

301802

20
2ej



Universidad del Valle de México

Escuela de Administración

*Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México*

**LAS UNIDADES DE ORGANIZACION
Y METODOS EN EL SECTOR PUBLICO**

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta

Felipe Mendoza Cervantes

FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS Y SU FUNCION EN EL SECTOR PUBLICO

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- EVALUACION E INTEGRACION DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN EL SECTOR PUBLICO.	3
CAPITULO II.- LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS Y SU FUNCION.	9
II.1 PERSONAL IDONEO QUE INTEGRAN LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.	23
CAPITULO III.- METODOLOGIA E INVESTIGACION EN CUANTO A LAS FUNCIONES DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.	28
III.1 PLANIFICACION DEL ESTUDIO.	31
III.2 RECOPIACION DE DATOS.	39
III.3 ANALISIS DE LOS DATOS.	43

III.4	FORMULACION DE RECOMENDACIONES.	47
III.5	IMPLANTACION.....	52
III.6	EVALUACION DEL SISTEMA .	58
CAPITULO IV.-	PRINCIPALES OBSTACULOS EN EL DE SARROLLO DE LOS PLANES DE TRABA JO DE LAS UNIDADES DE ORGANIZA CION Y METUDOS.	60
CUNCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFIAS	71

I N T R O D U C C I O N

Considerando que el país atraviesa por una crisis económica y día a día experimenta cambios en el ámbito Político, Social y Cultural y que las necesidades del mismo -- son cada vez mayores y complejas, se han llevado a cabo diversos mecanismos para su estudio y mejoramiento de -- las actividades administrativas, así también se han legislado leyes que pretenden estar acordes con la época y necesidades del momento en los ámbitos tanto de responsabilidad de cada dependencia, como en el conjunto del sector Público . Mediante el decreto presidencial del 28 de enero de 1981 punto tercero se le dio creación artificial y aparentemente novedosa a una unidad de trabajo, cuyo objetivo, sería el mejoramiento Administrativo del estado. Se acordó así el establecimiento de una comisión interna del Sector Público Federal integrada por los responsables de las diversas funciones de las dependencias y presidido directamente por sus titulares estas comisiones internas deberán contar con el apoyo de las unidades de Organización y Métodos.

Como se mencionó anteriormente, lo novedoso es el hecho de que se ordena la creación de las mencionadas unidades con funciones específicas. Se considera artificial el origen de las unidades de Organización y Métodos, en ra--

zón a que atribuirsele funciones en materia de reforma administrativa se crea un organismo autónomo por lo cual la estructura de las Dependencias del Sector Público sufren modificaciones

Es aquí donde las unidades de Organización y Métodos ofrecen al Licenciado en Administración mayores oportunidades y un verdadero reto a sus capacidades creadoras.

C A P I T U L O I

EVALUACION E INTEGRACION DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN EL SECTOR PUBLICO

Es indudable que en el largo proceso de la evolución de la Administración Pública en México, se han llevado a cabo diversos intentos de sus mecanismos para el estudio y mejoramiento de las actividades administrativas, asimismo, se han legislado leyes que pretenden estar acordes con la época y necesidades del momento, tanto en el ámbito de responsabilidades de cada dependencia como en el Conjunto del Sector Público.

Al inicio de los años 50 se creó la primera Unidad de Analistas Administrativos en el Banco de México, con características estructurales propias para revisar el ámbito interno de una dependencia, experimentándose pocos cambios, como la creación de algunas unidades de Organización y Métodos, respondiendo únicamente a las necesidades particulares de cada dependencia sin rebasar en influencia el ámbito propio y sin tomar en cuenta el Conjunto del Sector Gubernamental.

En el año de 1958, las reformas Administrativas que requiere el Sector Público pasaron a la Secretaría de la Presidencia, en 1965 estableció la Comisión de Administración Pública, ya que todos los problemas que implicaba una Reforma Administrativa a fondo, se consideraba imposible de resolver, se recomienda que en cada entidad gubernamental se estableciera una unidad a la que se le

llamarla Unidad de Organización y Métodos.

En los años de 1965 a 1970, se dió mas impulso a la creación de estas Unidades de Análisis Administrativo interno, se les relegó por la falta de un instrumento legal que garantizará formalmente su acción como unidades-asesoras, encargándose del estudio de Métodos menores y generalmente aislados, asentuándose a la búsqueda tradicional ya superada. Además la falta de acceso a altos niveles de autoridad, obstaculizó la acción, así como la falta de participación y apoyo debiéndose en gran medida a que no siempre estuviesen vinculados al proceso de programación del organismo al que estaban incorporadas y -- aún menos al del Sector Público.

El decreto presidencial del 28 de Enero de 1971, en su punto tercero dice: Realícense los actos que legalmente procedan para que en las entidades a que se refiere este acuerdo se establezcan Unidades de Organización y Métodos, con el propósito de asesorar técnicamente la planeación y ejecución de las reformas que dependen directamente de Títulos de cada dependencia o del funcionario en el que ésta delegue la autoridad en materia de coordinación y realización Administrativa.

Mediante el anterior acuerdo se le dió creación arti

ficial y aparentemente novedosa a una unidad de trabajo cuyo objetivo sería el mejoramiento Administrativo del estado, de ahí que la parte medular del acuerdo se refiere a la creación de Unidades de Organización y Métodos - en las Secretarías y Departamentos de Estado, así como - los organismos Descentralizados y Empresas de participación Estatal.

Se acordó así el establecimiento de una comisión interna de administración, en cada entidad del Sector Público Federal integrada por los responsables de las diversas funciones de las dependencias y presidido directamente por sus Titulares. Las comisiones internas deberán contar con el apoyo de las Unidades de Organización y Métodos y de las Unidades de Programación, estas comisiones han sido creadas para planear y realizar en el ámbito interno de cada entidad, las reformas necesarias para el cumplimiento de sus objetivos y programas.

Las Unidades de Programación son parte integrante de la comisión interna de Administración, a fin de que los trabajos de reforma Administrativa se orienten a la adecuación de los sistemas, estructuras y métodos en función de las metas y programas específicos de cada dependencia. Las unidades de cada dependencia se coordinarán técnicamente con la Secretaría de la Presidencia a tra--

vés de las Direcciones Generales de Funciones Públicas, - coordinadora de la Programación Económica y Social de Estudios Administrativos. A la Secretaría de la Presidencia corresponde por último, promover y coordinar el plan global de reforma Administrativa o también ha sido facultada para hacer compatibles los proyectos y las instituciones, buscando que las actividades de cada dependencia se encuentren dentro del proceso general de la Reforma.

De acuerdo con el decreto mencionado se encuentran perfectamente definidos los propósitos y funciones, de las Unidades de organización y Métodos, pero no su concepto formal, por lo que se considera indispensable mencionar su concepto.

El maestro Julián Carrasco Belmoch I la define diciendo; Son las unidades encargadas dentro de cada entidad, organismo o dependencia, de realizar los estudios encaminados a reordenar las estructuras, simplificar los procedimientos y capacitar al personal con el fin de que dicha entidad o dependencia funcionen mas eficazmente con los menores costos y prestando un servicio mas eficiente y cómodo para los usuarios.

Esta definición es la mas apropiada para nuestro estudio ya que se define a las Unidades de Organización y

Métodos, como una entidad que tiene la capacidad de investigar, estudiar y en su caso efectuar los cambios de estructura y funcionamiento de las entidades Administrativas a fin de mejorarlas y facilitar el alcance de sus objetivos.

Se mencionó anteriormente que la creación de Unidades de Organización y Métodos, en la Administración Pública por medio del decreto Presidencial daba la impresión de ser novedoso y artificial.

Lo novedoso es el hecho de que se ordena la creación de las mencionadas Unidades, con funciones específicas y concentrando en estas actividades que con anterioridad - el Decreto menciona, estaban diseminadas en diferentes áreas de cada una de las dependencias Gubernamentales.

Se considera artificial el origen de las Unidades de organización y Métodos, en razón a que atribuirsele funciones en materia de Reforma Administrativa, se está --- creando un organismo autónomo, por el cual la estructura de las dependencias del sector Público sufren modificaciones.

Novedad y Artificios, el hablar de estos conceptos - no implica en ninguna forma que estos términos sean res-

pectivos de las funciones de las Unidades de Organiza---
ción y métodos, sino solo para hacer resaltar que en la
Administración Pública se gesta una transformación que -
necesariamente está sustentada en alguna forma, en lo an
tes expresado.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION

28 DE ENERO DE 1971

ARTICULO TERCERO

HOJA No. 4

JULIAN CARRASCO BELMUCH I.

MANUAL DE ORGANIZACION Y METODOS

MADRID 1973

HOJA No. 6

CAPITULO II

LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS Y SU FUNCION

Para el desarrollo de este capítulo se hace mención de la Organización y Métodos así como la definición de los elementos constitutivos.

Concepto de Organización.- La Real Academia de la Lengua la define como "Acción y efecto de Organización u Organizar, disposición de los órganos de la vida del cuerpo animal o vegetal. Disposición, arreglo, orden".

Etimológicamente Organización viene del Latín Organum y ésta del griego organos, que significa cualquiera de las partes del cuerpo animal o vegetal que ejerce una función.

Los conceptos anteriores coinciden en señales, partes o funciones diversas y orgánicas en un ser tomado como unidad en el cual la coordinación de estas partes tienen un fin común.

Esta unidad que es la del ser humano en su relación con los objetos y cosas que lo rodean forman un orden ideal que es la Organización.

El Licenciado Agustín Reyes Ponce define a la Organización como:

"La estructura técnica de las relaciones que debe --

existir entre las funciones, niveles y actividades de -- los elementos materiales y humanos de un organismo so--- cial, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro - de los planes y objetivos señalados".

En lo que se refiere a Organización resalta esta definición como una de las mas completas.

La Organización ha existido siempre en el hombre, pero este estudio se limita a lo que en la actualidad observamos, la referencia histórica de ella y diremos que en el año de 1886 Henry Fayol es el primero que considera a la Organización como factor del proceso administrativo y desde entonces este concepto no ha variado en su substancia.

Concepto de Métodos,- Métodos del Latín Methodus significa "Modo de decir o hacer con orden una cosa. Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarlo, es de dos maneras: Analítico y Sintético".

El concepto de Organización y Métodos recientemente ha evolucionado hacia áreas mas completas y se reconoce actualmente que la función de Organización y Métodos no se circunscribe a unas cuantas actividades tales como --

simplificación del trabajo, diseño del espacio, formas - Impresas, etc. sino que el Instrumental técnico que maneja, la hace responsable como medio de tecnificación creciente del Sistema Administrativo Público. Esta Tecnificación creciente significa, por una parte que las tareas del Sector aumentan en complejidad y dimensión, y por otra la expansión de los servicios del Estado y el aumento constitutivo de los Administradores y requiere de una adecuación permanente del sistema Administrativo.

La función de la Organización y Métodos está actualmente referida, a un concepto mas avanzado que puede denominarse tentativamente, organización y sistemas.

Organización y Sistemas. Significa incorporar las técnicas tradicionales de Organización y Métodos a las nuevas y complejas situaciones Administrativas que requieren del uso de Instrumental Técnico y Científico mas avanzado, y considera a la Información como uno de los recursos primordiales, Organización y Sistemas está en posibilidad de contribuir en forma mas adecuada a mejorar la Administración Pública y a modificar con las aportaciones de las ciencias del comportamiento, la conducta burocrática.

Organización y Sistemas, destaca por otra parte al -

desarrollo del sistema Público acorde al desarrollo de un Sistema Administrativo Público, a su vez condiciona en forma decisiva la mayor o menor efectividad de las tareas, las perspectivas que se pueden anticipar, son en extremo importantes. La función de Organización y Sistemas puede pasar de ser una función en el sentido de estudiar un sistema singular, o que considere la realidad administrativa existente entre varias organizaciones al mismo tiempo, Un mismo lugar y hacia objetivos comunes de desarrollo.

Las Unidades de Organización y Métodos.

En documento de la ONU se habla sobre el uso de Organización y Métodos en la Administración Pública, afirmando que la primera unidad que utilizó el nombre de Organización and Methodus, fué establecida en el Ministerio de hacienda del Reino Unido, en la Segunda Guerra Mundial, aunque funciones similares ya habían sido llevadas a cabo con anterioridad como se mencionó anteriormente, --- crear una definición precisa de Organización y Métodos --- llegaría a malograrse, ya que las funciones de las Unidades de Organización y Métodos son muy variables como lo menciona en forma escueta William Smith, analizando a fondo las diferencias señaladas anteriormente se puede encontrar como dominador genérico el que sus funciones principales sean los de Organizar, Implementar y Planear las Actividades Públicas, por lo que sería conveniente o

torgarles una denominación acorde con esas vitales funciones a realizar.

Se puede indicar que los conceptos en teoría no pueden quedar exentos de aplicación y discreción a que están expuestas todas las nociones y categorías de una disciplina en formación, como lo es la Ciencia Administrativa.

la Función de Organización y Métodos es básicamente una función de asesoría, ya que las definiciones de las teorías en la materia, señalen que deben existir organismos encargados de aconsejar en materia de Reforma Administrativa a la autoridad máxima del organismo en que funciona.

A las unidades de Organización y Métodos habría de darsele el diseño de la estructura para el desempeño de sus funciones, así como para la determinación de su tamaño y la integración de su personal, son cuestiones cuya solución está en función a la magnitud, complejidad y naturaleza de la Actividad de la Institución a la cual la unidad va a seguir distinguiendo al personal que se ocupará de las tareas de Planificación de sistemas y Cambios de trascendencia, modo estructural de aquellas que se evoquen al mantenimiento de mejoras y a la solución de problemas menores a corto plazo.

Entre las funciones básicas que desempeñan las Unidades de Organización y Métodos se citan los siguientes: - la de estudiar diagnósticos y planificar la Actividad Administrativa de las entidades del Sector Público, con el propósito fundamental de asesorar a los funcionarios en el mejoramiento de sus sistemas de trabajo y en el aprovechamiento óptimo de los recursos que utilizan, se mencionan las siguientes funciones para cumplir lo anteriormente citado.

- 1).- Asistir al personal directivo en las investigaciones, Estudios Administrativos y en la formulación, implantación y seguimiento de cambios organizacionales.
- 2).- Introducir cambios que favorezcan el mejor cumplimiento de objetivos y programas, realizando la estructura y el funcionamiento general de la Organización.
- 3).- Diseñar y recomendar sistemas y procedimientos para simplificar el trabajo y agilizar los cambios Administrativos.
- 4).- Analiza sistemas de información general así como la recomendación de equipos mecanizados para

el procesamiento de datos.

- 5).- Estudio del espacio físico, así como estudios de distribución para el aprovechamiento nacional.
- 6).- Asesorar en la adquisición de mobiliario, máquinas y equipo de oficina.
- 7).- Diseñar y controlar el uso de formularios, su adecuación a los procesamientos de trabajo y al manejo de información.
- 8).- Estudios de los Sistemas de Comunicación.
- 9).- Diseñar y mejorar sistemas de manejo de la documentación.
- 10).- Actualizar constantemente los Manuales Administrativos (Organizaciones Públicas, etc.) e Instructivos de trabajo.

FUNCIONES DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS

Fundamentalmente, las unidades de organización y Métodos realizan estudios y análisis de asesoramiento a la

Organización y de los Métodos de Trabajo de las dependencias, con el fin de proponer y en su caso designar e implantar los sistemas que le permiten elevar su eficacia para alcanzar los objetivos que se tengan establecidos, en los diferentes organismos; el aprovechamiento Nacional de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de que dispongan para cumplir con lo anterior.

1).- Realizar estudios del funcionamiento general de las dependencias con lo cual:

1).- Preparar y en su caso realizan las modificaciones que permiten elevar su eficacia para lo cual se hace lo siguiente:

a).- Recopilación de datos necesarios que permitan conocer objetivos y políticas de organización en la entidad.

b).- analizar la estructura y las funciones de cada una de las unidades administrativas que la integran.

c).- Estudiar los aspectos administrativos de los programas y planes de trabajo siempre y cuando sea requerido por la dependencia para sugerir -

las medidas que procedan.

2.- Diagnosticar sobre los sistemas de información y los Métodos de operación.

a).- Recabar los datos que le permitan evaluar constantemente la eficiencia de los sistemas utilizados.

b).- Analizan los sistemas y el flujo de datos, determinando si cada nivel de la Organización recibe la información significativa para la toma de decisiones adecuadas.

c).- Realizan análisis, diseño y control de formas - impresas procurando su adecuación al funcionamiento de los sistemas establecidos.

d).- Analizan la utilización del espacio, las máquinas y el equipo de oficina, con el fin de garantizar su mejor aprovechamiento.

e).- Recabar estadísticas sobre volúmenes y cargas - de trabajo del personal para los estudios de -- productividad.

3.- Diseñar los sistemas mas eficientes comparando-

las distintas opciones para optar por la mas indicada incluyendo el estudio de los métodos manuales, mecanizados o electrónicos, coordinando se con las unidades de sistematización de datos llevando a cabo, de la manera mas efectiva las funciones administrativas.

- a).- diseñar los procedimientos correspondientes a los sistemas nuevos o modificados.
- b).- Cuando procedan, diseñar y probar modelos para simulación de sistemas en proyecto a fin de seleccionar la alternativa mas adecuada.
- 4.- Elaboran los Manuales Administrativos que incluyen todo lo relativo a cada sistema aprobado y vigilan su aplicación y mantenerlos actualizados.
- 5.- Asesorar a las dependencias en los términos solicitados.
- 11.- En coordinación con los órganos Jurídicos correspondientes, adecuan a la organización y las funciones de la dependencia a las disposiciones Jurídicas Internas, para lo cual:

- 1).- Colaboran en la clasificación y registro de las normas que regulan las actividades de la institución, particularmente de los instructivos, reglamentos y circulares internas.
 - 2).- Formulan proyectos de reglamentos, instructivos, circulares e instrumentos administrativos similares necesarios para la operación de los sistemas administrativos.
- III.- Asesoran a los órganos de la dependencia que -- los solicitan en la interpretación y aplicación de técnicas Administrativas.
- 1).- Elaboran conjuntamente con esos órganos el programa de implantación y los instrumentos de control, de los nuevos sistemas ó modificaciones a los ya establecidos.
 - 2).- En colaboración con las Unidades de Administración de Recursos Humanos, capacitan y adiestran en caso necesario a los encargados de la implantación y operación de los sistemas Administrativos aprobados.
- IV).- Las Unidades de Organización y Métodos efectúan

también otras actividades como son las siguientes:

- 1).- Promover seminarios y cursos sobre Organización y Métodos a distintos niveles jerárquicos particularmente sobre las técnicas y los instrumentos administrativos aplicables en cada dependencia.
- 2).- Atienden la capacitación del personal de la Unidad de Organización y Métodos a fin de que este cuente permanentemente con información sobre -- nuevas técnicas y herramientas que utilizan las Unidades de Organización y Métodos, para el desarrollo de las funciones que se enumeran. Tienen una diversidad extraordinaria a fin de poder hacer frente a la gran variedad de problemas administrativos en las dependencias del Sector Público.
- 3).- Investigan las innovaciones en materia de Organización y Métodos y los adaptan a las necesidades de las dependencias.
- 4).- Mantienen relaciones constantes con el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización-

y Métodos para intercambiar ideas, experiencias y coordinar la acción de las mismas dentro del proceso general de Reforma Administrativa del Sector Público.

5).- Realizan en fin todas aquellas actividades que se les encomienden dentro de las funciones que tienen atribuidas por esta circunstancia; a continuación se muestra una relación enunciativa y solamente con carácter ilustrativo de las técnicas y herramientas que mas frecuentemente utilizan los grupos de trabajo de que se trata.

- a).- Organigramas
- b).- Diagramas de Flujo
- c).- Cuadros de Distribución de Trabajo.
- d).- Análisis y Descripción de Puestos.
- e).- Análisis de Interpretación de Estados Financieros. (Edos. Presupuestales).
- f).- Análisis y Diseño de Formas
- g).- Investigación Documentaria
- h).- Entrevistas y cuestionarios
- i).- Técnicas aplicables a la Administración del Trabajo
- j).- Análisis de Sistemas y Empleos de Equipo Electrónico.

- k).- Ingeniería de Sistemas.
- l).- Investigación de Operaciones.
- m).- Estadísticas y Modelos Matemáticos
- n).- Ciencias de Comportamiento.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

LIC. AGUSTIN REYES PONCE

EDITORIAL LIMUSA

MEXICO 1984

HOJA No. 9

C A P I T U L O I I . I

PERSONAL IDONEO QUE INTEGRAN LAS UNIDADES DE ORGANIZA--
CION Y METODOS

El personal que integra las Unidades de Organización y Métodos son técnicos y profesionales de diversas especialidades con capacidad y conocimientos en sus respectivas áreas.

Las personas que desempeñan sus actividades en estas unidades reciben el nombre genérico de "Analistas", y se encargan de recopilar y analizar información, con el fin de presentar alternativas de solución a los problemas -- que se les plantea.

dadas las características que se requieren en los integrantes de las Unidades de Organización y Métodos, así como la materia misma del presente trabajo de investigación, se consideran de primera importancia presentar a continuación un análisis de los mecanismos más aconsejables para la selección de dicho personal, las condiciones tendientes a lograr su mejor capacitación y motivación, sus atributos personales y las normas de su actuación como miembros de las Unidades de Organización y Métodos.

Conocimientos.- Todo aquel técnico o profesionista - que integre las Unidades de Organización y Métodos en su carácter de analista, deberá tener conocimiento de Administración, Organización y Teoría de los Sistemas así co

mo la Metodología de la Investigación y el manejo de diferentes técnicas, cuya enunciación se hizo en párrafos anteriores, para realizar el análisis administrativo.

Los profesionistas que integran la Unidad de Organización y Métodos, será básicamente de las siguientes especialidades: Lic. en Administración de Empresas, Administración Pública, Ciencias Políticas y Sociales, Relaciones Industriales, Economía, Contaduría Pública, Cálculo Actuario, Ing. Industrial de Sistemas, etc. asimismo de acuerdo con las características y necesidades de la organización puede tener Analistas de postgrado en tareas de alta especialización.

Selección de personal.- No es fácil conseguir personal adecuado para el trabajo de Organización y Métodos, no existe un exceso de disponibilidad de personal adiestrado y experimentado que pueda ser reclutado.- El adiestramiento proporcionará hasta cierto punto la base para construir la administración del trabajo y mostrará las técnicas más útiles, sin embargo estos requisitos no son suficientes y existen algunas características que pueden desarrollarse a través del adiestramiento.

Las cualidades requeridas se derivan de las necesidades de su función, haciendo cambios de aceptar las so-

luciones de manera que pueda ser convenientemente agrupada en tres categorías: La Intelectual, la Personal y la Social.

Estas cualidades son de mucha importancia, para una parte de su función: La búsqueda de soluciones prácticas a los problemas administrativos.

De preferencia la selección deberá hacerse en forma coordinada con las propias Unidades de Organización y Métodos, sin que ello signifique que estas actividades son propias de la Administración de Personal.

Los aspirantes a Analistas deberán poseer marcadas cualidades de honradez y laboriosidad.

Capacitación y Desarrollo.- En coordinación con el área de Administración de Personal, la Unidad pregonará -- porque el personal que tiene adscrito se le incorpore, se capacite precisamente en el ámbito de la Unidad en atención a las características específicas de esta, en las labores propias y cotidianas de la Unidad así como en las de programación a corto, mediano y largo plazo que se desarrollen.

Motivación.- Es necesario establecer aquellas medidas por medio de las cuales se despierte el interés del

personal adscrito a las Unidades de Organización y Métodos, para que así satisfaga sus propias aspiraciones personales y los objetivos de la Organización.

Características Personales y Normas de Actuación.

Los integrantes de las Unidades deben poseer sensibilidad y tacto desarrollados para identificar en el momento preciso la oportunidad de intervenir en el mejoramiento de una Unidad Administrativa, por lo que deben ser -- unidades expertas en relaciones públicas, ya que en su -- trato continuo y necesario con personas de diferentes niveles y área en la recolección de información, es indispensable que causen una buena impresión, siendo agradables en su presentación, en su conversación y en su oportunidad.

Por otra parte, deben saber ganarse la confianza del personal a quien asesoran lo cual lograrán mediante un -- profundo sentido de lealtad e integridad, cualidades que son aplicables; también en cuanto a sus relaciones con -- el jefe de su unidad, dichas características son indispensables en la recolección de información que realiza -- el analista, ya que muchas veces penetra en áreas de carácter confidencial, de los cuales aprovecha exclusivamente aquella información con los propósitos para los -- cuales se reunió.

Escencialmente el Analista debe poseer una mente --- creativa y buena imaginación, ya que para poder cumplir sus funciones, la unidad debe estar integrada por elementos capaces de aclarar la situación más compleja y de sugerir las soluciones mas funcionales, eficientes y sencillas, que quizás antes no fueron pensadas. La creatividad no significa en Organización y Métodos, descubrimiento propiamente dicho sino que mediante una imaginación, mecánica mental y con base en las expresiones acumuladas el analista deberá obtener soluciones adecuadas para cada caso concreto.

CAPITULO III

METODOLOGIA E INVESTIGACION EN CUANTO A LAS FUNCIONES DE
LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS

La disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema y avanzado sistemáticamente hasta alcanzar lógica dentro de un marco.

Dentro de este marco caben tanto las técnicas e instrumentos de investigación mas rudimentarios, como aquellos que permitan realizar trabajos muy detallados, dentro de un ámbito de aplicación y complejidad analítica - (técnicas conocidas como Investigación de Operaciones, - Ingeniería de sistemas etc.)

El campo de aplicación de las actividades y de las técnicas de racionalización administrativa comprende tanto los cambios estructurales de la organización gubernamental, como las mejores modificaciones introducidas en los procedimientos de trabajo de una pequeña unidad Administrativa. La complejidad analítica de los problemas administrativos del Sector Público hace necesario. Para su estudio, el dividirlo en 2 campos de procedimientos y de coordinación de las entidades del Ejecutivo Federal consideradas en su conjunto o en las interrelaciones de dos o mas de ellos.

El microadministrativo que se ocupa de los problemas que afectan la estructura, los procedimientos y la coor-

dinación de una entidad del Sector Público en su ámbito interno.

Los siguientes tipos de estudios en Organización y Métodos pueden distinguirse entre otros de acuerdo en la práctica:

- a).- Un análisis planeado del funcionamiento de un organismo o sistema administrativo que comprenda el examen completo de sus objetivos, políticas, organización, métodos y procedimientos, recursos humanos, Materiales, etc.
- b).- Es estudio de las funciones específicas de la Administración y comunes a varias dependencias tal es el caso del análisis de la función de personal, de compras y suministros de contabilidad, etc.
- c).- El análisis administrativo se aplica con el fin de utilizar de manera racional el equipo y las máquinas de oficina para estudios de distribución del espacio de los medios y sistemas de comunicación para el uso de nuevas técnicas de reproducción y duplicidad así como para mejorar el diseño y control de formas.

d).- Otro tipo de estudios que prometen detectar de finiciones o anomalías en la estructura o el funcionamiento de los análisis administrativos para corregirlas.

El estudio de Organización y Métodos se apoya en -- los Métodos de Investigación científica y se conduce a -- través de un procedimiento básico, y puede aparentar que estas faces intervienen en forma consecutiva y por separado. En realidad suelen intervenir de manera simultánea o sucesiva.

Planeación de Estudios.

Recopilación de datos.

Análisis de datos.

Formulación de recomendaciones.

Implantación.

Evaluación del Sistema.

CAPITULO III.I

PLANIFICACION DEL ESTUDIO

El primer paso en la Planificación del trabajo de Organización y Métodos será definir el problema en cuestión o sea establecer los términos de referencia del mismo, y así fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una exploración o investigación preliminar que proporcione los suficientes elementos de juicio para decidir si conviene o no seguir adelante con el estudio. En caso afirmativo proceder a la formulación y ejecución del plan de trabajo correspondiente.

FUENTES DE PROBLEMAS

FUENTES INTERNAS

Todas las entidades dependientes del ejecutivo Federal cuentan dentro de una estructura organizacional, con una comisión interna de administración presidida por el titular de la dependencia, integrado por los altos funcionarios de la misma, encargándose del planeamiento y ejecución de las Reformas Administrativas que sean necesarias para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas.

AREA AFECTADA

El Supervisor o encargado de un área de trabajo específica puede advertir que algo no funciona eficientemen-

te, en su caso solicita auxilio a la Unidad de Organización y Métodos a fin de procesar las fallas que en ocasiones se traducen en síntomas como retrasos en el trabajo, personal inconforme, elevación de gastos, fraudes, - etc. en pocas palabras no obstante el esfuerzo de todo el personal, no se logra dar término al trabajo a tiempo.

aquí es donde la Unidad de Organización y Métodos debe desarrollar sus actividades con la ayuda y benéplacito del encargado de la unidad afectada, cubriendo uno de los principales requisitos en la elaboración de Organización consistente en obtener la participación decidida de los elementos que lleven a cabo las innovaciones o modificaciones autorizadas.

En ocasiones no es el encargado directo de un área de trabajo sino la autoridad superior de la misma la que se da cuenta de la existencia de un problema y recurre a la Unidad de Organización y Métodos. Esta autoridad indicará el problema por estudiar, para que este a su vez otorgue a la Unidad de Organización y Métodos todas las facilidades para la ejecución de su trabajo.

En algunos casos los problemas se generan en distintas áreas: En unidades revisoras especializadas tales co

mo Auditoría Contable y Contraloría, o bien en otras unidades operativas vinculadas con aquellas que presenten la falla.

Cuando se detecte un problema de esta naturaleza --- siempre será necesario persuadir a la autoridad de la -- que depende el área afectada, sobre la necesidad y conveniencia de hacer un estudio de Organización y Métodos.

Cuando una Unidad de Organización y Métodos está recién integrada, al elaborar su plan de trabajo puede proponer el estudio de las áreas que a su criterio presentan mayores problemas, a fin de determinar si el aparato de la Administración es el adecuado para el ejercicio -- presupuestal y desde luego los objetivos para cumplir.

FUENTES EXTERNAS

Mecanismos de participación para el estudio de los-- sistemas administrativos del Sector Público Comités Técnicos consultativos; las comisiones y comités integrados por representantes de las dependencias del Sector Público Federal, colaboran en el estudio, evaluación y ejecución de las reformas administrativas mostrando el desarrollo de trabajos específicos. Las disposiciones omitidas por las diversas entidades normativas originan la --

participación de las Unidades de Organización y Métodos- en la adecuación de los sistemas internos afectados por dichas disposiciones. En algunos casos algunas entidades Públicas pueden detectar problemas administrativos originados en otras entidades con las cuales trabajan en colaboración y afecta su propio funcionamiento.

Las negociaciones que en algunos casos implican la creación o ajustes de políticas, como el otorgamiento de nuevas prestaciones o servicios sociales al personal así como el análisis de estudios en que se requiere la participación de las Unidades de Organización y Métodos,

El Público es también parte importante, ya que en las dependencias del Sector Público se han establecido Unidades de Información y orientación al público, y así a través de estas se puede canalizar su opinión para buscar soluciones a problemas de esas Unidades.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio para evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo ya realizado; es necesario llevar a cabo una investigación preliminar para determinar la situación administrativa y los estudios que se han requere

rido; una investigación preliminar puede provocar una --
formulación del problema en determinar mas objetivos, --
dar una idea de la magnitud de la tarea para realizar; -
Indicar algunos problemas que podrán surgir durante el -
estudio y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

Elementos que se requieren para la investigación pre
liminar.

- a).- Determinar las necesidades específicas que existe
n dentro de un campo y la identificación del-
problema que se requiere de inmediata atención.
 - b).- Descripción detallada de la ubicación, natura
za y extensión.
 - c).- descripción general de la clase de conocimient
os técnicos o habilidades que se requieren pa-
ra resolver el problema.
 - d).- Estimación del tiempo, recursos humanos y mater
iales que serán necesarios; la investigación -
preliminar exige que se cubran cuando menos los
siguientes puntos.
- Información documental acerca de decretos, Leg

yes, acuerdos, informes, reglamentos, estadísticas, estados contables, presupuestos, anuarios y estudios anteriores de Organización y Métodos

- En la información sobre el campo de trabajo; -- pueden obtenerse organigramas, lista de funciones a trabajos principales, información sobre el grupo de funcionarios asignados a trabajos principales y a servicios auxiliares, contactos de trabajo con otras dependencias., etc. y en general toda aquella información que caracteriza a la unidad por investigar.

Con los resultados de esta investigación preliminar será posible que el responsable de la unidad junto con el cuerpo de trabajo desarrolle el plan de estudio, determine la complejidad de la investigación, costos de las soluciones, alternativas de solución y las técnicas recomendables para realizarlo.

La primera apreciación del problema obtenido de la investigación preliminar, deberá someterse a la consideración de las autoridades de la dependencia a quien corresponda autorizar el estudio, tal decisión delimitará además las posibilidades de las áreas de responsabilidad en la implantación de las sugerencias que se presenten.

Plan de trabajo: deberá formularse el plan y los programas de trabajo necesarios para llevarlo a cabo; es necesario que se desarrollen y examinen las diferentes alternativas para efectuar la investigación definitiva así como fijar las bases generales que habrán de normarlas.

En el plan de trabajo se deberá especificar que es lo que debe hacer y porqué, como y cuando, quienes lo --llevaran a cabo y cuanto costará hacerlo, para su presentación y control es recomendable que el mismo conste por escrito y se acompañe de representaciones gráficas, así como:

- 1.- Los antecedentes y Justificaciones del estudio.
- 2.- El propósito u objetivo del mismo y los resultados que se esperan obtener.
- 3.- Las fases o acciones necesarias para lograr el -objetivo procesado como son:
 - a).- Las áreas de investigación que cubrirá (funciones, sistemas, procesos, puestos, etc.)
 - b).- Su localización especial así como datos o -informes que son necesarios para llegar a -- conclusiones y resultados.

- 4.- los recursos (Materiales, Humanos y financieros) requeridos en cada acción o fase del estudio.
- 5.- El costo global y de cada parte del estudio, así como las fechas de inicio y terminación de cada fase o acción.
- 6.- La autorización del estudio y la clara identidad de quienes sean los responsables del mismo, los programas auxiliares de información y aceptación acerca de la naturaleza y los propósitos del --- plan.

CAPITULO III.2

RECOPIACION DE DATOS.

En esta fase de recopilación de Datos deberá dirigirse el registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la Unidad o sistema que se estudia, de lo contrario se obtendrá una impresión deformada de la realidad, además al recopilar los datos deberá aplicarse un criterio de discriminación, tomando en cuenta el objetivo del estudio y proceder continuamente a su evaluación y revisión con el fin de asegurarse de que los datos se refieren al problema; ver si de ellos se desprende la existencia de nuevos problemas y derivar posibles cambios o mejoras.

Registro y Recopilación de Datos:

La recopilación de los datos debe quedar asentado por escrito en el momento mismo de la observación de los hechos, por otra parte es recomendable disponer de un historial completo del caso. Facilitar que diversas personas conozcan los objetivos del estudio, lo que se ha hecho y lo que se está haciendo y tener así la posibilidad de obtener sugerencias para mejorarlo. Por último, el archivo de estudios sobre trabajos realizados constituye una buena fuente de información para trabajos similares, evitando duplicación de esfuerzos así como para utilizarlo para el entrenamiento de nuevo personal. Las técnicas generales de que dispone el análisis para la recopilación de datos son: la investigación documental, la entrevista, el -

cuestionario así como la observación directa.

Recopilación de Datos convenientes:

Entre los antecedentes que deben conocerse están los aspectos jurídicos que se verán involucrados en el problema, las medidas de organización que por sí misma adoptó la Unidad, en un intento para resolver su problema por ejemplo, cambio de horario de empleados, pago de tiempo extraordinario, diseño de nuevos formularios, etc.

Para el estudio de una unidad o sistema administrativo se deberá cubrir aquella información que permita:

- a).- Definir los objetivos de la unidad del sistema que sea afectado.
- b).- Estudiar la estructura orgánica actual.
- c).- Revisar las políticas establecidas y las normas administrativas relacionadas con el problema en estudio.
- d).- Revisar y analizar las funciones de cada área -- así como las operaciones asignadas a cada puesto
- e).- Revisar los Manuales de Organización, Instructi-

vos contables, etc.

f).- Analizar las estadísticas sobre volúmenes de trabajo y de costos de operación.

g).- Analizar el equipo de oficina en uso.

h).- Examinar las condiciones de trabajo.

i).- Precisar las relaciones o contratos con otras unidades de trabajo.

j).- Determinar la necesidad de cambios a los sistemas y procedimientos.

k).- Diseñar nuevos sistemas y procedimientos.

FACTOR HUMANO

En la etapa de recopilación de datos, en especial es recomendable que el Analista en Organización y Métodos adopte una actitud amable así como discreta a fin de lograr mejores resultados de la unidad en el estudio y estimular su participación activa en los trabajos, con el fin de evitar actitudes y críticas desfavorables hacia la Unidad de Organización y Métodos, de vital importancia será no hacer

promesas de ningún tipo que de antemano se sabe que no podrán ser cumplidas.

CAPITULO III.3

ANALISIS DE LOS DATOS

Una vez terminada la fase de recopilación de datos,-- estos deberán someterse a un proceso de Análisis Evaluativo, el cual permita descubrir la causa que impide la operación normal de un procedimiento, un método de trabajo.

El Análisis su Naturaleza y Propósito

El análisis de una situación, consiste en dividir sus elementos competentes hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento sin perder de vista la relación, interdependencia, e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de este con su medio ambiente. El propósito del análisis será establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema, y poder decidir cuales son las medidas de mejoramiento administrativo.

Procedimiento de Análisis

El análisis procrea una descripción ordenada de los datos, a fin de someterlos a un examen el que permitirá conocer todos sus aspectos y detalles.

Dentro de este proceso se eliminan los siguientes pasos:

- a).- Conocer la situación que se analiza.

- b).- Describir esa situación
- c).- conocer todos sus aspectos y detalles
- d).- Examinarlo y comprender a fondo cada elemento -- del estudio.
- e).- Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando diferencias.
- f).- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto.
- g).- Identificar y explicar las diferencias y sus causas con el fin de resolverlas.

La sucesión de preguntas que se emplean para el análisis, el ordenamiento que siguen y la finalidad que determinan son las siguientes:

Que	La actividad
Para qué	El propósito para el que
Dónde	El lugar en que
Cuando	El orden y tiempo en que

Quien	La persona para lo que
Cómo	Los medios para los que
Cuánto	La cantidad de recursos con los que contamos.

Una vez que se han tenido respuestas, estas deberán someterse a su vez, a un nuevo interrogatorio, planteando una vez mas la pregunta porque?. En este momento se inicia el exámen crítico de los datos así como las nuevas respuestas, las cuales darán la pauta para la formulación de medidas de mejoramiento. Esta será posible mediante la eliminación, combinación, y la simplificación de alguno o algunos de los elementos del objetivo del análisis.

Técnicas o Instrumentos del Análisis.

La elección de las Técnicas o instrumentos de análisis obedece, a la factibilidad de su aplicación a los estudios que se van a realizar, la disponibilidad del tiempo, a la posibilidad de contar con un elemento de computación que acelere parte del proceso de análisis cuando así se requiera pero ante todo, el grado de preparación del personal con que cuenta la unidad.

Entre las técnicas e instrumentos que mas se utilizan para auxiliar en el análisis de problemas administra

tivos se encuentran los siguientes:

Organigramas

Sociogramas

Cuadros de distribución de trabajo

Diagramas de flujo

Diagramas de Programación

Diagramas de Distribución del Espacio

Matriz de especificaciones o requerimientos de espacio

Cuadros Estadísticos

Formulas para la evaluación constructiva de la información

Arbol de Decisiones

Redes para el análisis lógico de problemas

Tabla de Decisiones

Otras técnicas de investigación de operaciones

En resumen, los datos recopilados se someten a un proceso de análisis con el fin de descubrir y conocer las causas que originan el malestar e impiden el funcionamiento normal de un sistema. Este esfuerzo será de uso para posibles soluciones a los problemas, situaciones o circunstancias que organizan el estudio.

CAPITULO III.4

FORMULACION DE RECOMENDACIONES

Antes de proceder al desarrollo de las recomendaciones del estudio conviene tener presente las siguientes sugerencias:

- a).- Tener presente en todo momento los objetivos -- del estudio especialmente cuando se llegue a -- las conclusiones y recomendaciones finales.
- b).- Explorar diferentes caminos para realizar las -- actividades, con el fin de estudiar cada proble -- ma como un subsistema del sistema central.
- c).- La experiencia de trabajos realizados con ante -- rioridad es valiosa pero no hay que seguir la -- tendencia anterior para tomarla como patrón.
- d).- Tomar en cuenta las limitaciones que pueden se -- guir de disposiciones jurídicas y administrati -- vas.
- e).- Descartar soluciones que requieran de complejos -- esquemas de cooperación por parte de mas de una -- unidad cuando ésta tenga problemas para llevar -- la a cabo.
- f).- Aprovechar toda la ayuda disponible con objeto --

de llegar a mejores resultados.

La mejor solución será aquella que permite realizar un trabajo dentro del tiempo requerido y con el mínimo uso de recursos.

FORMULACION DE PROPUESTAS

Al llegar a este punto del estudio, se deberá proceder al desarrollo de medidas de mejoramiento. En primer lugar, el analista deberá poner en juego sus recesos de imaginación y habilidad emotiva, y tomar en cuenta todas las soluciones posibles. En segundo lugar deberá seleccionar las sugerencias mas viables de cada una de ellas, algunas veces un incremento en el costo del trabajo desarrollado en un área puede producir un gran ahorro en otra, otras veces, las ventajas a corto plazo resultan -- considerables y necesarias.

La presentación de recomendaciones no deberá incluir todas las opciones posibles cuando estas sean numerosas, es mas conveniente seleccionar algunas de las mas variables.

TIPOS DE RECOMENDACIONES

Recomendaciones de eliminación. Eliminación de proce

dimientos dentro de un procedimiento; Supresión de unidades u órganos administrativos reemplazo de formas, registro de Informes etc.

Recomendaciones de Administración, Operaciones adicionales en un procedimiento; una nueva unidad administrativa dentro de la organización; programas adicionales introducción de un nuevo sistema, etc.

Recomendaciones de Combinación. Combinar el orden de las operaciones de un procedimiento tomando en consideración los factores y secuencias de ejecución así como la persona que lo utiliza etc.

Recomendaciones de Modificación.- Cambios en las operaciones; modificación en las formas; y distribución de unidades administrativas de funciones, modificación en los registros e Informes, etc.

Recomendaciones de Simplificación.- Simplificar los sistemas de comunicación, decisión, coordinación, etc.;- introducción de mejoras en los métodos de trabajo, mediante el análisis de las operaciones de un procedimiento.

ELABORACION DEL INFORME

La naturaleza de los lectores para quienes se redac-

te un informe hará variar el contenido y forma de este.- los informes técnicos y detallados deben redactarse para aquellas personas que están familiarizadas con los trabajos de racionalización administrativa. Un funcionario de alto nivel requerirá informes que le permitan tomar con cierta celebridad decisiones correctas y oportunas, por esto los resultados del estudio de organización y métodos así como las recomendaciones propuestas conviene presentarlas en forma condensada evitando los tecnicismos y detalles.

Elementos de los que normalmente consta un informe:- Introducción la cual resume el propósito, empuje, limitaciones, así como el plan de estudio, hechos, argumento y justificaciones una parte de conclusiones y recomendaciones, finalmente los anexos donde se incluirán las gráficas, cuadros y otros instrumentos de análisis.

Administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar las propuestas y recomendaciones. Para la negociación de la decisión de opciones se mencionan varias sugerencias:

Aprovechar la participación del personal de la unidad dar explicaciones detalladas de las recomendaciones, hacer conexiones respecto de propuestas secundarias para

obtener aceptación en las propuestas principales. Cuando el funcionario que tiene la autoridad suficiente para decidir a escogido la opción mas conveniente, la unidad de organización y métodos estará en condiciones de diseñar el nuevo sistema.

El diseño del nuevo sistema, deberá limitarse pero - que permita demostrar su eficacia, siendo lo suficientemente amplio para proporcionar una base que sirva para - la determinación de requerimientos de recursos, tiempo y costo. En el nuevo sistema se tomará en consideración la asignación óptima de los recursos, así como el establecimiento de un marco de trabajo integral.

CAPITULO III.5

IMPLANTACION

Dentro de esta parte del trabajo de Organización y métodos podrán distinguirse tres momentos:

- 1.- formación de un programa para la implantación del nuevo sistema. En este paso del programa de implantación; será determinar las actividades que deben desarrollarse, así como las secuencia de su realización.
- 2.- Integración de los recursos humanos y materiales que se crean convenientes o sean necesarios. En este paso se determinan los seguimientos en lo que respecta a la utilización de equipo, manuales, formas de oficina, etc.
- 3.- Ejecución del programa. En este paso será de mucha importancia dejar establecido, quien o quienes serán los responsables de la ejecución total del programa, así como de cada una de sus etapas deberán proveerse los obstáculos así como las resistencias al cambio que presentarán los que se vean afectados por los nuevos métodos y procedimientos de trabajo, para ello será necesario incluir programas de información y orientación acerca de la naturaleza, bondad y propósito de las medidas que se introducirán.

METODOS DE IMPLANTACION

Para Implantar mejoras administrativas, existen varias formas y cada una corresponde al problema de que se trate.

Los siguientes métodos muestran éstas formas:

METODO INSTANTANEO

Involucra un gran volúmen de operaciones o un exceso número de unidades administrativas, este método instantáneo es el mas aceptado en la práctica y desde luego el mas aconsejable. Las instrucciones de operación de este sistema nuevo de trabajo se distribuirán entre los responsables de la operación, informándoles por ejemplo: a partir de mañana a las 8:30 horas comenzaremos la operación de este nuevo sistema.

Desde luego, se trata de una forma sencilla de implantar un sistema nuevo a menos que se presenten algunos de los siguientes factores.

- 1.- Se trata de un cambio radical, que implique el uso diferente de equipo.
- 2.- Si el cambio requiere de la utilización de loca-

les separados entre sí por una gran distancia y no se cuenta con medios adecuados que permitan un oportuno y fácil desplazamiento.

3.- El nuevo sistema no se ha convencido de su validéz.

Si ocurriese algunos de estos 3 casos no es recomendable el empleo de este método instantáneo.

METODO DEL PROYECTO PILOTO

Consiste en llevar a cabo un ensayo del nuevo sistema, con la finalidad de medir su eficacia. Entendiéndose que solo ésto es posible cuando existe una relativa semejanza con las condiciones que imperan en la Organización como en todo la habilidad principal radica en que permite introducir cambios en una reducida escala, realizando pruebas para averiguar la validéz y la efectividad del sistema propuesto antes de ponerlo a funcionar.

Una de las ventajas radicaría en que es posible asegurar que es lo válido para una parte del todo, lo es -- también para las partes restantes. Aunque generalmente se destinan recursos fuera de lo normal a los proyectos-piloto, así como una atención especial que no pueden am-

pliarse posteriormente a la organización.

IMPLANTACION EN PARALELO

Este Método consiste en la operación simultánea, por un período determinado, tanto del sistema tradicional como del que se va a implantar. Permitiendo modificaciones y ajustes sin crear graves problemas, permitiendo que el nuevo sistema este funcionando normalmente antes de que se suspenda la operación del sistema. En los casos en que el mismo personal que se encarga del sistema tradicional sea algo que vaya a operar el nuevo sistema, se recomienda la programación de periodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que con ello no se afecte el servicio normal que se va a sustituir.

Se debe dotar al personal con los elementos necesarios para que cumpla eficientemente con las funciones que se le atribuyen. Asimismo al iniciarse esta etapa de implantación en paralelo, será de mucha importancia contar de antemano con manuales y circulares que permitan conocer el nuevo sistema.

La implantación en paralelo deberá prolongarse únicamente hasta el momento en que exista la seguridad de que el nuevo sistema funcionará sin fallas, y de que el sis-

tema antiguo puede eliminarse sin fallas.

Método de Implantación parcial o de aproximaciones sucesivas.

Este método consiste en seleccionar partes del nuevo sistema, e implantarlos procurando no causar grandes alteraciones y avances al siguiente paso, solo hasta que se haya consolidado su finalidad.

Es un método mas lento y cómodo que los anteriores, por lo que en ocasiones, requerirá mas tiempo que el previsto inicialmente pero esta desventaja es compensada ya que permite un cambio gradual y controlado.

RECURSOS HUMANOS

Si el programa de implantación ya ha sido confeccionado y aprobado, el paso siguiente consistirá en reunir los recursos humanos y materiales que se habían estimado necesarios para la operación del sistema; tales como elaboración de manuales, instructivos de trabajo, formas de oficina, integración del mobiliario y equipo, así como los suministros para operar el nuevo sistema. También se acondicionará el espacio físico, distribución, acondicionamiento, etc. de donde se desarrollen las labores.

En base a lo requerido por el nuevo sistema y al programa de implantación se seleccionará y capacitará al personal que vaya a operar los nuevos procedimientos de trabajo de acuerdo a los manuales e instructivos para que el personal adquiera la experiencia necesaria y lleve a cabo sus labores correspondientes a la ejecución del programa que se desarrollará, una vez realizadas las actividades programadas al efecto y siguiendo los lineamientos fijados en los manuales e instructivos. Al iniciarse la implantación será de vital importancia la elaboración de circulares con el fin de darlos a conocer a sus usuarios así como a los que se vean involucrados en el cambio.

CAPITULO III.6

EVALUACION DEL SISTEMA

Para la evaluación del sistema es necesario que la Unidad de Organización y Métodos se mantenga informada de su aplicación, para poder comprobar las mejoras introducidas.

Los siguientes puntos son de suma importancia para llevar a cabo la evolución del sistema.

- 1.- Mecanismos de Información.
 - 2.- Adopción de medidas colectivas.
 - 3.- Auditoría Administrativa.
- 1.- MECANISMO DE INFORMACION.

La información que se necesita para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas son variables de acuerdo con las características de cada una de las dependencias.

2.- ADOPCION DE LAS MEDIDAS COLECTIVAS

Se podrán sugerir modificaciones de uno o alguno de los componentes del nuevo sistema, a partir de las observaciones que realicen durante un lapso razonable de la operación del sistema. Es recomendable conocer los resultados del nuevo sistema, antes de in-

producir medidas colectivas en el momento y lugar -- que se presenten o detecten, a menos que fuera sumamente necesario.

Es recomendable la necesidad de llevar a cabo una revisión periódica de los sistemas, para evitar que -- queden obsoletos, ya que estos pueden afectar a la -- entidad en su conjunto.

3.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa permite definir antes -- que generen graves problemas, así como planear técnicamente las soluciones que se requieren, por consiguiente permite:

Solucionar problemas existentes (Métodos de tipo colectivo).

Prever posibles fallas (Métodos de tipo preventivo)

Obtener mayor eficiencia (Optimización de los sistemas establecidos.

La Auditoría Administrativa es una técnica depurada y compleja la cual requiere gran cuidado y detalle en su aplicación.

C A P I T U L O I V

PRINCIPALES OBSTACULOS EN EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS
DE TRABAJO DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS

En la mayoría de las Unidades de Organización y Métodos siguen existiendo problemas, los cuales se derivan de su propia organización por ser deficientes y por no existir un programa general de organización de dicha dependencia, la causa de esto es porque existen diferentes razones, ya que sus actividades se encuentran construidas a un campo limitado del administrativo como por ejemplo; El control de formularios, el mejoramiento de algunos procedimientos generales de trabajo, etc., en ocasiones estas actividades únicamente se refieren a un sector de la dependencia no existiendo un programa garantizado para llevar a cabo la reforma administrativa de la dependencia o Institución. Haciendo mención a otro comentario es frecuente que teniendo un programa de trabajo amplio y definido, a la unidad no se le permita actuar en la medida que los planes requieren, los mecanismos de defensa contra el cambio, llevan un ritmo en el transcurso tan lento que los programas sufren considerables retrasos, los cuales impiden que se hagan otras modificaciones mas amplias.

Existe otro tipo de problemas el cual afortunadamente ya no es fácil de encontrar debido a que no cuenta con la cantidad y calidad de sus elementos preparados, los cuales son indispensables para lograr las metas propuestas.

Estos problemas se encuentran en los siguientes conceptos:

Diagnóstico.

sobre lo que se tiene que hacer:

No se pretende analizar las diferentes Técnicas que para el diagnóstico pueda utilizar una Unidad de Organización y Métodos, ya que los especialistas en Administración Pública opinan que la Técnica mas adecuada será lo que se ajuste en mejor medida al problema de la dependencia por analizar.

Su puesto que en la práctica pocas Unidades de Organización y Métodos cuentan con un diagnóstico general de la dependencia.

Las causas por las cuales la Unidad de Organización y Métodos no puede hacer el diagnóstico general a pesar de estar autorizada para ello, podrían ser las siguientes:

- a).- La etapa de la definición del problema la cual es un elemento común en la Técnica de Investigación del diagnóstico, implica realizar una In-

investigación preliminar sobre "Que es lo que hace la dependencia, que estructura de Organización tiene", etc. Datos que deberían de estar debidamente plasmados en documentos susceptibles de ser analizados normalmente, pero desgraciadamente en la mayoría de las dependencias, esta información no está reflejada en forma organizada al no existir esta información o documentación para ser analizada de forma rápida, la Unidad de Organización y Métodos, se ve precisada a elaborarla por lo que el personal especializado corre el riesgo de ser absorbido por labores mas simples, por lo tanto no puede entrar en el momento justo a la etapa del diagnóstico general.

- b).- Con eficiencia las Unidades de Organización y Métodos no pueden hacer el diagnóstico, pues -- las altas autoridades de la dependencia le solicitan, la Organización de los aspectos parciales, los que indiscutiblemente pueden ser para ellos mas urgentes o mas interesantes; a esto se debe agregar el hecho no por frecuente menor criticable, no obstante que la Unidad de Organización y Métodos viene trabajando en las entidades que les corresponde con las altas autoridades

des, se da el caso, en que se solicita la asesoría externa de algún despacho especializado en organización para que haga el diagnóstico general en virtud de que la Unidad de Organización y Métodos está ocupada en demasía con otras actividades.

En estos casos existe el agravante de que a la firma consultora si se le proporcionan los medios suficientes en lo referente a presupuesto y tiempo por el directivo, los cuales probablemente fueran restringidos a la unidad de la dependencia.

Aspectos con los cuales pueden superar las fallas de organización de la dependencia.

1.- Generalmente se acepta la idea de que las Unidades de Organización y Métodos, en su carácter de asesoría deben localizar dentro de la estructura administrativa, al nivel mas alto de la dependencia; en caso de que el titular sea partidario de los trabajos de la Unidad, no será posible estar recurriendo al citado funcionamiento cada vez que se presenta un conflicto por la resistencia al cambio de los demás elementos. Los tratadistas de organización insisten en que un requerimiento de la fase de Integración reside en que los analistas logren que el

elemento humano de la dependencia acepte sus propuestas, además la participación activa, formal y entusiasta de todos los niveles de los sectores. Como es de suponer de los analistas mas bien requiere el establecimiento de -- instrumentos y mecanismos formales que incorporen oficialmente a los elementos mas significativos de la unidad.

2.- Por otra parte, por lo que respecta a la responsabilidad quien debe hacer la planificación administrativa en una dependencia no se cree que haya un consenso general para saber si esta labor debe ser encomendada a una Unidad de Organización y Métodos.

Por esto en cuanto se lleven a cabo los requisitos siguientes:

- a).- Que la Planificación administrativa cubra el ámbito de la dependencia y se encomienda específicamente a un ejecutivo del mas alto nivel.
- b).- Que cuente con el personal necesario la Unidad de Organización y Métodos tanto en número como en calidad, y por otra parte existe un sistema de trabajo, para ejecución de los programas de reforma administrativa sin necesidad de estar -

recabando información en cada paso del desarrollo de su programa para que actúe con la fluidez necesaria.

- c).- Vincular a los encargados o responsables de las actividades operativas que se van a reestructurar, haciéndolos partícipes oficialmente en -- grupos interdisciplinarios en que actúen los elementos de Organización y Métodos, así como -- las Unidades de Vigilancia y Control tanto de -- las facetas de planeación y control con sus responsabilidades establecidas claramente.

EXAMEN DE LOS PLANES.

Los requisitos anteriormente mencionados se pueden establecer de la siguiente forma:

Una gráfica de Organización de la dependencia en la cual queda estructurada la planificación administrativa; la estructura de Organización y Métodos lo cual previene su actuación dentro del diagnóstico de la dependencia; - la creación de un sistema de trabajo para la planificación que nos permita un desarrollo de los trabajos.

Con la finalidad de dejar establecida la planificación administrativa dentro de la estructura general de -

la dependencia, es ideal hacer una revisión de lo que se entiende por planificación administrativa.

La planificación administrativa programa para la utilización parcial, de los materiales técnicos y financieros en la consecución de objetivos diversos a investigar y las metas intermedias a el logro de dicho objetivo.

La evaluación de este concepto sobre el ámbito general que debe integrar una Unidad de Organización y Métodos.

No se ha incluido en la estructura, siguen limitados a una labor de mejoramiento de algunos procedimientos generales de trabajo. La consecuencia de esto trae que el jefe o encargado de la unidad carezca de poder y la autoridad jerárquica dentro de la dependencia están legados a las necesidades de planificación administrativa.

Con tal motivo, y para que se pueda lograr la planificación administrativa, se cree conveniente la intervención de una Unidad de Organización y Métodos.

Un sector que tiene a su cargo la planificación, por cada dependencia a nivel de macroadministración. Este sector se representa por unidades integradas, por los --

principales funcionarios de dichas disciplinas, los cuales en mayor medida se ven afectados por las normas que se fijan en algunos de los elementos por limitar, por ejemplo; Presupuestos, Administración, personal, adquisición de equipo de procesamiento de datos, etc.

En estas comisiones participan además los representantes de la Unidad de Organización y Métodos, sus funciones serán coordinadas por un Secretario Técnico el cual actuará en representación del responsable de la planeación administrativa el que en última instancia apruebe los acuerdos que después de revisarlos, pondrá a la consideración de la comisión directiva.

Las disposiciones que resulten como consecuencia de estos acuerdos se tomaran como normas generales en los aspectos administrativos de la dependencia y forman parte integral del marco de referencia para la actuación del siguiente sector.

Este sector el cual está representado por las Unidades de Organización y Métodos en el cual se desarrollan los programas de reforma administrativa, los que aparecen en el centro de la gráfica a través de grupos interdisciplinarios de trabajo los que van a ser afectados por la reestructuración así como los representantes de -

unidades, supervisión y control, este otro sector lo forman unidades o dependencias de servicio administrativo - tales como, almacén, proveedores, archivo, etc., de administración personal y centro de procesos de datos en su caso.

Es aconsejable que estos grupos de satélites de Organización se establecen entrenando en las diversas disciplinas administrativas, al personal de supervisión de -- las unidades operativas reestructuradas, pero únicamente como resultado de un plan controlado, pues se corre el - peligro de no estar debidamente identificados con la labor que desarrolla la Unidad Central de organización y - Métodos se conviertan en fuentes de problemas en lugar - de ayudar al mantenimiento de los sistemas establecidos, sin embargo para lograr un funcionamiento adecuado de esta estructura descansa la atinada designación del funcionario responsable. Para tal efecto es necesario buscar - una adecuada identificación entre las prácticas fijadas - por este funcionario para la reforma administrativa de - una dependencia con las diversas actividades que desarrollan los distintos grupos de trabajo.

CONCLUSIONES

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSIONES

La herramienta fundamental del Sector Público en la Reforma Administrativa, la constituyen las Unidades de Organización y Métodos que por mandato legal deben funcionar en cada una de las entidades del Sector Público.

En la trayectoria histórica de las Unidades de Organización y Métodos se ha observado un gran cambio estructural dentro de las dependencias del Sector Público.

Las unidades de Organización y Métodos realizan trabajos múltiples en lo que interviene personal altamente capacitado y que con la ayuda de los títulos de las dependencias y la unificación de créditos en cuanto al objetivo, adscripción, funciones así como el personal que llevará a cabo la realización y funcionamiento de esos trabajos.

Las unidades de Organización y Métodos estarán obligadas a mantener actualizados los datos referentes a la estructura, organización y funcionamiento de los órganos que componen la dependencia.

Las Actividades del personal de Organización y Métodos representa un reto para sus habilidades creadoras, -

proporcionándole al mismo tiempo la oportunidad de dar a su trabajo un amplio contenido social.

En las Unidades de Organización y Métodos en los planes de trabajo se deberá especificar, que es lo que debe hacer y porque, como y cuando, quien lo llevara a cabo y cuanto costara hacerlo, debiendo constar por escrito y acompañado de presentaciones gráficas.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- | | |
|--|---|
| MENDIETA Y NUÑEZ LUCIO | LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO 1942. |
| CARRASCO BOLINCHAN JULIAN | MANUAL DE ORGANIZACION-Y METODOS MADRID 1973 |
| MARTINEZ CABAÑAS GUSTAVO | GUIA PARA EL ESTUDIANTE DE ADMINISTRACION PUBLICA MEXICO 1963 |
| REYES PONCE AGUSTIN | ADMINISTRACION DE EMPRESAS EDITORIAL LIMUSA MEXICO 1984 |
| FERNANDEZ OCAMPO MARCELO | NUEVA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL. MEXICO - 1977 |
| TERRY R. GEORGE | PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. MEXICO 1984 |
| SRIA. DE LA PRESIDENCIA | LA PLANEACION EN MEXICO MEXICO 1968. |
| LEY DE LA SECRETARIA Y - DEPTO. DEL ESTADO | ARTICULO No. 15 MEXICO 1947 |

LEY DE SECRETARIAS Y
DEPTOS DE ESTADO

ARTICULO No. 1
MEXICO 1958

BOLETIN DE LA COORDINA
CION GENRAL DE ESTU--
DIOS ADMINISTRATIVOS -
DE LA PRESIDENCIA DE -
LA REPUBLICA.

CURSOS DE ANALISIS ADMI-
NISTRATIVOS.
MEXICO, D.F.

AUTORES VARIOS FACULTAD
DE CIENCIAS POLITICAS Y
SOCIALES.

LA ADMINISTRACION PUBLI-
CA FEDERAL.
MEXICO, D.F.

PRECIADO G. JOSE LUIS

LAS UNIDADES DE ORGANIZA
CION Y METODOS DE LA RE-
FORMA ADMINISTRATIVA. SE
MINARIO Y CURSO DE ACTUA
LIZACION SOBRE ORGANIZA-
CION Y METODOS DEL SECTOR
PUBLICO U.N.A.M.
MEXICO.

PUNCE DE LEON JAVIER

EL SISTEMA DE ORGANIZA--
CION Y METODOS EN LA AD-
MINISTRACION PUBLICA FE-
DERAL.
SEMINARIO Y CURSO DE AC-
TUALIZACION Y METODOS DEL
SECTOR PUBLICO U.N.A.M.
MEXICO.

DIARIO OFICIAL

PUNTO TERCERO.
MEXICO 11 Y 28 DE ENERO -
DE 1972.

BOLEIN DE LA COORDINA-
CION GENERAL DE ESTU-
DIOS ADMINISTRATIVOS DE
LA PRESIDENCIA DE LA RE-
PUBLICA.
BANCO DE MEXICO, S.A.

SECRETARIA DE LA PRESI-
DENCIA DIRECCION GENE-
RAL DE ESTUDIOS ADMINIS-
TRATIVOS.

MANUAL DE ADMINISTRACION
PUBLICA.

LAS UNIDADES DE ORGANIZA-
CION Y METODOS EN EL SEC-
TOR PUBLICO FEDERAL.

ORGANIZACION Y METODOS

CURSO DE ANALISIS ADMINIS-
TRATIVO EL SISTEMA DE OR-
GANIZACION Y METODOS GUIA
PARA SU INSTITUCIONALIZA-
CION.
MEXICO, D.F.

MANUALES ADMINISTRATIVOS-
GUIA PARA SU ELABORACION.
MEXICO, D.F.

CONCEPTOS Y PRACTICAS MO-
DERNOS. ESPECIALMENTE EN-
RELACION CON LOS PAISES -
EN DESARROLLO.
NUEVA YORK. U.M.U. 1962.

CONFERENCIAS SUSTENTADAS-
DURANTE LOS CURSOS DE AC-
TUALIZACION SOBRE ORGANI-
ZACION Y METODOS DEL SEC-
TOR PUBLICO EN LA DIVI-
SION DE ESTUDIOS SUPERIO-
RES DE LA FACULTAD DE ---
CIENCIAS POLITICAS Y SO-
CIALES DE LA U.N.A.M. MAYO
DE 1971.

UN INSTRUMENTO DE REFORMA
ADMINISTRATIVA. INSTITUTO
CENTROAMERICANO DE ADMI-
NISTRACION PUBLICA (ICAP)
SAN JOSE COSTA RICA.
WILLIAM'S SMITH.