

# Revista de Administración Pública



RAP 100, 1999

## LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: LA REFORMA AL SISTEMA PRESUPUESTARIO

José Ángel Gurría Treviño

### I. Introducción

Durante los últimos años México ha promovido profundos cambios estructurales y ha realizado un ajuste macroeconómico de gran importancia, con el fin de consolidar las condiciones que apuntalen un crecimiento económico sostenido y alienten la generación de empleos dentro de un ambiente de estabilidad. El equilibrio fiscal es un factor indispensable para dicha estabilidad y ésta, a su vez, lo es para el desarrollo económico.

La estrategia gubernamental en materia de finanzas públicas ha tenido tres ejes de acción principales. El primero, consiste en racionalizar el gasto público, mediante una prudente reasignación de los egresos, al tiempo que se aumenta la productividad de su aplicación. El segundo, busca consolidar el sistema tributario, de modo que contribuya a incrementar el ahorro y la eficiencia del aparato productivo, fortaleciendo los ingresos públicos. El tercer eje se propone garantizar la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

La modernización de la administración pública forma parte fundamental de los esfuerzos para incrementar la productividad y eficiencia del gasto público. La reforma al sistema presupuestario busca que el sector público esté mejor preparado para atender más eficientemente las demandas de la sociedad.

El presente trabajo se centra en estos aspectos de gran trascendencia para mejorar continuamente la actuación de la administración pública. Es un hecho ineludible que el país necesita un sector público fuerte, capaz de responder plenamente a las legítimas demandas de la sociedad.

## II. Antecedentes

Durante las últimas dos décadas, las organizaciones públicas y privadas que hoy en día son altamente eficientes, han tenido que transformar sus esquemas de administración para enfrentar con éxito los cambios acelerados que se dan en todos los ámbitos. El funcionamiento de estas organizaciones se distingue por el dinamismo de sus procesos y estrategias, lo que les permite cumplir sus objetivos de largo plazo y realizar plenamente la misión para la que fueron creadas.

La administración de las empresas podría resultar relativamente sencilla si los objetivos y las condiciones en que se desenvuelven fueran estables e inamovibles a lo largo del tiempo; pero esto no acontece en la práctica. Es por ello, que la mayor cualidad de una organización eficiente está en prever y responder oportunamente a las condiciones cambiantes del entorno.

Éste es un principio que se aplica hoy en día a toda clase de organizaciones y que ha transformado de manera radical el funcionamiento anterior, basado en la atención de las propias necesidades, formuladas desde y para la organización. Quienes han estudiado las transformaciones exitosas recientes de diversas organizaciones, señalan que este cambio en el enfoque administrativo se remonta a la década de los setenta, cuando las empresas enfrentaron una contracción de los mercados. A partir de entonces, las unidades productivas reconocieron que la competitividad se basa en asegurar la aceptación y preferencia de los sectores sociales y productivos a los que están dirigidos.

De esta manera, se gestó lo que podría denominarse una nueva cultura: la razón de ser de la empresa no es producir, sino satisfacer y superar las expectativas de los consumidores. Este enfoque demostró, con el paso del tiempo, ser un mecanismo altamente eficaz para aumentar las ventas, ingresos y utilidades de las empresas y con ello, asegurar su permanencia en mercado.

Con la calidad como herramienta, las organizaciones lograron mejoras sustanciales en los procesos productivos. Se convirtieron en organizaciones más eficientes, mejoraron las condiciones de sus trabajadores, mantuvieron su posición en los mercados y se anticiparon con éxito a los problemas.

Si bien es cierto que los gobiernos y las empresas tienen objetivos y prioridades diferentes, la experiencia de las organizaciones privadas para transformar su gestión y adaptarse más rápidamente a las nuevas condiciones, aportó elementos valiosos que fueron reconocidos por las autoridades de un buen número de países, lo que las llevó a realizar planteamientos similares en cuanto a su propia actuación y la forma en que era recibida por la sociedad.

Fue durante las décadas de los setenta y ochenta, que la evolución de las propias economías nacionales puso en la mesa de las discusiones, aspectos como el nivel óptimo del gasto público tomando en cuenta la disponibilidad de los ingresos públicos para un financiamiento sostenible, pero también, en relación con la efectividad de la gestión gubernamental para atender las principales demandas de la sociedad. Esto sometió a revisión la manera como los gobiernos habían estado manejando la administración pública hasta ese momento.

Con el fin de brindar una respuesta oportuna y eficaz a los problemas sociales y económicos, los gobiernos emprendieron un proceso de asimilación y adaptación de las fórmulas de gestión que ya habían sido llevadas con éxito a organizaciones privadas. Este proceso de asimilación tuvo lugar junto con una reflexión más profunda sobre el papel del Estado, particularmente en lo que se refiere a la definición y, en algunos casos, consolidación de los medios más adecuados para instrumentar las políticas públicas.

Varios gobiernos pusieron en práctica políticas de cambio estructural que condujeron a un redimensionamiento del sector público, que incluyó tanto la desincorporación de empresas públicas, como un ajuste en el tamaño de las estructuras administrativas. Como resultado de lo anterior, fue posible reforzar considerablemente la actuación gubernamental en materia de desarrollo social. Ello, tuvo un efecto favorable en la salud de las finanzas públicas.

A su vez, se registró un cambio cualitativo en la relación del gobierno con la sociedad; en una mayor preocupación por escuchar sus demandas y transparentar las decisiones. Los gobiernos que agregaron a sus procesos de ajuste estructural este nuevo enfoque, hoy día gozan de mayor aceptación.

En varios sentidos se produjo un reacomodo de los recursos y de las responsabilidades entre los diferentes órdenes del gobierno y entre éstos y otros sectores de la sociedad. Este fenómeno puede identificarse en los procesos de descentralización y desconcentración administrativos, así como en una mayor relación de la comunidad con el gobierno, que va desde la consulta al usuario hasta la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, las decisiones surgen y se comparten cada vez más con los beneficiarios. En este contexto la administración pública desempeña un papel distinto: el de asegurar que los sectores social y privado reconozcan que lo que están recibiendo corresponde a sus demandas prioritarias. En otros términos, que el Estado no sólo proyecta con claridad sus prioridades y el papel que desempeña, sino también,

y esto es fundamental, que aplica estrategias y políticas públicas que alientan el desarrollo equitativo y una mejor distribución de la riqueza que genera el esfuerzo colectivo. Para expresarlo en otros términos, que las contribuciones de la sociedad se reflejen en beneficios y resultados mediante el gasto público.

Desde que apareció este nuevo enfoque de la administración pública, los gobiernos han probado las ventajas de una participación más activa e informada de la sociedad en los procesos de gestión pública. Una sociedad que se caracteriza por su dinamismo, su pluralidad y por ser cada vez más crítica y demandante. Esta sociedad mantiene una exigencia permanente hacia el gobierno para que resuelva los problemas, algunos muy añejos, a través de nuevas soluciones, pero bajo un proceso rector: una permanente modernización.

### **III. La modernización del sector público en México**

Los esfuerzos de la modernización de la administración pública en nuestro país reflejan, además de los cambios que experimenta cualquier organización, la exigencia de la sociedad por contar con una organización cada día más eficiente, con plena consciencia de que debe actuar con creciente desempeño y con una clara vocación de servicio a la sociedad.

Si los ciudadanos no están satisfechos con los servicios de las oficinas del gobierno, si reciben una mala atención de los servidores públicos, o si no obtienen respuestas claras y convincentes a sus preguntas y requerimientos, estos son síntomas de que el gobierno está descuidando su actuación. Por ello, la iniciativa de una reforma de la gestión pública debe establecer como una prioridad el que la ciudadanía no sólo reciba servicios que le brinden una utilidad y un beneficio, sino que la sociedad lo perciba así.

La modernización administrativa debe lograr que cada oficina en el sector público esté consciente de que forma parte de una cadena que busca un resultado final. De esta manera, una oficina pública está en condiciones de identificar mejor su papel e incidencia en el proceso de la organización en su conjunto.

Ésta es la razón por la que cada oficina de gobierno debe dar una adecuada atención al usuario. Dicha atención debe basarse en una organización de excelencia, con personal competente y diligente, con procedimientos claros y sencillos y con servicios que se brinden en el menor tiempo y con la mejor calidad. En resumen, se trata que la sociedad reconozca que sus contribuciones están siendo aplicadas correctamente.

Estos mensajes, a su vez, deben generar en los servidores públicos una permanente reflexión sobre los resultados de sus actividades —es importante aquí resaltar el término resultados—, porque entonces pueden disponer de indicadores objetivos para determinar qué debe mejorarse, por qué, para quién y cómo ejecutar las mejoras. Este proceso, en que toda la organización establece un rumbo con objetivos claros, metas realistas y acordes a lo que la ciudadanía espera, permite renovar una institución.

La administración pública federal (APF), necesita esta renovación de principios, métodos y procesos, distintos a los que se han venido utilizando tradicionalmente. Éste es el rumbo de la modernización que vislumbramos en la administración pública en México.

#### **IV. La visión de una renovada administración pública**

Una vez que se ha determinado el tipo de gobierno, de servicios y el perfil de servidores públicos que se requieren, es indispensable traducir el quehacer público en información confiable, objetiva y accesible a la mayoría de la gente.

Un propósito fundamental en el proceso de modernización de la administración pública en nuestro país, está relacionado con el conocimiento del impacto que tienen las actividades públicas en la población. Así, la gestión pública necesita conocer con precisión en qué medida contribuye un programa de gobierno, por ejemplo, el programa de vacunación infantil, en abatir el índice de morbilidad y mortalidad infantil, tanto a nivel de cada localidad como del país en su conjunto. Esta información brinda mayor objetividad que el sólo señalamiento del número de vacunas que se aplican anualmente.

Existen varias formas de comprobar si los gobiernos están alcanzando los resultados esperados entre la población. Sin embargo, cabe destacar dos de ellas. La primera, está referida a la percepción que tienen los individuos producto de su experiencia directa. La suma de estas percepciones genera una opinión pública, la cual paulatinamente se convierte en una valoración positiva o negativa que resulta generalmente aceptada.

La segunda forma se realiza a partir de información generada por la propia atención a los usuarios y resulta fundamental en la elaboración de los indicadores de desempeño de los servidores públicos. Dicha información permite a una oficina pública tomar los signos vitales del cumplimiento de sus objetivos. Le aporta elementos para identificar lo que requiera mejorarse o rectificarse. La utilidad que ofrece un sistema de indicadores radica en que sirve para orientar la toma de decisiones. Pero también

puede ser empleado por la sociedad para que evalúe y, en su caso, reconozca la pertinencia de las acciones del gobierno.

La evaluación debe constituirse en parte importante y de uso extendido dentro de las actividades de la administración pública. Por definición, toda actividad dentro del gobierno deriva en un producto o servicio y, por ello, emplea personal y los recursos físicos y financieros puestos bajo su administración. La evaluación pone de relieve la relación de insumos que se utilizan con los resultados que se obtienen.

La administración pública debe transitar de un esquema de informe de metas físicas o financieras (como por ejemplo, cuántos alumnos se atendieron, cuantas intervenciones quirúrgicas se realizaron o la cantidad de kilómetros de carreteras construidas), hacia una medición del impacto que tienen esos productos en la consecución de los objetivos de las políticas públicas (como por ejemplo, el descenso en la tasa de analfabetismo, la reducción en las tasas de morbilidad infantil, o bien la disminución de los tiempos de tránsito y de los costos de transporte). Los primeros indicadores, si bien son válidos, no revelan la calidad de los servicios ni si son suficientes, al no estar relacionados a otros parámetros de referencia contra los cuales efectuar una comparación. Los segundos, por el contrario, señalan el impacto de los productos o servicios que brinda el gobierno con base en objetivos estratégicos previamente definidos y que, a final de cuentas, reflejan las prioridades o responsabilidades encomendadas.

La construcción de indicadores y su articulación en un sistema requiere tiempo. Algunas oficinas de gobierno tendrán menor dificultad que otras en su elaboración y probablemente deberán llevar a cabo varios ejercicios hasta que, finalmente, reflejen de manera sólida los objetivos de la organización y, por tanto, los parámetros que servirán de base para evaluar su eficiencia.

Otro aspecto fundamental que busca la transformación del esquema de gestión pública, consiste en analizar y clasificar si realmente se está ejerciendo el presupuesto o si se están dirigiendo los recursos hacia lo verdaderamente importante.

El análisis de los recursos que ejercen las unidades de gobierno y la forma en que lo realizan son indispensables para la evaluación de las actividades públicas, para lo cual se hace necesario introducir técnicas de análisis –como la planeación estratégica– en las tareas de presupuestación, ejercicio del presupuesto y en la rendición de cuentas.

En síntesis, la reforma al sistema presupuestario trata de establecer con mayor claridad las responsabilidades, prioridades de la administración pública, expresar en términos de los resultados que se persiguen las actividades que se realizan y someter todo ello a un proceso de evaluación que señale claramente los costos, la eficiencia y el impacto de las políticas públicas.

## **V. Reforma al sistema presupuestario**

El presupuesto de egresos de la federación es la expresión, por una parte, de los ingresos esperados que el gobierno recauda tanto de los contribuyentes, como del cobro de los bienes y servicios que ofrece; y, por la otra, de los egresos para realizar las actividades y proyectos que satisfacen las demandas de la sociedad.

Con base en el presupuesto, los administradores públicos toman decisiones respecto del personal y los recursos materiales y financieros de que disponen para alcanzar los objetivos de las políticas públicas durante un ejercicio fiscal.

El presupuesto se ejerce en las instituciones públicas, es decir, se gasta en el desarrollo de actividades, programas y proyectos de gobierno. El proceso más conocido de un presupuesto es la planeación de las actividades, la cual define los gastos de cada unidad de gobierno, para lograr determinadas metas. Posteriormente, se establece una calendarización de actividades y los recursos asignados a cada una de ellas. Estos tres pasos describen en forma muy simplificada el proceso de planeación programación-presupuestación.

Cabe señalar que los administradores públicos necesitan evaluar continuamente los resultados de la aplicación del presupuesto, para hacer posible una retroalimentación oportuna de la planeación y efectuar los ajustes en caso necesario.

En nuestro país, el presupuesto federal de 1999 es el más austero de los últimos veinte años. En estas condiciones, los recursos públicos deben aplicarse con la mayor eficiencia posible, lo que requiere que el nuevo proceso por el cual se planea, programa, gasta, autoriza, reasigna y evalúa la aplicación de recursos fiscales (denominado sistema presupuestario), sea en todo sentido, un elemento que apoye las decisiones más adecuadas para el quehacer del sector público.

El nuevo esquema parte de las denominadas unidades responsables, que son todas aquellas organizaciones que tienen asignadas determinadas funciones y reciben recursos del gobierno federal para ello. Generalmente,

donde existe un coordinador administrativo hay una unidad responsable. Al interior de las Secretarías de Estado, las unidades responsables se suman para formar estructuras jerárquicas más grandes.

La política presupuestal indica que el gasto público debe ser eficiente (que alcance para más), eficaz (que ayude a cumplir los objetivos de quien los aplica) y de calidad (que se aplique de la mejor manera). Asimismo, se ha señalado que el gasto debe privilegiar criterios de equidad, esto es, que sea justo, que se aplique en donde se requiere.

La reforma al sistema presupuestario plantea que es posible mejorar la forma como diseñamos y gastamos los presupuestos en la APF.

Este esfuerzo dio inicio hace un par de años, con un análisis cuidadoso del proceso de presupuestación. Éste reveló que en la formulación del presupuesto existían muchas áreas involucradas en una compleja sucesión de etapas y que era necesario replantear a fondo los tramos de control y abatir los tiempos de producción. También se vio que no existían incentivos para que las unidades del gobierno buscaran ahorros y eficiencia en la aplicación del gasto, puesto que era difícil contrastar los insumos con los resultados.

El estudio evidenció que se dedicaban varios meses a integrar la documentación presupuestaria y su uso se reducía prácticamente a dos ocasiones: el período de su aprobación y la presentación de la cuenta de la hacienda pública federal.

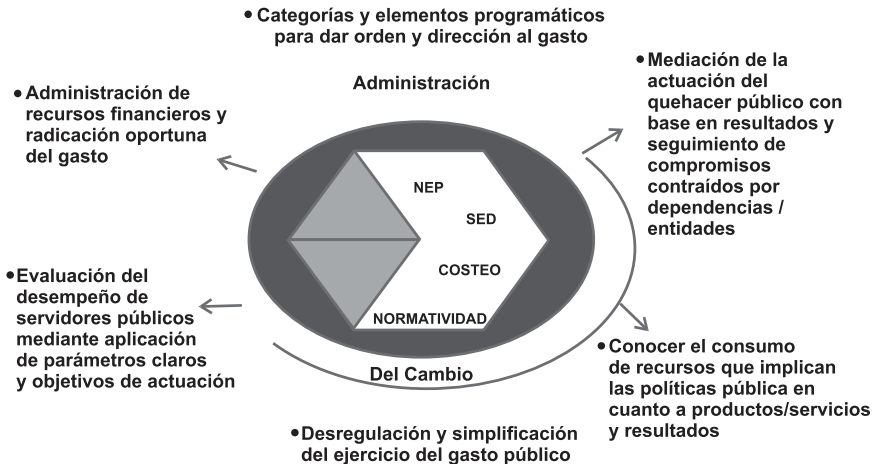
En respuesta a esta problemática, se desarrolló una herramienta para organizar y vincular la planeación nacional, los propósitos de las políticas públicas con las asignaciones de recursos a las instituciones del gobierno y a éstas con los resultados que obtenían en la atención de la población, por medio de un sistema de indicadores. Hasta ese momento, en México no se habían utilizado indicadores de resultados para retroalimentar la operación de los programas, ni para asignar o reasignar partidas presupuestales de manera más objetiva.

Con ello se logró dar orden y dirección a las actividades que consumen los recursos públicos, generando la información suficiente para controlar la orientación e impactos futuros de decisiones actuales en la política de gasto. Lo anterior permitió perfilar los propósitos de un nuevo sistema presupuestario que hiciera compatible el control macroeconómico con el presupuesto; elevara la eficiencia y eficacia del gasto; prestara atención a los resultados que espera la sociedad de la actuación del gobierno; orientara el gasto hacia actividades prioritarias y estratégicas; alentara el ejercicio oportuno de los recursos y cambiara el control presupuestario por la delegación de facultades y responsabilidades hacia las unidades responsables que prestan los bienes y servicios públicos.



La reforma requiere la puesta en marcha de siete iniciativas, que guardan entre sí una relación de complementariedad e interdependencia (véase gráfico I).

### GRÁFICO I COMPONENTES DE LA REFORMA AL SISTEMA PRESUPUESTARIO



En primer instancia el presupuesto cuenta con instrumentos de planeación estratégica para que cada unidad responsable ubique su participación en el quehacer del gobierno federal. Dicha planeación se vincula con los presupuestos expresados en unidades de costos (definidas como categorías de gasto), lo que permite aglutinar los recursos involucrados en el desarrollo de las distintas actividades institucionales. A este instrumento se le conoce como la Nueva Estructura Programática (NEP).

En segundo término, para facilitar a los administradores públicos el seguimiento de sus actividades por medio de la medición por indicadores, se requiere un mecanismo que permita centrarse en la evaluación de resultados, además de la adquisición de insumos para la provisión de bienes y servicios públicos. Al retomar los indicadores de desempeño en un proceso formal de escrutinio, se fortalece la toma de decisiones estratégicas.

En tercer lugar, las dependencias y entidades tienen el compromiso de brindar a la sociedad servicios y productos con una alta calidad, con oportunidad y al menor costo posible. Para ello se debe saber cuántos recursos se consumen en la prestación de los bienes y servicios. Es por ello que el costeo se aplica para dimensionar y eficientar las asignaciones presupuestales –presentes y futuras– que se requieren para el cumplimiento de las políticas públicas. El costeo permite conocer lo que

cuestan las políticas públicas, aportando los elementos de juicio de los costos de oportunidad en el uso del presupuesto.

Asimismo, el Sistema Integral de Administración Financiera Federal (SIAFF) es un instrumento para garantizar información confiable en el manejo financiero de los fondos de la Federación y optimizar el flujo de los recursos que habrán de ser radicados para su ejercicio en cada entidad o dependencia.

El proceso de adecuación de la normativa presupuestal busca ofrecer una estructura articulada de reglas e incentivos claros a las unidades de gobierno para que las apliquen en sus decisiones de gasto. Paulatinamente, irá dando las condiciones para adecuar los términos de la relación entre las dependencias globalizadoras y las demás instituciones del gobierno, dotando a estas últimas de una mayor corresponsabilidad con el gobierno en la toma de decisiones y mediante una reducción sustancial del número de trámites y controles del presupuesto. La reforma plantea también la profesionalización de los servidores públicos.

Sin embargo, se necesita asegurar que los componentes de la reforma (NEP, SED, costeo, SIAFF y el servicio civil de carrera) sean conocidos al interior de la administración pública, por lo que este esfuerzo debe acompañarse de una adecuada difusión de las ventajas del cambio.

## **VI. Como avanzar en la implantación de la reforma al sistema presupuestario**

Lograr que las unidades de gobierno utilicen cotidianamente los instrumentos de planeación, evaluación o costeo en la administración pública, es una tarea que toma varios años, dado el número y complejidad de las unidades responsables que deben adoptar estos nuevos principios.

La instrumentación de la reforma requiere un conjunto de estrategias en varios frentes. La primera consiste en cómo focalizar el esfuerzo, esto es, priorizar las instituciones de la APF que deben empezar con la implantación del nuevo esquema. Para ello, se ha determinado trabajar primeramente con los sectores con mayor peso específico en el gasto programable, para lo cual se han integrado diversos grupos piloto en entidades y dependencias, con quienes se lleva a cabo un programa de reentrenamiento de los funcionarios y se desarrollan los insumos y productos de los siete componentes descritos anteriormente.

Siendo éste un proyecto que atañe a las áreas presupuestales, es necesario asegurar que sean las oficinas responsables de la administración, dentro y fuera de la Secretaría de Hacienda, las que mayor dominio tengan de estos conceptos y las que empiecen a aplicarlos más rápido.

Paralelamente, es necesario incorporar nuevas unidades responsables al proceso de reentrenamiento. Es decir, a la par que se va agotando el universo de oficinas que componen una institución, es necesario sumar otras al proceso, por primera vez y así sucesivamente.

Durante 1998 los grupos piloto se desarrollaron en 46 unidades responsables y 7 programas sustantivos de 19 dependencias y entidades de la APF (véase cuadro 1). En la primera fase del programa, realizada durante 1998, se involucraron 1,160 servidores públicos. Para 1999 se ha fijado una meta de 5,000 servidores públicos y se espera que esta cifra siga creciendo paulatinamente en los próximos años.

<b>CUADRO I</b>	
<b>RELACIÓN DE ENTIDADES Y DEPENDENCIAS QUE PARTICIPARON EN GRUPOS PILOTO DE 1998</b>	
<b>SECTOR</b>	<b>UNIDADES RESPONSABLES (UR's)</b>
<b>Educación</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE)</li><li>2. Comisión Nacional de libros de Texto Gratuito (CONALITEG)</li><li>3. Colegio de México (COLMEX)</li><li>4. Coordinación General de Universidades Tecnológicas</li></ol>
<b>Laboral</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Dirección General de Capacitación y Productividad<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)</li></ul></li><li>6. Dirección General de Empleo<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de Becas de Capacitación al Trabajador Desempleado (PROBECAT)</li></ul></li></ol>
<b>Energía</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Secretaría de Energía<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP)</li></ul></li><li>8. PEMEX Corporativo</li><li>9. Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)</li><li>10. Instalaciones Inmobiliarias para Industrias y Servicios, S.A. de C.V. (III Servicios, S.A. de C.V.)</li><li>11. Comisión Federal de Electricidad (CFE)</li><li>12. Luz y Fuerza del Centro (LFC)</li><li>13. Instituto de Investigaciones Eléctricas (IIE)</li></ol>
<b>Infraestructura</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>14. Secretaría de Comunicaciones y Transportes<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP)</li></ul></li><li>15. Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos (CAPUFE)</li><li>16. Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL)</li><li>17. Policía Federal de Caminos (PFC)</li><li>18. Telecomunicaciones de México (TELECOM)</li><li>19. Coordinación General de Puertos y Marina Mercante (CGPMM)</li></ol>

<p><b>Salud</b></p>	<p>20. Hospital Infantil de México                  21. Secretaría de Salud  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de Vigilancia de Epidemiología</li> </ul>                 22. Instituto Mexicano del Seguro Social  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de Salud Comunitaria</li> <li>• Coordinación de Salud Reproductiva y Materno Infantil</li> </ul> </p>
<p><b>Agropecuario</b></p>	<p>23. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP)</li> </ul>                 24. Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA)                  25. Comisión Nacional de Sanidad Agropecuaria (CONASAG)                  26. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (INIFAP)                  27. Centro de Estadística Agropecuaria (CEA)                  28. Fideicomiso de Riegos Compartidos (FIRCO)</p>
<p><b>Servicios</b></p>	<p>29. Secretaría de Gobernación  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP)</li> <li>• Programa Nacional de Población</li> <li>• Programa de Prevención y Readaptación Social</li> <li>• Programa Nacional de Seguridad Pública</li> </ul>                 30. Secretaría de Hacienda y Crédito Público  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotería Nacional para la Asistencia Pública (LOTENAL)</li> </ul>                 31. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP)</li> </ul>                 32. Procuraduría General de la República  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP)</li> <li>• Subprocuradurías y direcciones generales</li> <li>• Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos contra la Salud</li> </ul>                 33. Secretaría de Turismo  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Desarrollo del Sector Turismo</li> </ul> </p>
<p><b>GLOBALIZADORA</b></p>	<p><b>UNIDADES RESPONSABLES (UR's)</b></p>
<p><b>Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)</b></p>	<p>34. Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA)</p>

<b>Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</b>	35. Dirección General de Planeación Hacendaria (DGPH)
	36. Dirección General de Crédito Público (DGCP)
	37. Dirección General de Banca y Ahorro (DGBH)
	38. Dirección General Técnica y Negociaciones Internacionales (DGTNI)
	39. Dirección General de Asuntos Hacendarios Internacionales (DGAHI)
	40. Dirección General de Programación y Presupuesto de Servicios (DGPYP's)
	41. Dirección General de Programación y Presupuesto de Salud, Educación y Laboral (DGPYPSEL)
42. Dirección General de Programación y Presupuesto de Energía e Infraestructura (DGPYPEI)	
43. Dirección General de Programación y Presupuesto Agropecuario, Abasto, Desarrollo Social y Recursos Naturales (DGPYPAADSRN)	
44. Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP)	
45. Sistema de Administración Tributaria (SAT)	
46. Unidad de Política y Control Presupuestal (UPCP)	
	<b>TOTAL Unidades Responsables T Programas</b> <b>53</b>

Es necesario señalar que los programas piloto son un medio efectivo para acelerar la implantación, generar un ambiente de cambio y reunir la experiencia y conocimientos para mejorar el proceso en los años venideros.

En segundo término, permiten integrar una masa crítica, que por su importancia, le dé continuidad al proceso y genere una demanda para que más instituciones la adopten.

## VII. Conclusiones

Una administración pública moderna que opere con la mayor eficiencia, sensible a las necesidades de la sociedad, es un factor que debe acompañar necesariamente los esfuerzos por construir una economía sólida, capaz de crecer de manera sostenida y estable, para generar empleos y dar mayores oportunidades de progreso a todos y cada uno de los mexicanos.

Por ello, se emprendió una profunda revisión de la forma en que venía operando la administración pública, a partir de la cual se definió una estrategia de modernización que ya está siendo aplicada en algunas áreas. No es una tarea sencilla y, seguramente, habrá de enfrentarse a inercias de muchos años. Por esta razón, se requiere que los servidores públicos refrenden día con día su vocación de servicio y su profundo compromiso con el desarrollo económico y social del país.