta administración se consolida un nuevo tipo de administrador institucional con nuevas responsabilidades que le permite orientar soluciones creativas de los problemas de la administración pública en un entorno de procesos continuos hacia la innovación.

En un modelo de gestión inspirado en la estructura gerencial y la organización son una característica particular de la gestión por resultados, la orientación hacia el mercado, la promoción de la competencia, el enfoque en los productos, la gestión basado en un esquema de rendición de cuentas sobre resultados.

En consecuencia, la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación ciudadana son medios que permiten que los ciudadanos tengan la oportunidad de

conocer de cerca que hace la administración, cuánto les cuesta, cómo efectúa sus quehaceres, quienes son los encargados de su operación y sobre qué bases constitucionales, legales y reglamentarias cumple sus responsabilidades.

Dentro de la evolución del Estado, las políticas públicas surgen en dos grandes momentos, que son determinantes en su desarrollo: el primero, que se identifica dentro de la gran tradición político-administrativa, donde se le exige al gobierno racionalidad, eficacia, eficiencia en sus decisiones y organizaciones y el segundo momento, en donde el análisis de políticas públicas se identifica con las críticas al Estado social interventor.

En consecuencia, la toma de decisiones sobre que políticas públicas implementar es un ejercicio que maximiza *la función de utilidad social percibida por el Policy Maker*.

Al iniciar el proceso de toma de decisiones el Policy Maker tiene claras sus preferencias respecto de cuáles políticas continuar, cuáles discontinuar y cuáles implementar por primera vez. Esto no significa que la decisión final coincida con aquella política pública que él desearía implementar a priori. El político tendrá que enfrentar múltiples restricciones antes de tomar las decisiones: la restricción presupuestaria, la restricción institucional (formal e informal) y la restricción ejercida por los grupos de interés internos y externos a la administración pública.

La política pública es el resultado de una combinación de procesos y lo que ocurre es que dependiendo de la naturaleza de la decisión, algunos mecanismos se presentan con mayor intensidad.

La denominación *bienes que brindan (al Policy Maker) percepción de bienestar general* representa a la infinidad de bienes comunes que el conjunto de individuos (la sociedad) puede consumir y que el gobernante interpreta o percibe que (a dicha sociedad) le brindan satisfacción.

En definitiva, el Policy Maker puede alterar el marco institucional vigente y utilizar esa facultad tanto en beneficio personal como en beneficio de la sociedad entera.

Ante este escenario, la gestión pública se ha visto imposibilitada no solo en cuestión financiera sino en el conjunto de recursos políticos, económicos y sociales, para lo que es fundamental la instauración de estos nuevos paradigmas (*red de políticas públicas*), para maximizar los recursos en estas 3 vertientes con la posibilidad de tener un mejor funcionamiento para la aplicación de la política pública, esto mediante el conocimiento pleno de cada uno de los actores que interactúan dentro de una red así como de sus roles principales que desempeñan.

El nuevo paradigma en la hechura de políticas públicas, plantea a la gestión gubernamental un proceso horizontal, en el cual la participación de todos los agentes cumplen un papel estratégico dentro del funcionamiento de la red de

políticas, (*Policy net Works*) estos actores deben de guiarse por las instituciones y no por los incentivos políticos que desafortunadamente en el caso de nuestro país es el predominante.

El uso de las *Policy net Works* como instrumentos gubernamentales, ayudan a los tomadores de decisión a tener un panorama más específico de la red en la cual se desenvuelve la política pública, para tomar decisiones coordinadas entre órdenes de gobierno, más acertadas mediante el conocimiento pleno de los actores, las interacciones y las instituciones de orden público o privado.

La implementación de procesos de transversalidad son un vínculo funcional para la ruptura de los círculos viciosos en la coordinación de estructuras organizativas a través de mecanismos burocráticos, el principio de especialización que guía la división del trabajo, tiende a disgregar el tratamiento de los problemas, creando estructuras en extremo compartimentadas que tienen dificultades crecientes para obedecer a una lógica común.

La transversalidad es un instrumento organizativo que pretende desarrollar estrategias, herramientas e instrumentos que, dentro de la estructura organizativa sectorial, permitan adaptarse mejor a las exigencias de una realidad muy compleja.

La transversalidad se fundamenta en el compromiso de la organización por trabajar con una nueva visión o enfoque. Una nueva visión que, por su carácter

estratégico, está en manos del máximo nivel de la organización; es decir, en el nivel político.

Una administración que quiere mejorar debe generar y potenciar una cultura organizativa abierta a la interdisciplinariedad y al trabajo en equipo; es decir, a la instauración de redes interdepartamentales cooperativas en las que se concierten y negocien estrategias, recursos.

Por último, la transversalidad intenta dar respuestas organizativas a la necesidad de incorporar temas, visiones, enfoques, problemas públicos, objetivos, etc., y a las tareas de la organización que no encajan en una sola de las estructuras organizativas verticales. Asimismo, intenta que esas estructuras verticales compartan sinérgicamente la consecución de un objetivo común, que no es específico de cada una de ellas.

La gestión transversal, en definitiva, se propone como instrumento organizativo adecuado para incorporar en el trabajo del conjunto de la organización o de una parte significativa de ella, el tratamiento de las políticas públicas, los problemas, los puntos de vista, los segmentos de población, etc. que reflejan el carácter multidimensional de la realidad, sin eliminar ninguna de las dimensiones ya incorporadas en su trabajo mediante la definición de una estructura orgánica funcional aplicada en el ejercicio funcional de las responsabilidades administrativas en las áreas sustantivas de la Administración Pública Federal.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Romero, Miguel, (1991) *Teoría General del Derecho Administrativo*, 10a. ed., México, Porrúa.
- Aguilar Villanueva, Luis F (1992). *La hechura de las políticas públicas*. México. Porrúa
- Aguilar Villanueva, Luis F. *El Estudio de las Políticas Públicas*, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 1992.
- Aguilar, Villanueva Luis F., *Políticas Públicas*, Colegio Nacional de Políticas y Administración Pública, Revista del Colegio, No. 4, México, 1990,
- Alonso, Enrique G. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Umbral. México.
- Álvarez, Héctor F. (1999). *Teoría de las organizaciones*. Eudecor. Córdoba.
- Ashford, Nigel Davies Stephen, (1991) *Diccionario del Pensamiento Político Conservador y Liberal*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Bobbio, Norberto Matucci Nicola, (1981) *Diccionario de Política*, Siglo XXI, Tomo I, México.
- Bobbio, Norberto, *Diccionario de Política*, Siglo XXI, México, 1995.
- Boisier, S. (2001). *Desarrollo (local) ¿De qué estamos hablando?* En Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Editorial Homo Sapiens, Rosario
- Bozeman, Barry, (1998) *La Gestión Pública su Situación Actual*, (Estudio introductorio de Enrique Cabrero Mendoza), Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Tlaxcala y FCE, México,
- Buqueras Ignacio (2002). *Más sociedad, menos y mejor estado: pasado, presente y futuro de la sociedad civil* (Kedin Moreno edición). Editorial Complutense.
- Burgoa Orihuela, Ignacio, (1992) *Diccionario de Derecho Constitucional, Garantías y Amparo*, 3a. ed., México, Porrúa
- Burgoa Orihuela, Ignacio, (1992) *Diccionario de Derecho Constitucional, Garantías y Amparo*, 3a. ed., México, Porrúa
- Camou, Antonio. *Hacia una definición "mínima" de gobernabilidad*, en revista mexicana de sociología, vol. 62, No 4 (oct-dic, 2000)
- Carbonell, Miguel, Preguntas frecuentes, fecha de consulta: 13 de julio de 2017, 18:10 hrs., http://www.miguelcarbonell.com/artman/uploads/1/Preguntas_frecuentes_notariales.pdf.
- Castelazo, José R., (2003) *Transparencia y Rendición de Cuentas. Una Propuesta para Profundizar en su Contenido y Alcance*, Revista IAPEM, No. 55, Agosto-Mayo
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos, *Declaración de Principios sobre Libertad de Expresión*, fecha de consulta: 12 de enero de 2017, 20:54 hrs., <https://www.cidh.oas.org/basicos/basicos13.htm>.

- Crossman, R.H.S., (1990) *Biografía del Estado Moderno*, FCE, México.
- De la Cueva, Mario, (1994) *La Idea del Estado*, FCE, cuarta ed., México.
- De Pina, Rafael y De Pina Vara, Rafael, (1996) *Diccionario de derecho*, México, Porrúa
- Downs, Anthony (1972). "Up and down with ecology: The issue attention cycle". *Public interest* 32, No. 2.
- Dunn, William (1981). *Public policy analysis: An introduction*. Prentice Hall. New Jersey Englewood Cliffs
- Duverger, Maurice, (1970). *Instituciones Políticas y Derecho Constitucional*, Colección, Demos Ariel, Barcelona.
- Easton, David (1992). "Categorías para el análisis sistémico de la política", en *Diez textos básicos en ciencia política*. Albert Batlle. Barcelona, Ariel.
- Echebarria, Koldo. (2001) *Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública*, CLAD Banco Interamericano de Desarrollo. Argentina
- Echevarría, J. (2008). *El manual de Oslo y la innovación social*. *Arbor*.
- Emanuela di Gropello y Rosella Cominetti (coords.), (1998) *La descentralización de la educación y la salud: un análisis comparativo de la experiencia latinoamericana*, Santiago de Chile, CEPAL,
- Fisbach, Oskar G., (1968) *Teoría General del Estado*, General, México.
- Fraga, Gabino, (1985) *Derecho Administrativo*, 24a. ed., México, Porrúa.
- Frohok, Fred M. (1988) *Public policy*, Ed. Prentice Hall, E.U.A Noviembre
- García, Raúl. (2011) *Toma de decisiones en la administración pública (AP)*. Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) (www.saerargentina.com.ar/.../6%20-%20Garcia%20--%20Toma%20de%20decisiones).
- Gianfranco, Pasquino, *Manual de Ciencia Política*, Alianza Universidad, Octava reimpresión 1996, *Los Gobiernos*, Capítulo 8 por Mauricio Cotta,
- Gil Mendieta Jorge, (2005) *Estudios sobre la red de política de México*, Génesis y evolución de la red de política en México, SCHMIDT, UNAM México.
- Gómez, Sandoval Fernando, (1992) *Teoría del Estado*, Universidad Anáhuac, Escuela de Derecho, México.
- González, José Antonio "La reforma hacendaria: el pacto federalista", 26 de agosto de 2008, disponible en: <http://www.shcp.gob.mx> (fecha de consulta: 1 de abril de 2011).
- Guerrero, Orozco Omar (1992) *El Estado en la Era de la Modernización*, Plaza y Valdés, México.
- Guerrero, Orozco Omar, (1989) *El Estado y la Administración Pública en México*, INAP, México.
- Guerrero, Orozco Omar, *La Administración Pública en el Estado Capitalista*, Fontamara, México, 1986.

- Harmon, M. (2001). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. FCE. México.
- Hegel, George Friedrich Wilhelm, (1837) *Lecciones Sobre la Historia de la Filosofía*, FCE, Obra Póstuma, México.
- Heller, Herman,(1990) *Teoría del Estado*, FCE, 13 ed., México.
- Hobbes, Tomás, (1984) *Leviatán*, FCE, México.
- http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1993/north-
- Jellinek, Georg, (1997) *Teoría General del Estado*, Trad. Enrique Figueroa Alfonso, Pedagógica Latinoamericana, México.
- Jiménez, Castro Wilburg, (1975) *Administración Pública para el Desarrollo Integral*, FCE, México.
- Jiménez, Castro Wilburg, *Administración Pública para el Desarrollo Integral*, FCE, México, 1975.
- Koldo Echebarria Ariznabarreta (2001) del Capital Social Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 Nov.
- Mac, Iver Robert M., *Teoría del Gobierno*, Tecnos S.A., España,
- Manjares, Rivera Jorge,(2003) *La Construcción de una Nueva Rendición de Cuentas y Fiscalización Superior en las Entidades Federativas de México*, Revista IAPEM, No.55, Mayo-Agosto
- March, J.G. y OLSEN, J. P.,(1975) "The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity", en *European Journal of Political Research*,
- Mccombs, Maswell and SHAW-, Donald (1972). "The agenda-setting function of mass media". *The public opinion quarterly* 36, No.2
- MÉNDEZ, José L. *Elementos Teóricos para un Análisis Integral de las Políticas Públicas* Ed. INAP México, 1992.
- Metcalfe, Les. (1999) "La Gestión Pública: de la Imitación a la Innovación". En Losada Marrodán, Carlos. *¿De Burócratas a Gerentes? Las Ciencias de la Gestión Aplicadas a la Administración del Estado*. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Moratta, Francisco. (1979)*Las Políticas Públicas*. Ed. Ph. Madrid España,
- North, Douglass (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica, Chile
- North, Douglass. El párrafo citado forma parte de la conferencia Economic performance through time. Nobel Prize Lecture. [En línea]. Nobelprizeorg. The official website of the Nobel Prize. December 9, 1993. [consultado el 10/08/2017]. Disponible en Internet:

- Organización de Los Estados Americanos, *Actas y Documentos Volumen I*, del 2 al 4 de junio 2009, Washington, D.C., 2009, volumen I, p. 279, fecha de consulta: 12 de enero de 2017, 18:45 hrs., www.oas.org/consejo/general%20assembly/documents/ag04688s10.doc
- Pliscoff, C., & Araya, J. P. (2012). Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: Reflexiones a partir de la situación chilena. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 0 (19)
- Policy network o red de políticas públicas: una introducción a su metodología de investigación. José Ignacio Porras Márquez. En: http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/9F37IA6683XR1NBPHXKHFHIJR75KSG.pdf visitado el 14 de mayo del 2011.
- Puga, Cristina, Jacqueline Pechard y Teresa Castro, (1999) *Hacia la Sociología*, Parson Addison Wesley Longman, 3ª ed., México,
- Quintero Navas Andrés (2010) *la nueva gestión pública: una herramienta para el cambio*, perspectiva, Colombia.
- Ramírez-Alujas, A. (2010). *Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una vieja nueva idea*. *Revista Buen Gobierno*, Núm. 9, semestre julio-diciembre.
- Redes de investigación en sistemas y políticas de salud, Gloria Molina M. en http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/0024.molina_policy_networks.pdf visitada el 8 de mayo del 2011.
- *Revista de Administración Pública. Políticas públicas*. INAP No. 84.
- Rodríguez y Rodríguez, Jesús (comp.), (1994) *Instrumentos internacionales sobre derechos humanos ONU-OEA*, México, CNDH, t. I,
- Rousseau, Juan Jacobo, (1982) *El Contrato Social*, colección Sepan cuantos No. 113, Porrúa, México.
- Ruiz Sánchez, Carlos. *Manual de Elaboración de Políticas Públicas*. (Mimeo) UNAM FCPyS Méx, 1991-1992.
- Schweinheim, G., (1998). *Innovación en administración gestión y políticas públicas: es idéntico a modernización* *Revista de Investigaciones del INAP*, Nueva época, No. 0, Bs. AS., segundo semestre
- Secretaría de la Presidencia, (1976) *Glosario de Términos Administrativos*, Coordinación General de Estudios Administrativos, México,
- Serra Albert (2005). *La gestión transversal. Expectativas y resultados*. [Revista del CLAD Reforma Democracia. Artículos por número publicado 032, Junio](http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/032-junio-2005/la-gestion-transversal.-expectativas-y-resultados) <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/032-junio-2005/la-gestion-transversal.-expectativas-y-resultados>. (Consultado el 7 de Octubre 2017)
- Serra Rojas, Andrés, (1983) *Ciencia Política*, 7a. ed., México, Porrúa, pp. 68 y 69.

- Serra, Albert. (2005), *La gestión transversal. Expectativas y resultados*, Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE
- Udaondo Durán, Miguel. (1991). *Gestión de Calidad*. Madrid, Díaz de Santos.
- Uvalle Berrones, Ricardo,(2003) “La recuperación conceptual y metodológica de la administración pública”, *Convergencia*, Toluca, México, año 10, núm. 33, septiembre-diciembre
- Uvalle Berrones, Ricardo. (2007). *Perspectiva de la administración pública contemporánea*. IAPEM. México.
- UVALLE Berrones, Ricardo. *Los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal*. Ed. IAPEM. México
- Vargas Paredes Saúl (2008). *Redes de políticas y cambio organizacional en la política forestal mexicana*. *Gestión y política pública*. Vol. XVII, núm. 1, CIDE, México D.F. primer semestre.
- Weber, Max, (1974) *Economía y Sociedad*, T. II, FCE, México
- Weber, Max, (1984) *El Político y el Científico*, Premio, 4ª ed., México.

ANEXOS

► Resumen General 266 Compromisos de Gobierno

	Total	Cumplidos	En Proceso	Suspendido	Cancelado
> SEGOB	8	7	1		
> SEMAR	1		1		
> SHCP	5	5			
> SEDESOL	5	4	1		
> SEMARNAT	4	2	2		
> SENER	2	2			
> SE	11	9	1		1
> SAGARPA	9	9			
> SCT	106	85	18	1	2
> SFP	1		1		
> SEP	19	13	6		
> SS	27	13	14		
> STPS	1	1			
> SEDATU	4	4			
> CULTURA	1	1			
> SECTUR	9	8			1
> CJEF	1	1			
> PEMEX	2	1			1
> IMSS	2	2			
> CONAGUA	34	21	10		3
> CDI	1	1			
> CONACYT	1	1			
> CONADIS	1		1		
> OPR	1	1			
> CONADE	9	9			
> 10 Economía Familiar	1		1		
TOTAL	266	200	57	1	8
PORCENTAJE	100%	75.2%	21.4%	.3%	3%

96 Políticas Públicas

No	Fecha	Política Pública	Dependencia Responsable	Gabinete Especializado	Grupo de Atención	Evento
1	1 de diciembre de 2012	Cruzada Nacional Contra el Hambre	SEDESOL	México Incluyente	Estrategia transversal	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Toma de Protesta Trece Decisiones
2	1 de diciembre de 2012	Seguro de Vida para Jefas de Familia	SEDESOL	México Incluyente	Niños y jóvenes	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Toma de Protesta Trece Decisiones
3	1 de diciembre de 2012	Programa Nacional de Infraestructura y Transporte 2014-2018	SCT	México Prospero	Infraestructura	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Toma de Protesta Trece Decisiones
4	1 de diciembre de 2012	Plan Ferroviario de Pasajeros	SCT	México Prospero	Infraestructura	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Toma de Protesta Trece Decisiones
5	1 de diciembre de 2012	Pensión para Adultos Mayores, 65 y Más	SEDESOL	México Incluyente	3ra Edad y personas con discapacidad	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Toma de Protesta Trece Decisiones
6	1 de diciembre de 2012	Sistema de Información y Gestión Educativa	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos
7	1 de diciembre de 2012	Sistema Nacional de Evaluación Educativa	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos
8	1 de diciembre de 2012	Autonomía de Gestión de las Escuelas	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos
9	1 de diciembre de 2012	Escuelas de Tiempo Completo	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos
10	1 de diciembre de 2012	Servicio Profesional Docente	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos
11	1 de diciembre de 2012	Estrategia Nacional para el Desarrollo Sur - Sureste	SHCP	México Prospero	Infraestructura	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos
12	1 de diciembre de 2012	Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos
13	7 de diciembre de 2012	Política de Estado de Apoyo a los Emprendedores y a las Mi Pymes	SE	México Prospero	Emprendedores	Encuentro con Emprendedores en la Residencia Oficial de los Pinos

No	Fecha	Política Pública	Dependencia Responsable	Gabinete Especializado	Grupo de Atención	Evento
14	11 de diciembre de 2012	Nueva Política de Desarrollo Industrial	SE	México Prospero	Emprendedores	Inauguración de la Planta L'Oreal
15	17 de diciembre de 2012	Modernización del Sistema Penitenciario	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	II Sesión Extraordinaria del Consejo Nacional de Seguridad Pública
16	2 de enero de 2013	Reforma Laboral	STPS	México Prospero	Emprendedores	Toma de protesta a representantes de trabajadores y patrones en juntas especiales de conciliación y arbitraje
17	3 de enero de 2013	Fortalecer el Sistema Nacional de Investigadores	CONACYT	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Toma de Protesta del Director General del CONACYT
18	3 de enero de 2013	Alcanzar una Inversión del 1% del PIB en Ciencia y Tecnología hacia finales del sexenio	SHCP	México Prospero	Estudiantes	Toma de Protesta del Director General del CONACYT
19	10 de enero de 2013	Seguro Catastrófico para todos los Productores Agropecuarios del País	SAGARPA	México Incluyente	Productores Agropecuarios	Evento de Atención Integral a la Sequía Recurrente en Zacatecas
20	10 de enero de 2013	Fondo de Apoyo Rural para Contingencias Climatológicas	SAGARPA	México Incluyente	Productores Agropecuarios	Evento de Atención Integral a la Sequía Recurrente en Zacatecas
21	10 de enero de 2013	Programa Nacional Contra la Sequía	SAGARPA	México Incluyente	Productores Agropecuarios	Evento de Atención Integral a la Sequía Recurrente en Zacatecas
22	14 de enero de 2013	Sistema de Alerta Temprana	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Anuncio del Programa Nacional de Prevención contra Contingencias Hidráulicas en Tabasco
23	22 de marzo de 2013	Programa de Mejoramiento de Eficiencias de Organismos Operadores de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento	CONAGUA	México Prospero	Infraestructura	Día Mundial del Agua
24	2 de abril de 2013	Nueva Ley de Amparo	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Publicación en el DOF de la Ley de Amparo
25	2 de abril de 2013	Estrategia Nacional para la Prevención y Control del Sobrepeso, Obesidad y la Diabetes	SALUD	México Incluyente	Niños y jóvenes	Presentación de la Nueva Política Nacional de Salud
26	22 de mayo de 2013	Proyecto Integral Pecuario 2013	SAGARPA	México Incluyente	Productores Agropecuarios	Clausura de la 77 Asamblea General Ordinaria de la Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas
27	28 de mayo de 2013	Sistema Nacional de Alertas	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Instalación y Sesión Ordinaria del Consejo Nacional de Protección Civil

No	Fecha	Política Pública	Dependencia Responsable	Gabinete Especializado	Grupo de Atención	Evento
28	3 de junio de 2013	Estrategia Nacional de Cambio Climático	SEMARNAT	México en Paz	Estrategia transversal	Publicación en el DOF de la Estrategia Nacional de Cambio Climático
29	10 de junio de 2013	Reforma de Telecomunicaciones	SCT	México Prospero	Infraestructura	Promulgación de la Reforma Constitucional en materia de Telecomunicaciones
30	10 de junio de 2013	Competencia Económica	SE	México Prospero	Emprendedores	Promulgación de la Ley de Competencia Económica
31	29 de julio de 2013	Fortalecer las Acciones para Asegurar el Patrimonio Natural (especialmente el que nos distingue en el mundo)	SEMARNAT	México Prospero	Estrategia transversal	Entrega del Certificado del Nuevo Bien de Patrimonio Mundial Natural 2013
32	6 de agosto de 2013	Red de Apoyo al Emprendedor	SE	México Prospero	Emprendedores	Semana Nacional del Emprendedor
33	8 de septiembre de 2013	Sistema de Seguridad Social Universal	SALUD	México Incluyente	Estrategia transversal	Presentación de la Iniciativa de Reforma Hacendaria
34	8 de septiembre de 2013	Seguro de Desempleo	STPS SHCP	México Prospero	Estrategia transversal	Presentación de la Iniciativa de Reforma Hacendaria
35	8 de septiembre de 2013	Programa Nacional de Becas	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Presentación de la Iniciativa de Reforma Hacendaria
36	8 de septiembre de 2013	Reforma Hacendaria	SHCP	México Prospero	Estrategia transversal	Presentación de la Iniciativa de Reforma Hacendaria
37	8 de septiembre de 2013	Incrementar Cobertura en Educación Media Superior y Superior	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Presentación de la Iniciativa de Reforma Hacendaria
38	30 de octubre de 2013	Alfabetización Digital Mi Compu.Mx	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Dotación de Equipos de Cómputo Portátiles para Niños de Quinto y Sexto Grado de Escuelas Primarias Públicas. MiCompu.mx
39	4 de noviembre de 2013	Programa un Nuevo Campo para México	SAGARPA	México Incluyente	Productores Agropecuarios	Presentación del Programa Un Nuevo Campo para México
40	26 de noviembre de 2013	Programa de Excarcelación de Mujeres Indígenas	CDI	México Incluyente	Mujeres	Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer
41	20 de diciembre de 2013	Reforma Energética	SENER	México Prospero		Promulgación de la Reforma Energética
42	9 de enero de 2014	Reforma Financiera	SHCP	México Prospero	Estrategia transversal	Promulgación de la Reforma Financiera

No	Fecha	Política Pública	Dependencia Responsable	Gabinete Especializado	Grupo de Atención	Evento
43	14 de enero de 2014	Centro Nacional de Emergencias	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Ceremonia de Entrega del Premio de Protección Civil 2013
44	31 de enero de 2014	Reforma Político - Electoral	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Promulgación de la Reforma Político Electoral
45	7 de febrero de 2014	Combate a la Corrupción	SFP	México en Paz	Seguridad y Justicia	Promulgación de la Reforma Constitucional en materia de Transparencia
46	30 de abril de 2014	Programa Especial de Migración	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Publicación en el DOF del Programa Especial de los Pueblos Indígenas
47	30 de abril de 2014	Programa Especial de los Pueblos Indígenas	CDI	México Incluyente	Indígenas	Publicación en el DOF del Programa Especial de los Pueblos Indígenas
48	23 de mayo de 2014	Política Nacional para una Escuela Libre de Acoso Escolar	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Inauguración del Centro Regional Docente e Investigación Educativa en el Estado de Tamaulipas
49	11 de septiembre 2014	Televisión Digital Terrestre	SCT	México Incluyente	Estrategia transversal	Política para la Transición a la Televisión Digital Terrestre
50	23 de octubre de 2014	Programa Integral de Prevención y Control del Cáncer	SALUD	México Incluyente	Mujeres	Conmemoración del Día del Médico
51	4 de noviembre de 2014	Nueva Ley General de Obras Públicas	SCT	México Prospero	Seguridad y Justicia	Presentación de la Iniciativa de Reforma a la Ley General de Obras Públicas
52	27 de noviembre de 2014	Número Único para emergencias 911	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos: Por un México en paz con justicia y desarrollo
53	27 de noviembre de 2014	Clave Única de Identidad	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos: Por un México en paz con justicia y desarrollo
54	27 de noviembre de 2014	Justicia Cotidiana	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos: Por un México en paz con justicia y desarrollo
55	27 de noviembre de 2014	Fortalecimiento de los Derechos Humanos	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos: Por un México en paz con justicia y desarrollo
56	27 de noviembre de 2014	Gobierno Abierto	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos: Por un México en paz con justicia y desarrollo
57	27 de noviembre de 2014	Ley General de Víctimas	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Mensaje a la Nación del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos: Por un México en paz con justicia y desarrollo

No	Fecha	Política Pública	Dependencia Responsable	Gabinete Especializado	Grupo de Atención	Evento
58	2 de diciembre de 2014	Derechos de la Infancia y la Adolescencia	SEDESOL	México en Paz	Niños y jóvenes	Promulgación de la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes
59	4 de enero de 2015	Programa de Impulso a los Jóvenes Emprendedores de México	SE	México Prospero	Niños y jóvenes	Siete Acciones a favor de la Economía
60	4 de enero de 2015	Paquete de Medidas Fiscales y de Financiamiento para el Desarrollo de la Vivienda	SHCP	México Prospero	Estrategia transversal	Siete Acciones a favor de la Economía
61	4 de enero de 2015	Trato Fiscal Preferencial a las Actividades Agropecuarias de los estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca	SHCP	México Prospero	Estrategia transversal	Siete Acciones a favor de la Economía
62	21 de enero de 2015	Medidas de Impulso a la Vivienda	SEDATU	México Incluyente	Infraestructura	Anuncio de Medidas de Impulso a la vivienda
63	23 de enero de 2015	Estrategia Nacional de Prevención del Embarazo de Adolescentes	SALUD	México Incluyente	Mujeres	Presentación de la Estrategia Nacional de Prevención del Embarazo de Adolescentes
64	28 de enero de 2015	Programa de Prevención y Atención de Adicciones	SALUD	México en Paz	Niños y jóvenes	Presentación del Programa de Prevención y Atención de Adicciones
65	03 de febrero de 2015	Acciones Ejecutivas para Prevenir la Corrupción y los Conflictos de Interés	SFP	México en Paz	Seguridad y Justicia	Mensaje a Medios de Comunicación del Presidente Enrique Peña Nieto
66	11 de febrero de 2015	Crédito Joven	SE	México Prospero	Niños y jóvenes	Evento anuncio Crédito Joven
67	26 de marzo de 2015	Política Farmacéutica	SALUD	México Incluyente	Estrategia transversal	Conferencia de prensa para informar los resultados y avances de la Política Farmacéutica
68	16 de abril de 2015	Protección de Ecosistemas Marinos y Recursos Naturales	SEMARNAT	México Incluyente	Estrategia transversal	Anuncio de las medidas para la Protección de Ecosistemas Marinos y Recursos Naturales
69	30 de abril de 2015	Ley General para la Atención y Protección a Personas con la Condición del Espectro Autista	SALUD	México Incluyente	3ra Edad y personas con discapacidad	Inclusión e Igualdad para las personas con Autismo
70	4 de mayo de 2015	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública	SFP	México en Paz	Seguridad y Justicia	Promulgación de la Ley federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública
71	27 de mayo de 2015	Sistema Nacional Anticorrupción	SFP	México en Paz	Seguridad y Justicia	Promulgación de la Reforma Constitucional para crear el Sistema Nacional Anticorrupción
72	09 de junio de 2015	Ley de Ayuda Alimentaria para los Trabajadores	STPS	México Incluyente	Emprendedores	Publicación del Reglamento de la Ley de Ayuda Alimentaria para los Trabajadores
73	21 de julio de 2015	Esfuerzo Nacional Frente a las Adicciones (ENFA)	SALUD	México Incluyente	Niños y jóvenes	Unidos frente a las Adicciones

No	Fecha	Política Pública	Dependencia Responsable	Gabinete Especializado	Grupo de Atención	Evento
74	4 de agosto de 2015	Política de Fomento a la Gastronomía Nacional	SECTUR	México Incluyente	Estrategia transversal	Lanzamiento de la Política de Fomento a la Gastronomía Nacional
75	02 de septiembre de 2015	Programa Nacional de Inglés	SEP	México con Educación de Calidad	Niños y jóvenes	3er Informe de Gobierno "10 Acciones Anunciadas"
76	29 de septiembre de 2015	Zonas Económicas Especiales	SHCP	México Prospero	Infraestructura	Presentación de la iniciativa de Ley Federal de Zonas Económicas Especiales
77	25 de enero de 2016	Escuelas al Centro	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Presentación por el Secretario de Educación Pública
78	08 de marzo de 2016	Mujeres Pyme	SE	México Prospero	Mujeres	Conmemoración del Día Internacional de la Mujer y Presentación del Programa "Mujeres Pyme"
79	25 de abril de 2016	"Viajemos todos por México" (Turismo Social)	SECTUR	México Prospero	Estrategia transversal	Inauguración del Tianguis Turístico México 2016
80	25 de enero de 2016	Escuelas al Cien	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Información enviada por SEP para el seguimiento de las Políticas Públicas
81	23 de enero de 2014	Política de Participación Ciudadana para la Toma de Decisiones Gubernamentales	SFP	México en Paz	Seguridad y Justicia	Publicación de la Guía Anual de Acciones de Participación Ciudadana
82	22 de julio de 2015	Adopción del Sistema Nacional de Fiscalización	SFP	México en Paz	Seguridad y Justicia	Relanzamiento del Sistema Nacional de Fiscalización
83	08 de agosto de 2014	Apoyo a la Educación Indígena	CDI	México Incluyente	Indígenas	Día Internacional de los Pueblos Indígenas
84	03 de enero de 2013	Fortalecer los Mecanismos de Vinculación entre el Sector Productivo y la Academia	CONACYT	México con Educación de Calidad		Toma de Protesta del Director General del CONACYT
85	20 de mayo de 2014	Acceso Abierto a la Información Científica y Tecnológica	CONACYT	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Anuncio de la Promulgación de las Reformas a la Ley de Ciencia y Tecnología, a la Ley General de Educación y a la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
86	20 de julio de 2016	Nuevo Modelo Educativo y Nueva Propuesta Curricular	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Presentación del Nuevo Modelo Educativo por parte del C. Secretario
87	21 de julio de 2016	Política Nacional de Inclusión Financiera	SHCP	México Incluyente	Niños y jóvenes	Presentación de la Política Nacional de Inclusión Financiera
88	1 de enero de 2016	Programa de la Reforma Educativa	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Programa de la Reforma Educativa
89	18 de junio de 2016	Sistema de Justicia Penal Acusatorio	SEGOB	México en Paz	Seguridad y Justicia	Sistema de Justicia Penal Acusatorio

No	Fecha	Política Pública	Dependencia Responsable	Gabinete Especializado	Grupo de Atención	Evento
90	01 de marzo 2016	Programa Especial de Certificación de Saberes Adquiridos	SEP	México con Educación de Calidad	Estudiantes	Programa Especial de Certificación de Saberes Adquiridos
91	07 de noviembre 2016	Aprende 2.0	SEP	México con Educación de Calidad		Aprende 2.0
92	09 de diciembre 2013	Estrategia "Cero" Rechazo	SALUD	México Incluyente	Mujeres	Estrategia "Cero" Rechazo
93	25 de agosto 2014	Padrón Nacional de Abogados Indígenas Bilingües	CDI	México Incluyente	Indígenas	Padrón Nacional de Abogados Indígenas Bilingües
94	17 de febrero 2016	Estrategia Nacional de Inclusión	SEDESOL	México Incluyente		Estrategia Nacional de Inclusión
95	01 de diciembre 2012	Seguro Popular (Fortalecimiento)	SALUD	México Incluyente	Estrategia transversal	Seguro Popular (Fortalecimiento)
96	02 de septiembre de 2014	PROSPERA (Ampliación de Cobertura)	SEDESOL	México Incluyente	Estrategia transversal	PROSPERA (Ampliación de Cobertura)



ACCIONES PARA PROTEGER LA SEGURIDAD DE LAS Y LOS MEXICANOS

- Creación del **911**
 - Implementación de un número único que sustituye más de **500 números telefónicos**, fortaleciendo la capacidad de respuesta.
- Creación de la **Coordinación Nacional Antisecuestros** y de **unidades especializadas para combatir este delito** en las **32 entidades federativas**.
- Creación de la **División Gendarmería de la Policía Federal**
 - Corporación policial del país que tiene la **mayor confianza** de los mexicanos.
- Creación del **Centro Nacional** y cinco **centros regionales de Fusión de Inteligencia**.
- Promulgación de la **Ley General sobre Desaparición de Personas** y la **Ley General de víctimas**.
- Creación de **34 nuevos centros de justicia para las mujeres**.

OBJETIVOS PRIORITARIOS DE LA DELINCUENCIA ORGANIZADA NEUTRALIZADOS

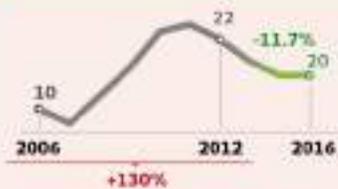


TASA DE INCIDENCIA DELICTIVA POR CADA 100 MIL HABITANTES

- Esfuerzo focalizado en contra de los **homicidios dolosos**.



TASA DE HOMICIDIOS POR CADA 100 MIL HABITANTES



EXTORSIONES



SECUESTROS



ROBOS TOTALES



NUEVO SISTEMA DE JUSTICIA PENAL ACUSATORIO

- De los **21 mil MDP** invertidos durante los **8 años** de la etapa de **transición**, **9 de cada 10 pesos** se **erogaron** en esta **administración**.



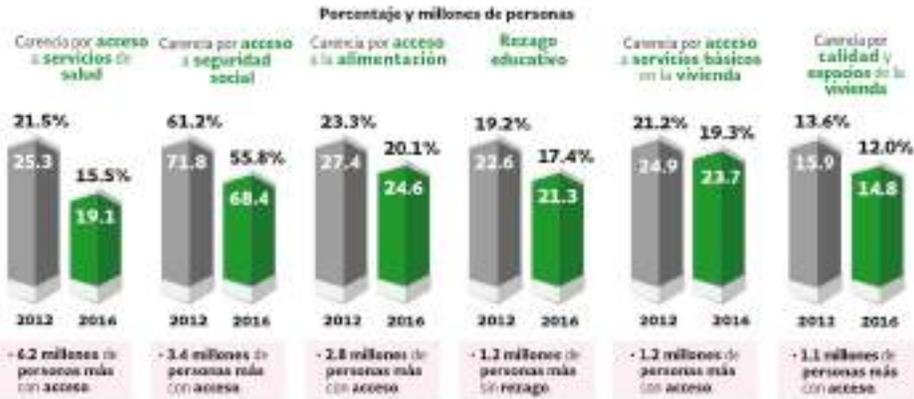
MENOS POBREZA

(INEGI, CONEVAL y CONAPO, 2017)



MENOS CARENCIAS

(CONEVAL, 2012-2016)



Pensión para ADULTOS MAYORES

2.1 MILLONES DE PERSONAS MÁS QUE EN 2012

EDAD MÍNIMA BAJO DE 70 A 65 AÑOS



Miliones de adultos mayores beneficiados

Se crearon los COMEDORES COMUNITARIOS

DONDE 63 MIL VOLUNTARIAS Y VOLUNTARIOS SIRVEN 1 MILLÓN A MÁS DE MEDIO MILLÓN DE PERSONAS



Número de Comedores Comunitarios

• Desde septiembre de 2017, el Programa opera en todas las entidades federativas.

JÓVENES AFILIADOS AL SEGURO DEL IMSS

+17.2%



Miliones de estudiantes asegurados de Nivel Medio Superior y Superior



Quantitativo se benefició en

PROSPERA

Ahora incluye:

- Apoyos económicos para iniciar la universidad.
- Apoyo a proyectos productivos.
- Inserción laboral.
- Inclusión financiera.

6.4 MILLONES
DE FAMILIAS BENEFICIARIAS

Se creó el

SEGURO DE VIDA PARA JEFAS DE FAMILIA

Jefas de Familia Protegidas

6.8 MILLONES
2013-2017

MÁS DE 50 MIL NIÑAS Y NIÑOS YA RECIBEN APOYO PARA CONTINUAR SU EDUCACIÓN

SEGURO POPULAR

300 MIL PERSONAS
MÁS QUE EN 2012

Miliones de personas afiliadas

52.8 (2012) vs 53.2 (SEP-2017)

IMSS

9.5 MILLONES DE DERECHOHABIENTES MÁS QUE EN 2012*

Miliones de derechohabientes

+13.7%

68.3 (2012) vs 78.8 (2017)

* Incluye IMSS Prospera

IMSS DIGITAL

- 18 de los 23 trámites ahora son digitales (78%)
- En este periodo se han realizado 186.6 millones de trámites no presenciales.

REDUCCIÓN DE TIEMPOS DE ESPERA

Más calidad y calidez en la atención médica.

- La **unifila** redujo el tiempo de espera a menos de 60 minutos.
- Las referencias a 2º nivel de atención se dan en 30 minutos, en lugar de 7 días.
- La gestión de camas disminuyó el tiempo de cama hasta de 22 a 8 horas.
- La emisión de 4.5 millones de recetas resurtibles, ayudó a liberar más de 9 millones de consultas.
- Antes no había drugas los fines de semana, ahora se realizan 150 drugas en promedio cada fin de semana.

INFONAVIT

Financió el sistema de 7 (antes de 10) trimestres y trimestres

Miliones de créditos

+26%

1.9 (2007-2010) vs 2.4 (2013-2016)

500 MIL CRÉDITOS MÁS QUE EN EL MISMO PERIODO DE LA ADMINISTRACIÓN ANTERIOR

MONTO MÁXIMO

- INFONAVIT ha incrementado los montos máximos de crédito hasta 70%, alcanzando 1.6 MDP.

JÓVENES

- En 2016, por primera vez, 50% de los créditos otorgados fueron para jóvenes entre 18 y 30 años.

TRABAJADORES EN CONDICIONES DE RETIRO

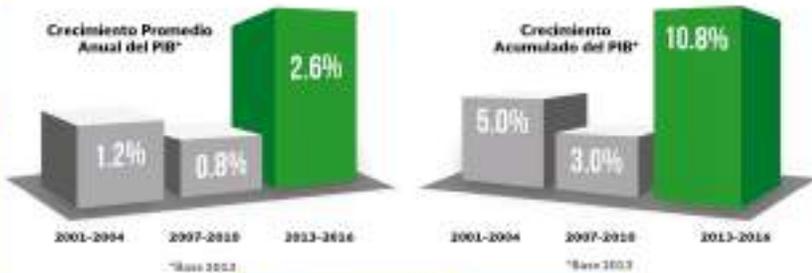
- Diariamente se devuelve un promedio de 57.8 MDP a 715 trabajadores retirados.
- En 2016 fueron más de 11 mil MDP en todo el país.





MÁS CRECIMIENTO ECONÓMICO

- Por primera vez en los últimos 4 sexenios, se ha registrado un crecimiento positivo y tasa anual en todos los años y trimestres.
- En el primer semestre de 2017, el PIB creció 2.6% a tasa anual en términos reales.



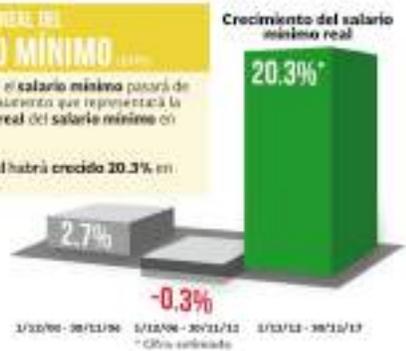
MÁS EMPLEO FORMAL

- 2 de cada 5 empleos han sido ocupados por jóvenes entre 20 y 34 años.
- En 5 años, se han creado más de 3 millones 300 mil empleos. Esta cifra supera la alcanzada en cualquier sexenio completo anterior.

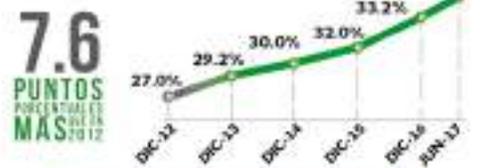


CRECIMIENTO REAL DEL SALARIO MÍNIMO

- En diciembre de 2017, el salario mínimo pasará de \$8.06 a \$8.36 pesos, aumento que representará la mayor recuperación real del salario mínimo en casi medio siglo.
- El Salario Mínimo real habrá crecido 20.3% en esta administración.

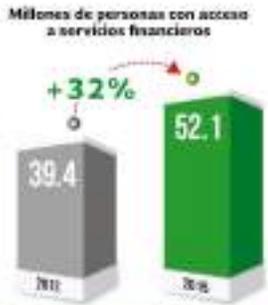


MÁS CRÉDITO



MAYOR INCLUSIÓN FINANCIERA

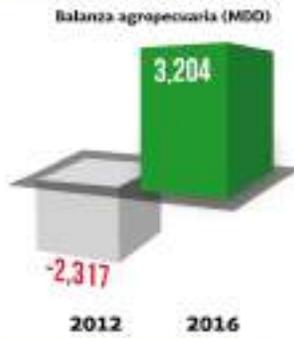
- 12.7 millones de personas más tienen acceso a servicios financieros.
- En esta administración han iniciado operaciones 11 nuevos bancos.



INFLACIÓN



EXPORTACIONES AGROPECUARIAS



En 2016, la balanza agropecuaria nuevamente fue superavitaria: 3 mil 204 MDD.



23 mil 795 MDD más en exportaciones agropecuarias que en el mismo periodo de la administración anterior.

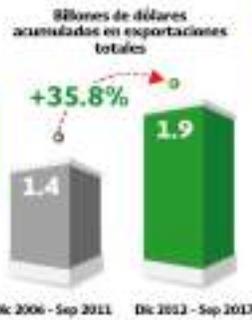
RENDIMIENTO AGRÍCOLA



El ciclo agrícola comienza el 1° de octubre de un año y termina el 30 de septiembre del siguiente año.

El rendimiento agrícola aumentó más de 2 toneladas por hectárea en 5 años.

EXPORTACIONES TOTALES



MÁS INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

La Inversión Extranjera Directa acumulada supera en 1.5% la meta establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (157,595 MDD).



* Cifras originales

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ



De enero a octubre de 2017 la producción de automóviles fue de 8.2 millones de unidades, 31% más que de enero a octubre de 2012.



2 millones de unidades más que en el mismo periodo del sexenio anterior.



PRIORIDADES DE LA POLÍTICA EXTERIOR DE MÉXICO

FORTALECER LA PRESENCIA DE MÉXICO EN EL MUNDO



- **Contribuir** en favor de las mejores causas de la humanidad.
- **Profundizar relaciones bilaterales y diálogo político**
- **Diversificar el destino** de las exportaciones y fuentes de inversión.

Diversificar las relaciones estratégicas



- **Más comercio, inversión y cooperación** con América Latina y el Caribe.
- **Consolidar la Alianza del Pacífico** e impulsarla como plataforma de integración con países en otras regiones.
- **Profundizar la relación** con Argentina y Brasil.
- **Atender los retos comunes** en Centroamérica y el Caribe.
- **Modernizar el Acuerdo Global** con la Unión Europea y actualización del TLC con la AELC.
- **Reforzar la integración comercial** y el diálogo político con Asia-Pacífico.
- **Atraer inversiones** de los países del Golfo Pérsico.
- **Aumentar los proyectos de cooperación** con África.

CONSTRUIR UNA NUEVA ETAPA DE DIÁLOGO Y NEGOCIACIÓN CON EUA



Principios de negociación:

1. **Soberanía Nacional.**
2. **Respeto al Estado de Derecho** en México y en EUA.
3. **Visión constructiva y propositiva.**
4. **Integración trilateral** de América del Norte.
5. **Negociación integral.**

Objetivos de la negociación con EUA



1. **Defender los derechos** de las y los mexicanos en EUA.
2. **Repatriaciones ordenadas, seguras y humanas.**
3. **Responsabilidad compartida** sobre el desarrollo del Hemisferio, en especial con Centroamérica.
4. **Asegurar el libre flujo** de remesas.
5. **Detener el flujo** de armas y dinero de procedencia ilícita hacia México.
6. **Preservar el libre comercio** entre Canadá, EUA y México.
7. **Incluir nuevos sectores** en el marco comercial: telecomunicaciones, energía y comercio electrónico.
8. Cualquier acuerdo comercial con EUA debe traducirse en mejores salarios para las y los trabajadores en México.
9. **Proteger y atraer mayores flujos** de inversión hacia México.
10. **Trabajar por una frontera que una y no que divida.**

NUEVOS ESPACIOS DE DIÁLOGO POLÍTICO

- **Visitas de alto nivel** con 19 miembros del G20.
- **Gira histórica** a los países del Golfo Pérsico.
- **7 nuevas representaciones:** 5 embajadas (Azerbaiyán, Ghana, Jordania, Noruega y Qatar) y 2 nuevos consulados (Estambul y Milwaukee).
- **5 nuevas embajadas en México:** Armenia, Bangladesh, Jordania, Kazajistán y Qatar.

MÉXICO SE COMPROMETE CON LAS GRANDES CAUSAS DE LA HUMANIDAD



- Implementación de la **Agenda 2030** para el **Desarrollo Sostenible** (ODS).
- Instrumentación del **Acuerdo de París** sobre **Cambio Climático**.
- **Reanudación** de la participación en las **Operaciones de Mantenimiento de la Paz** de la **ONU**, actualmente participa en 2: **Sahara Occidental** y **República Centroafricana**.
- **Participación** en la **Misión de Verificación** de la **ONU** en **Colombia**.
- Impulso de un nuevo paradigma en el combate al **problema mundial** de las **drogas** (**UNGASS**).
- Promoción del establecimiento de una **gobernanza** de la **migración internacional** a través del **Pacto Global sobre Migración**.
- **Compromiso** con el **desarme nuclear** y la **regulación del comercio de armas**.



TELECOMUNICACIONES (27)

REDUCCIÓN DE TARIFAS:

- 100% LARGA DISTANCIA Y ROAMING NACIONAL
- 40% LARGA DISTANCIA INTERNACIONAL
- 43% TELEFONÍA MÓVIL

INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA (27)

Infraestructura vial

- 38 nuevas autopistas concluidas
- 69 carreteras construidas o modernizadas
- Más de 31 mil km de caminos rurales y alimentadores construidos o modernizados
- 44 nuevos distribuidores viales
- 35 nuevos libramientos

Puertos

- La capacidad portuaria anual aumentó de 360 millones de toneladas a más de 405 millones. Al finalizar este año, habrá capacidad para más de 470 millones de toneladas.

Se creó el Programa CRÉDITO JÓVEN (24)

- De febrero de 2015 a junio de 2017 se han otorgado 3,539 créditos con una inversión de 1,238 MDP



EMPRENDEDORES (24)

LOS APOYAMOS COMO NUNCA ANTES

Se creó el INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR



- En lo que va de la administración se han invertido más de 31 mil MDP que han beneficiado a 3.4 millones de emprendedores y MIPYMES.

MÁS TRANSPARENCIA (24)

ANTES

Los sujetos obligados solo eran las entidades de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como organismos autónomos.

- Actualmente 876 sujetos obligados

17 obligaciones generales

El plazo máximo de respuesta eran 40 días hábiles.

- El IFAI se transformó en el INAI con autonomía constitucional para asegurar la transparencia en todo el país.



AHORA

Se suman partidos políticos, fiduciacias y fondos públicos

48 obligaciones generales

Máximo 30 días hábiles

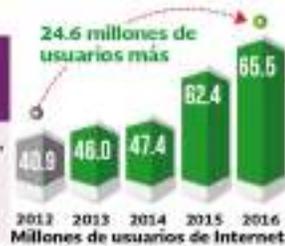
AHORA ES MÁS FÁCIL CREAR UNA EMPRESA FORMAL (24)

- Para crear más empresas y que puedan consolidarse, se creó el nuevo régimen de asociación: Sociedades por Acciones Simplificada.

	ANTES	AHORA
COSTO PROMEDIO	20 mil pesos	Gratis
TIEMPO PROMEDIO	6 días	24 horas
PROCESO	Mediante Notario Público	Por internet
ASESORÍA	Pago por servicios profesionales de abogado o administrador	Formatos y disposiciones modelo gratuitas
REQUISITOS	2 socios y 50 mil pesos mínimo	1 socio, sin capital mínimo

HOY ESTAMOS MEJOR CONECTADOS (24)

- Con la Red Compartida, más de 100 millones de mexicanos podrán conectarse a una red 4G en 2024.



TELEVISIÓN DIGITAL (24)

- México es el 1º país de AL en transitar a la TV Digital
- Se entregaron televisores a 10.2 millones de hogares de escasos recursos (apagón analógico).
- Nueva cadena de TV Abierta Digital.

Se creó la RED DE APOYO AL EMPRENDEDOR (24)

- 711 Puntos
- Un Call Center
- Programa de Incubación en Línea (redemprendedor.inadem.gob.mx/)





ESTAMOS REALIZANDO UNA REVOLUCIÓN ENERGÉTICA

ENERGÍA

• Transítamos de un modelo **monopólico** a uno de **competencia abierta** con **PEMEX** y **CFE** como **Empresas Productivas** del Estado, junto con **67 empresas** (de 18 países, incluyendo México) en el sector de **hidrocarburos** y **32 empresas** (de 12 países) en el sector **eléctrico**.

TARIFAS ELÉCTRICAS DOMÉSTICA

• 24 meses consecutivos sin incremento (desde dic/2014).
• La tarifa que paga 99% de los hogares dejó de subir anualmente y es 11.1% menor en términos reales que en dic/2012.



MÁS GASODUCTOS



ELECTRICIDAD MENOS CONTAMINANTE

• Un menor uso de **combustible** para generar **energía eléctrica** ha permitido **disminuir 29.4%** las emisiones de **contaminantes**.



MÁS ENERGÍAS LIMPIAS



TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS

• 371 nuevas rutas aéreas nacionales y 453 internacionales.
• Con el **Nuevo Aeropuerto Internacional**, tendremos **capacidad máxima** para **125 millones** de personas al año.



TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES



• La planta de **Atotonilco Hidalgo**, será la **más grande** de América Latina y la **3ª** a nivel mundial, tratará **60%** del agua residual de la ZMVM y aumentará **6%** el total de agua tratada del país.

En 2015 se creó la SECRETARÍA DE CULTURA



TURISMO NACIONAL



• Registro histórico de **89.9 millones** de llegadas a hotel, **15.2 millones** más que en 2012.
• **42 millones** de pasajeros se transportaron vía aérea.

TURISMO INTERNACIONAL



• México regresó al **Top 10** de los países más visitados a nivel mundial, pasó del lugar **15** en 2013 al **8** en 2016.
• México es el **1º** lugar como **país receptor** de cruceros.