

102
Lef.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



LA IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA DIRECCION GENERAL DE CONSTRUCCION Y OPERACION HIDRAULICA (D.G.C.O.H.) DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL (D.D.F.).

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
CUAUHTEMOC RODRIGUEZ AGUILAR

Director de Seminario L. A. Humberto Ramírez



México, D. F.

1987



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.

**IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA
DIRECCION GENERAL DE CONSTRUCCION Y OPERACION HIDRAULICA
(D.G.C.O.H.)
DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
(D.D.F.)**

	P A G I N A
INDICE	1
PROLOGO	4
INTRODUCCION	6
OBJETIVO	7
CAPITULO I	
SINTESIS HISTORICA DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS	8
CAPITULO II	
NATURALEZA, NECESIDAD Y PROPOSITO DE ORGANIZACION Y METODOS	13
CAPITULO III	
MARCO CONCEPTUAL DE ORGANIZACION Y METODOS	15
3.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION	15
3.1.1 ORGANIGRAMA	17
3.1.2 MANUALES DE ORGANIZACION	17
3.1.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION	17
3.1.4 SISTEMA DE ORGANIZACION	18
3.1.5 DIAGRAMA DE FLUJO	19

	P A G I N A
3.2 CONCEPTO DE METODO	19
3.2.1 RELACION DE LA ORGANIZACION Y METODOS	20
3.3 CONCEPTO DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS	21
3.3.1 CONCEPTO DE ANALISIS	22
3.3.2 CONCEPTO DE SISTEMAS	23
3.4 OBJETIVOS	24
3.5 POLITICAS	26
3.6 ORGANIZACION	27
3.7 FUNCIONES	36
3.8 RECURSOS	39
3.8.1 HUMANOS	39
3.8.2 MATERIALES	40
3.8.3 FINANCIEROS	40
CAPITULO IV	
EL ANALISTA DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS	41
4.1 CARACTERISTICAS PERSONALES DEL ANALISTA	41
4.2 FUNCIONES DEL ANALISTA	44
4.3 METODOLOGIA DE INVESTIGACION UTILIZADA POR EL ANALISTA PARA SU ESTUDIO Y APLICACION EN EL CAMPO DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS.	47

CAPITULO V

IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS DE LA D.G.C.O.H. DEL D.D.F. (INVESTIGACION DE CAMPO)	53
5.1 CUESTIONARIO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS.	54
5.2 ALCANCE Y EVALUACION DE LA ENCUESTA DE LA D.G.C.O.H.	57
5.3 TABULACION, RESULTADOS, ANALISIS Y CONCLUSIONES	58

CAPITULO VI

METODOLOGIA (METODO UTILIZADO)	90
6.1 DISEÑO DE CUESTIONARIOS	97
6.1.1 CUESTIONARIO PILOTO	97
6.1.2 CUESTIONARIO DEFINITIVO	99
6.1.3 DETERMINACION DEL UNIVERSO	99
6.1.4 DETERMINACION DE LA MUESTRA	100

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	101
APENDICE I	
ESTRUCTURA ORGANICA DE LA DGCOH, 1987 (ORGANOGRAMA)	112
APENDICE II	
MARCO JURIDICO DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS.	113
BIBLIOGRAFIA	117

PROLOGO

Debido a las necesidades que demanda el país, para impulsar los cambios económicos y sociales que actualmente están en desarrollo, se concibe la necesidad de un esfuerzo permanente que permita imprimirle mayor racionalidad a los recursos (humanos, técnicos y materiales) y dinamismo a la acción de los organismos que conforman el gobierno federal.

En la afinación de sus estructuras y resolución de sus problemas, resulta obvia la necesidad de las actividades del hombre; si partimos del principio de que un país solo puede alcanzar su progreso a base de trabajo y esfuerzo cooperativo, es necesario que para la consecución de tal objetivo sea imprescindible la sistematización de todas las actividades productivas.

De acuerdo a lo antes mencionado, uno de los principales motivos para la realización del presente trabajo fue el interés por conocer la importancia que tiene el área de organización y métodos en la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica del Departamento del Distrito Federal, a fin de poder determinar en que medida esta área participa en el desarrollo de la Dirección, en actividades de tipo microadministrativos por corresponder al ámbito y responsabilidad internos, además del enlace con otras dependencias denominado macroadministrativos.

Así pues esperado que esta investigación resulte de gran utilidad para los estudiosos de la materia, ya que comprende - gran parte del esfuerzo y dedicación, así como el interés de de volver a nuestra máxima casa de estudios, algunos de los conoci mientos adquiridos, imprimiendo un sello profesional, inicial - de mi actuación en beneficio de la propia carrera.

INTRODUCCION

La creciente demanda de los Servicios que se brindan a la ciudadanía, la modernización de la Administración pública y la complejidad de las estructuras administrativas, confirman la necesidad de contar con Areas de Organización y Métodos, que facilite el conocimiento y cumplimiento de las funciones de las dependencias y la desconcentración de las actividades así como -- la adecuada participación del elemento humano y logro de los -- objetivos.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo principal consiste en dar a conocer en forma ordenada y sistemática la importancia que tiene el Area de Organización y Métodos dentro de la dependencia en la administración y organización de la misma. - Con la modesta pretensión de que los resultados de la investigación puedan ser utilizados, según las características y necesidades específicas de cualquier organización o institución, contribuyendo así al bienestar y desarrollo del país.

OBJETIVO

Investigar y dar a conocer a los estudiantes, a las autoridades federales y universitarias y a los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración, la importancia que tiene el área de Organización y Métodos en contribuir al mejoramiento administrativo de la dependencia, asesorando a los funcionarios y empleados en aquellos aspectos de organización y procedimientos que permitan elevar la eficiencia del sector público.

CAPITULO I

SINTESIS HISTORICA DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS

1. SINTESIS HISTORICA DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

Con el propósito de introducir reformas en el sector público en su conjunto y desde hace mucho tiempo atrás se habían realizado estudios, tendientes a la creación de órganos encargados del análisis de los problemas estructurales de los sistemas de trabajo de la Administración Pública, la cual se necesitaba de la aplicación de técnicas y métodos científicos sin lograr efecto alguno.

Los proyectos de la reforma realizados hace un siglo, resultaron incomunicados, por no tener continuidad y características viables de su estudio que pretendiera la mecánica administrativa gubernamental de esa época.

Dentro de los principales problemas que se presentaron y no permitieron el desarrollo integral de la misma son:

- La falta de apoyo de las autoridades públicas.
- La carencia de órganos o mecanismos técnicos apropiados para estudiar e implantar las medidas pertinentes.

Hasta 1930, los titulares de las instituciones solían delegar la función del mejoramiento administrativo a los jefes de --

las respectivas unidades internas (1). Dos años después surgió un órgano encargado de promover reformas, dandoles facultades para hacer estudios de organización administrativa, coordinación de actividades y sistemas de trabajo a la oficina técnica, fiscal y del presupuesto dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; en esa misma década se promovió la descentralización de algunas dependencias públicas a fin de facilitar la toma de decisiones y la activa atención de los asuntos públicos, permitiendo al estado regular cada vez mayor número de funciones, sin refrenar al esquema de dependencias directas del ejecutivo federal.

Determinó el ejecutivo federal en 1943 (1), crear una comisión intersecretarial con la perspectiva de elaborar y poner en marcha un plan coordinado en mejoramiento de organizaciones públicas a fin de omitir servicios no indispensables, perfeccionar el rendimiento del personal, hacer más libre los trámites con el menor costo para el erario y obtener así un mejor aprovechamiento de los fondos públicos. Cabe mencionar que estas experiencias no tuvieron reconocimiento por falta de medios para darlas a conocer al público; en la actualidad se han planteado como soluciones nuevas para los problemas administrativos existentes.

(1) Tomado de un estudio de O y M realizado por Lic. Fernando Ramírez L. y colaboradores.
Julio 74, México, D.F.

en nuestro país pero no se ha tomado en cuenta, debido principalmente a que no se conocían.

En 1984 la ley de secretarías creó la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, llamada después la Secretaría de Patrimonio Nacional, con la intención de maximizar la eficiencia y fijar el control central y descentralizado.

También se creó la Dirección de Organización Administrativa la cual tuvo a su cargo la realización de estudios tendientes a mejorar la Administración Pública. Se hace notar que esta unidad no contó con el apoyo debido para cumplir de manera óptima con los objetivos preestablecidos, aún cuando realizó análisis valiosos sobre los principales problemas de estructura y funcionamiento del Gobierno Federal.

La primera unidad de análisis administrativo con características estructurales propias para estudiar el ámbito interno de una dependencia, se creó al inicio de los años 50 en el Banco de México.

El 23 de diciembre de 1958, se dio una nueva ley de Secretarías y departamentos de estado, con ésta se originó un cambio relevante en el área gubernamental; se estableció una dependencia cuya función específica fue auxiliar al ejecutivo en la planea-

ción, evaluación y coordinación del desarrollo económico y social: además de la programación de gastos públicos; La Secretaría de la Presidencia.

Mientras esto sucedía en la década de 1954 al año de 1956 se crearon algunas unidades de Organización y Métodos respondiendo a las necesidades que contaban con mayores recursos financieros y técnicos; pero su influencia no rebasó el ámbito de su respectiva institución, ni tomó en cuenta el conjunto del sector gubernamental.

El 9 de abril de 1965 se creó en la Secretaría de la Presidencia, la Comisión de Administración Pública.

Estas unidades, estarían encargadas de analizar y proponer medidas de racionalización administrativa así como de asesorar a los funcionarios responsables de cada dependencia en materia de mejorar la Administración Interna.

La creación de estas unidades de análisis administrativo, tuvieron un notable impulso en 1965 a 1970. Sin embargo, la carencia de un instrumento legal que garantizará formalmente su acción como unidades de asesoramiento de cada titular, ocasionó que se les relegara muchas veces, en estudios de importancia mínima y generalmente dispersos.

La ausencia de cooperación y apoyo decidido, así como la falta de acceso directo a los más altos niveles de autoridad, obstaculizó el desarrollo y la acción de estas unidades. Muchas de las normas de reforma que éstas propusieron, se encaminaron a la búsqueda tradicional de la eficiencia por la eficiencia.

Lo cual se debió en muy buena medida, a que no siempre estuvieron vinculadas al proceso de programación del organismo al que se le hallaban incorporadas ni mucho menos al del sector público en su conjunto.

Por la necesidad de una estrategia para la reforma administrativa en el periodo de Luis Echeverría en 1971, institucionalizó varias de las recomendaciones en los estudios de la Comisión de Administración Pública, dictando los acuerdos del 28 de enero y el 11 de marzo del mismo año, en donde ordena la creación de comisiones internas de Administración y unidades de Organización y Métodos en las dependencias del ejecutivo, las que coordina la Secretaría de la dependencia por medio de las Direcciones de estudios económicos y estudios administrativos de la misma dependencia.

CAPITULO II

NATURALEZA, NECESIDAD Y PROPOSITO DE ORGANIZACION Y METODOS

2. NATURALEZA, NECESIDAD Y PROPOSITO DE ORGANIZACION Y METODOS.

Las dimensiones alcanzadas por nuestras organizaciones, han dado lugar a que el proceso administrativo de las mismas se vuelva más complicado y confuso lo cual entorpece el crecimiento y la estabilidad de las mismas.

Por ello el análisis tanto de la estructura de la organización, como el flujo del trabajo, nos permite localizar una serie de problemas comunes que se pueden dividir en:

- a) Los problemas originados por la estructura formal de la organización.
- b) Los problemas derivados del flujo del proceso administrativo.

La estructura de dichos problemas, deben ser estudiados de manera sistemática y racional, haciendo uso del instrumento de organización y métodos.

Organización y Métodos va referido a la naturaleza con que cuenta el cambio administrativo para mejorar en detalle o en su conjunto, la estructura organizacional, métodos y procedimientos;

para guiar sistemáticamente y permanentemente la eficiencia de las unidades productivas.

Así vemos que la necesidad de organización y métodos radica fundamentalmente en el valor como instrumento de la alta gerencia, que al aplicarse en la estructura y procesos administrativos, se consigue el logro de una mayor productividad y eficiencia de las operaciones para alcanzar los objetivos preestablecidos.

El propósito fundamental de las unidades de organización y métodos es la de estudiar, analizar y planificar la actividad administrativa de las organizaciones, además de asesorar las unidades para el mejoramiento de sus sistemas de trabajo y aprovechamiento óptimo de los recursos que utilizan.

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL DE ORGANIZACION Y METODOS

3. MARCO CONCEPTUAL DE ORGANIZACION Y METODOS.

Para el mayor entendimiento y mejor comprensión del tema a tratar, considero importante aclarar y establecer una serie de conceptos que son utilizados comúnmente en esta área de trabajo y análisis.

3.1 Concepto de organización.

Para obtener el objetivo establecido que todo organismo público y privado persigue, se requiere coordinar todas sus dependencias y ponerlas en armonía, puesto que todas estas trabajan en conjunto para lograr un fin común. Fin que fue previamente de finido por la planeación.

De aquí que la base de la organización consiste en efectuar una serie de actividades de una empresa pública o privada, para poder deducir que la organización debe ser siempre cambiante y evolutiva, ya que existe una estricta interacción entre las necesidades de la empresa y el elemento humano que la integra.

El concepto de organización ha sido tratado por varios estudiosos de la materia como por ejemplo:

- Henry Fayol dice: "Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento; materiales, herramientas, capital y personal". ("puede hacerse en este conjunto dos grandes divisiones; el organismo material y el organismo social").
- Mooney y Reiley, nos dice que "Organización en el sentido formal, significa orden, y su colorario, un procedimiento ordenado y organizado ...".
- Gómez Ceja dice "Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Podemos concluir de acuerdo a los conceptos anteriores que la organización comprende:

El medio o agente de unión mediante el cual los recursos ^{financieros,} materiales y humanos son fundidos conjuntamente para formar un sistema operante integrado de una empresa para obtener ciertos logros a través de una serie de interacciones encaminados a un objetivo común.

3.1.1 Organigrama.

El Lic. Gómez Ceja nos dice al respecto: Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

3.1.2 Manual de organización.

Un manual de organización es una guía autorizada dentro de la organización de una empresa que sirve de complemento a las cartas o gráficas de organización (organigramas), aclarando e interpretando lo que se bosqueja en las mismas; una preparación adecuada del manual ofrece una amplia y completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, y permite conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y las relaciones entre uno y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización.

3.1.3 Principios de la organización.

Según Ríos Szalay y Paniagua Aduna nos menciona los siguientes:

Principio de la división del trabajo.

Esfuerzo total de un grupo que unen sus esfuerzos de modo que todos realicen un trabajo necesario y util que contribuya a - que se alcancen los objetivos y de modo que el trabajo de un miembro del grupo no sea repetido por otros.

Principio de la Autoridad - responsabilidad.

Autoridad como el "derecho de mandar y el poder de hacerse -- obedecer" señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad.

Principio de Unidad de Mando.

Para una acción cualquiera un agente no debe recibir ordenes más de un solo jefe. Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona.

Principio de la centralización descentralización.

La Centralización es aquella organización que hace la concentración de funciones, autoridad y responsabilidad de un solo grupo o individuo.

La descentralización. Traslación de parte del poder o de la - autoridad, a unidades o personas que siguen perteneciendo al mismo todo organizado.

Estos principios son apuestos, es decir, en el mismo grado -- que aumenta uno disminuye el otro.

3.1.4 Sistema de Organización.

Es el medio por el cual podemos definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social.

Los sistemas de organización son:

- Organización formal e informal
- Organización Clásica
- Organización Lineal o Militar
- Organización Funcional
- Organización Lineal-Staff.

Posteriormente se analizarán cada uno de los diferentes tipos de organización existentes, que son los más representativos y utilizados en organización y métodos; aunque creó pertinente enunciar otros tales como:

- Organización de Asesoramiento (Staff)
- Organización Operativa
- Organización Lineal Funcional
- Organización por Comités
- Organización Duplex
- Organización Modular
- Organización Central y Periférica

3.1.5 DIAGRAMA DE FLUJO

Denominado también Fluxogramas, proceso o de recorrido, constituye la representación gráfica de la ruta y la secuencia de las operaciones que integran un procedimiento, considerando las unidades o personas, formas, materiales y diversos trámites que concurren en su realización. Comprenden el desglose y la ordenación de las acciones o etapas necesarias para la ejecución de una actividad, incluyendo los diversos elementos que concurren en cada una de sus fases: es decir, personal, información oral o impresa, área física, materiales, maquinaria, equipo, etc.

Considero importante enunciar otros, tales como:

- Diagrama de Distribución de Formatos.
- Diagrama de Lógica
 - a) Diagrama de árbol
 - b) Diagrama de Bloques

3.2 Concepto de método.

Existen múltiples definiciones de lo que es un método, citaré las siguientes:

- Manera de actuar o comportarse
- Modo de hacer algo o expresar una cosa.

- Es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.
- Costumbre o hábito que cada uno tiene y observa.
- Procedimiento que se define en las ciencias y para encontrar la verdad y enseñarla.

Dentro del análisis administrativos por método entendemos, la forma en que se lleva a cabo los procedimientos; o el modo como se realizan las actividades.

3.2.1 Relación de la organización y método.

Es importante mencionar la relación que existe entre estos dos términos, ya que se menciona algunos conceptos generales de los mismos.

Estos elementos están íntimamente ligados, puesto que al realizar un estudio de los métodos existentes vamos a modificar una serie de errores, que causan deficiencias, al tiempo que -- estamos coordinando de la manera óptima cada uno de los elementos, y al coordinar mejor se puede decir que estamos organizando, ya que la organización tiene como fin la coordinación de -- los elementos para la consecución de un objetivo.

3.3 Concepto de las unidades de organización y métodos.

En base a los conceptos anteriormente expuestos, podemos deducir que el análisis de los problemas estructurales, y de los sistemas de trabajo de la Administración Pública (*), necesitan de la aplicación de métodos y técnicas científicas de investigación que se conocen en forma general con el nombre de estudios de Organización y Métodos o de racionalización administrativa, estudios que se realizan en las unidades de Organización y Métodos, conociendolos también con el nombre de Unidades de Sistemas y Procedimientos.

(*) Se dice Administración Pública, por que es esta Organización Pública la que planea, organiza, utiliza, controla y en fin realiza indeterminadas funciones para resolver los problemas de la colectividad. (Es la actividad del estado).

3.3.1 Concepto de Análisis.

La definición de análisis además de ser híbrida, presenta problemas de semántica, ya que dentro de sus múltiples significados, va desde la separación y distinción de las partes de un todo, para llegar a conocer sus elementos, hasta la aplicación profunda de ese conocimiento, estableciendo la interrelación -- causa-efecto que existe entre los mismos con el objeto de crear los principios que servirán de base para establecer el comportamiento de las organizaciones.

Existen diversos procedimientos para subdividir la información relativa a un problema que al ser realizado a conciencia, implica reordenado, primero en una forma, luego de otra hasta - llegar a conocer cual nos dá la mejor resolución al problema -- planteado.

El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dirigir o separar sus elementos componentes 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 - éste con su contexto o medio ambiente.

El análisis provee una descripción ordenada de los datos, a fin de someterlos a un examen crítico que, a su vez, permita conocer en todos sus aspectos y detalles, el objeto al cual se aplica el estudio de organización y métodos y conduzca este esfuerzo de racionalización a diagnosticar los problemas.

3.3.2 Concepto de Sistema.

Se le denomina sistema a un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, también se le denomina como un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario y/o complejo.

Desde el punto de vista de la administración los sistemas son los medios en los cuales se apoya un establecimiento a fin de obtener los objetivos para los cuales se deben de ajustar las actividades, como vías de acción sobre los rumbos señalados, de tal manera que el organismo se mueve en función de la dinámica de su sistema.

3.4 Objetivos.

a) Objetivos de las Unidades de Organización y Métodos.

El objetivo de las Unidades de Organización y Métodos, es contribuir al mejoramiento administrativo de la dependencia, asesorando a sus funcionarios y empleados - en aquellos aspectos de organización y procedimientos que permitan elevar de manera sistemática y permanente la eficiencia de las diversas entidades de los sectores públicos y privados, (2) alcanzando dichos objetivos mediante una positiva fijación de planes y programas de acción, los cuales actualicen y simplifiquen los sistemas y procedimientos existentes en la organización, modificando o diseñando una estructura orgánica óptima para poder aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la organización.

b) Objetivos del estudio de Organización y Métodos.

Antes de iniciar un estudio de cualquier índole, se definirá ampliamente el objetivo preciso del mismo, para poder emprender dicho estudio.

(2) Las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público.
Dirección de Estudios Administrativos.
Secretaría de la Presidencia.

En la exposición de los objetivos se manifiesta la meta final de los estudios o trabajos de organización y métodos, consiste en introducir y sugerir mejoras administrativas en las áreas que necesiten corregir o implantar nuevos sistemas, métodos, procedimientos políticas de la organización para su mejor funcionamiento.

Lográndose esto por medio de la recopilación, análisis y organización de información exacta y oportuna, siendo tarea del administrador llevar a cabo dicha labor.

3.5 Políticas.

Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la organización sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

Políticas:

- Actuar de acuerdo al marco de políticas generales trazadas por los titulares de las organizaciones públicas y privadas.
- Recordar la implantación de sus proposiciones por medio del convencimiento y la persuasión.

Mantener buenas relaciones con otras unidades de organización y métodos, con el propósito de aprovechar sus experiencias.

La determinación de estas políticas es una herramienta importante para coordinar y controlar las actividades de Planeación, ya que las políticas fija los límites dentro de los cuales deben funcionar determinadas actividades o unidades de operación.

3.6 Organización.

Las Unidades de Organización y Métodos supeditadas por la labor que tiene que efectuar y por la especialidad de las mismas, deben de contar con la organización que es la función de mayor antigüedad en cuanto al proceso administrativo, es un fenómeno social inherente a la mayoría de las actividades humanas, ya que proporciona respuestas viables a las exigencias de interacción que atañen a la naturaleza misma del hombre.

La organización se considera también como la estructura y configuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad en la primera parte.

Organizar trae como resultado una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.

Los lineamientos generales de la organización en una empresa -- los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar contenta y productivamente. La estructura de la organización es creada, mantenida y adapta-

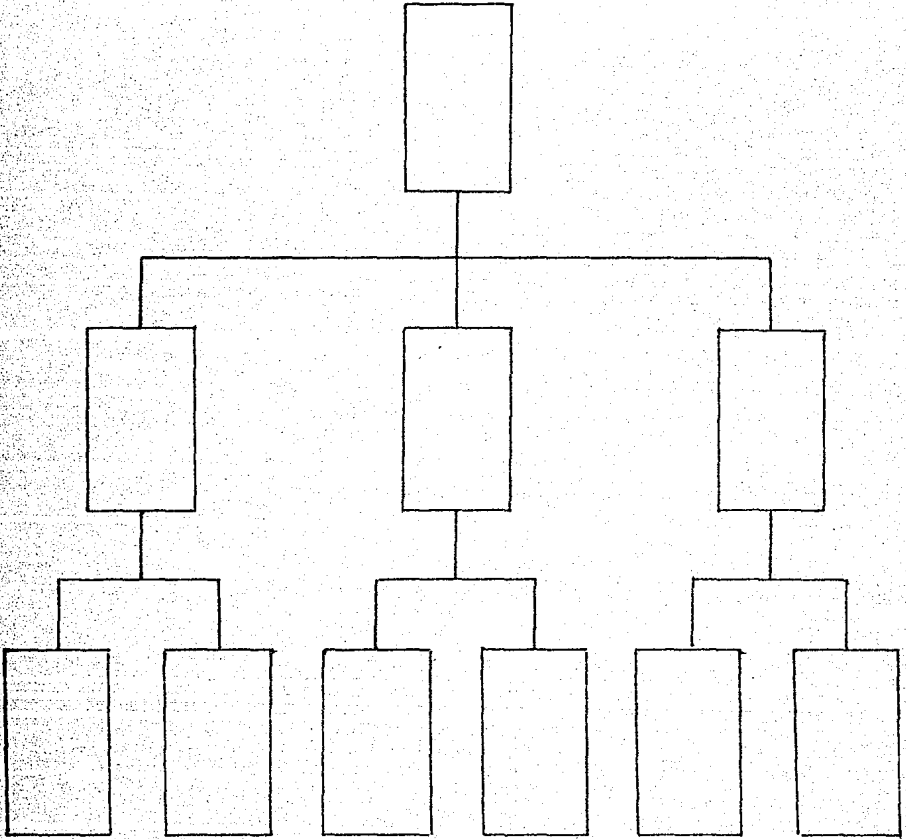
da por los dirigentes.

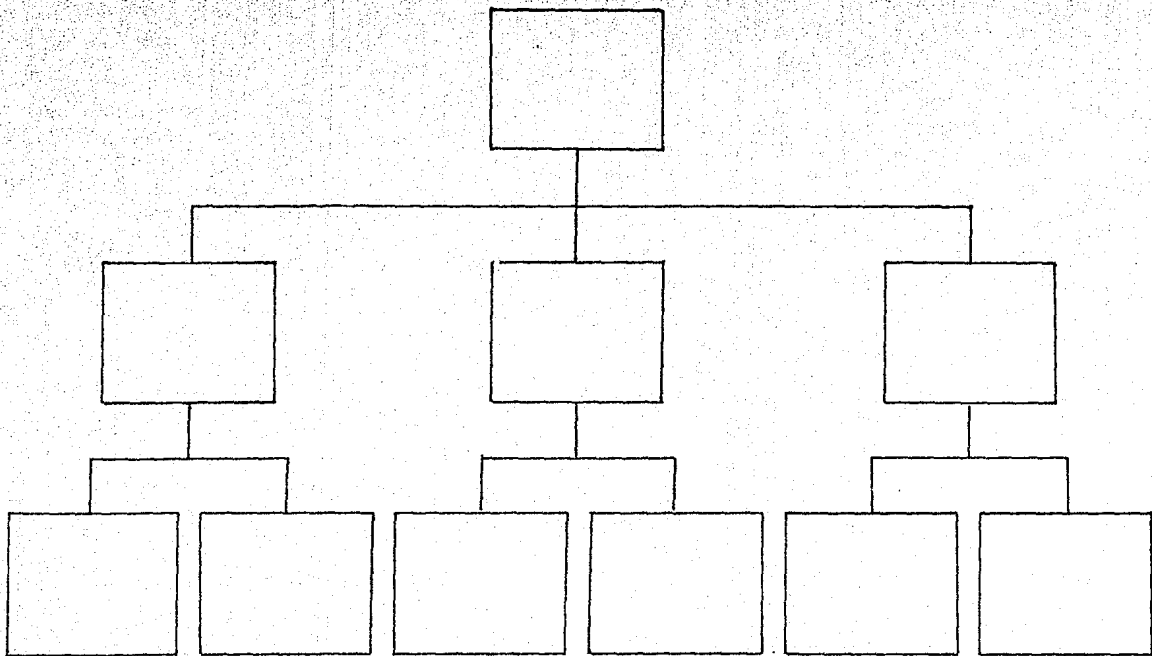
Una unidad de organización y métodos debe ser estructurada, en base a las necesidades propias de la organización en particular, por lo tanto no se puede fijar un organigrama tipo, -- para que pueda ser aplicada en cualquier organización.

A continuación mencionare algunos tipos de organigramas - regularmente utilizados en las organizaciones:

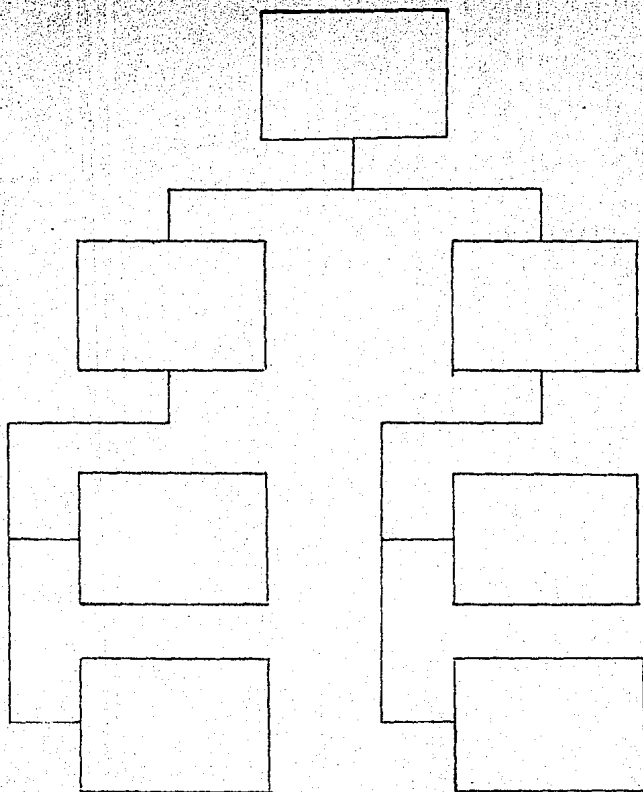
- 1.- Organigrama Horizontal
- 2.- Organigrama Vertical.
- 3.- Organigrama Mixto.
- 4.- Organigrama Circular.
- 5.- Organigrama Funcional.

ORGANIGRAMA HORIZONTAL.

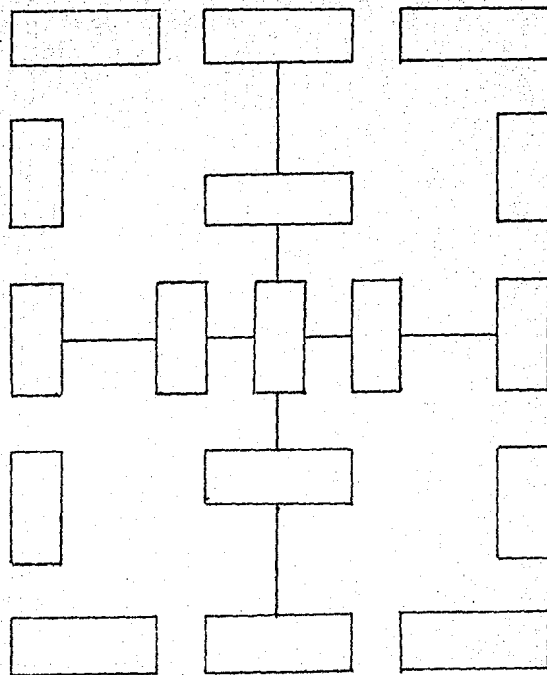




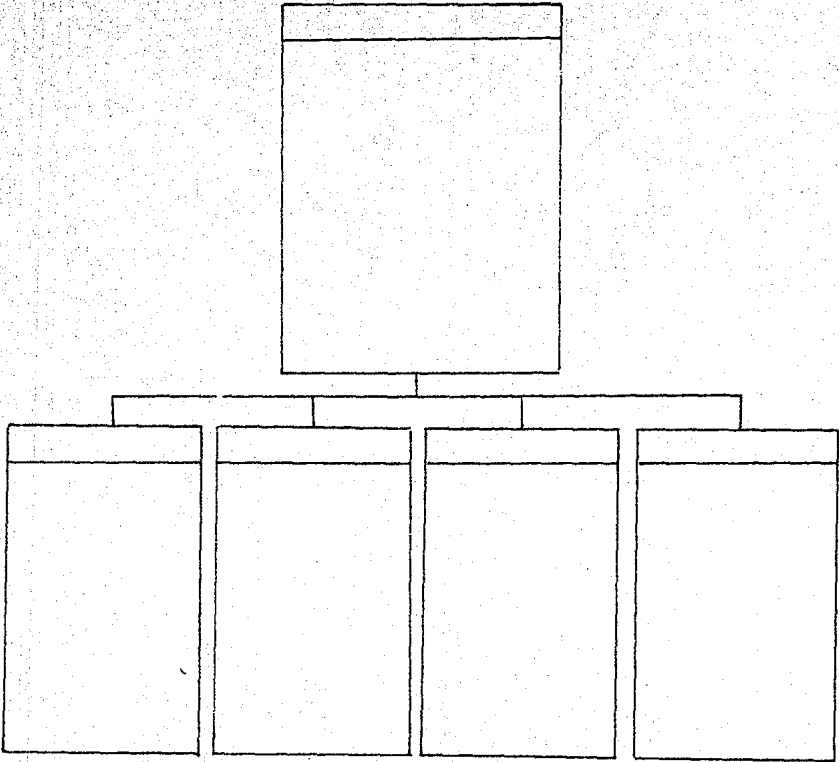
ORGANIGRAMA VERTICAL.



ORGANIGRAMA MIXTO.



ORGANIGRAMA CIRCULAR.



Organización Formal e Informal.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto el agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollar dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación.

La organización informal es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal, dentro de las organizaciones existen el flujo -- de las presiones informales. Es bien sabido que una organización está integrada por pequeños grupos (camarillos), formadas por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc.

Organización Clásica.

Es aquella que está estructurada en forma tradicional y - la que no existe una adecuada diferenciación de autoridades medias, ni funcionales; únicamente se obedece a un líder que ejerce dicha autoridad particular.

Organización Lineal o Militar.

Es aquél en que la autoridad y responsabilidad correlati-

vos se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo, en este sistema cada individuo obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente a este jefe reporta.

Organización Funcional.

Es el que organiza específicamente, por departamentos, o secciones, basandose en los principios de la división de trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto.

Organización Línea-Staff.

Este tipo de organización consiste en la combinación de la organización de asesoramiento y operativa, con el mismo tipo de autoridad con el fin de operar con cierto carácter de asesoramiento y al mismo tiempo tener la suficiente autoridad para llevar a cabo cambios, ajustes o correcciones.

3.7 FUNCIONES.

Es el grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de las organizaciones, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un organo o unidad administrativa. Esta agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización y métodos que estudian y analizan la organización y los métodos de trabajo de las dependencias con el fin de proponer y, en su caso, diseñar, implantar o actualizar los sistemas que le permiten elevar su eficiencia para alcanzar los objetivos que se tengan establecidos, mediante el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros que se dispongan.

PARA CUMPLIR CON LO ANTERIOR:

- Estudia y analiza en forma permanente la estructura, el funcionamiento general de los métodos, procedimientos y sistemas administrativos del sector público y privado.
- Propone los sistemas administrativos y las modificaciones --- necesarias, que permitan elevar su eficiencia.
- Estudia cuando se requiere, las implicaciones administrativas, derivados de los planes y programas de trabajo del organismo.
- Propone los manuales administrativos que incluyan todos los - elementos necesarios para cada sistema observa su aplicación y cuida de mantenerlos actualizados.
- Estudia la organización y las funciones de la organización, a efecto de que se apeguen a las disposiciones jurídicas correspondientes.
- Formula proyectos de reglamentos, instructivos, circulares e instrumentos administrativos, necesarios para la operación de los sistemas.
- Asesora a la organización en lo que respecta a la interpreta-

ción y aplicación de los sistemas administrativos.

- Investiga las innovaciones en materia de organización y métodos para su implantación a los requerimientos de la organización, propone seminarios y cursos sobre organización y métodos a distintos niveles jerárquicos.

3.8 RECURSOS.

Son todos los medios con los que va a contar la organización.

3.8.1 RECURSOS HUMANOS.

Los estudios y trabajos que se realizan dentro de una undad de organización y métodos, requieren del personal idóneo es de tal importancia, que de no tener en cuenta esto, puede resultar que la labor se vea limitada en conceptos, alcance o efectividad. Si bien las técnicas e instrumentos utilizados en la --unidad están definidos, su aplicación a numerosos tipos de problemas que se originan en la organización exige una combinación de conocimientos; las personas que lo poseen no son posibles de encontrarse, si están carentes de ellos, estos tendrán dificultades de integrarse a la unidad.

Los medios de capacitación y el adiestramiento, se pretende que el personal operativo cambie su conducta en la adquisición de conocimientos y habilidades para su eficiente y mejor desempeño de sus actividades, tomando en cuenta sus conocimientos, su inteligencia y capacidad para atender en base a sus experiencias anteriores, y el deseo que tengan de superarse con -- los métodos propuestos y lograr su aplicación en el área de ---trabajo.

3.8.2 RECURSOS MATERIALES.

En cuanto a los recursos materiales con que cuenta la undad, se deberá obtener de ellos el máximo rendimiento, y en caso de que no se cuente con estos recursos indispensables para elaborar los trabajos y estudios, se tendrá que adquirir lo antes posible, para no entorpecer el buen funcionamiento y desarrollo eficiente de la unidad.

3.8.3 RECURSOS FINANCIEROS.

Este aspecto es el que ofrece un presupuesto para la capacitación y desarrollo de su personal de esta unidad, siendo también un problema ya que la organización difícilmente destina un presupuesto suficiente por lo cual obstaculiza el desarrollo y alcance de la organización de esta unidad para el logro de sus objetivos.

CAPITULO IV

EL ANALISIS DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS

4 EL ANALISTA DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.

Definiendo al analista administrativo podemos decir que el mismo debe tener un conocimiento casi universal, no solo de administración sino también de psicología, sociología, ingeniería, etc.. El personal de la unidad de organización y métodos deben dominar y combinar diferentes disciplinas, superando las limitaciones de está, con el objeto de mejorar los sistemas administrativos y sociales.

Existen muchas profesiones que estudian la actividad de análisis en sus diversas aplicaciones en la ciencia y las técnicas, como son: el analista financiero, de operaciones, biólogo, químico, etc..

Por la complejidad de la consultoría que ofrece como servicio las unidades de organización y métodos es también importante el estudio de la estructura y funcionamiento que le permite destacar posibles fallas administrativas antes de que se generen verdaderos problemas, así como planear técnicamente las soluciones que se requieran, obteniendo mayor eficiencia optimizando los sistemas establecidos.

4.1 CARACTERISTICAS PERSONALES DEL ANALISTA.

Las unidades de Organización y Métodos requieren del concurso de técnicos y profesionales de distintas especialidades.

Estas personas reciben el nombre genérico de analistas y se encargan de recopilar y analizar información, con el fin de presentar soluciones ó alternativas a los problemas cuyo estudio se les encomienda, así como de asesorar en la implantación de las reformas que se proponen.

En algunos casos se requiere de la participación de asesores internos o externos, para resolver problemas específicos contarán además con el personal que preste los servicios de -- apoyo que se requieren como son: secretarias, dibujantes, etc..

Es conveniente que los analistas de organización y métodos tenga conocimientos en administración general, teoría de la organización y teoría de sistemas; que conozca la metodología de la investigación y el manejo de las diferentes técnicas e -- instrumentos útiles para el análisis administrativo. En particular, deberán conocer las de análisis organización, -- análisis y simplificación de operaciones, distribución del espacio diseño y control de formas y elaboración de manuales administrativos.

Así mismo debiera estar informado acerca del uso de máquinas y equipo de oficina, de la sistematización electrónica de -- datos, de la investigación de operaciones, la ingeniería de sis

temas, los elementos de estadística general y aplicada las técnicas de administración de personal y se recomienda que tenga nociones de contabilidad.

Los conocimientos que requieren los analistas de organización y métodos se pueden adquirir, a nivel profesional, principalmente las licenciaturas de Ciencias Políticas y Administración Pública, Administración, Relaciones Industriales, entre otras. También pueden ser analistas aquellas personas con conocimientos equivalentes, aún cuando no posean ningún título profesional. Para algunas tareas de alta especialización será necesario que el analista cuente con estudios de postgrado según sea necesario para la dependencia.

Se recomienda que la unidad de organización y métodos participe en la selección de los analistas, a fin de asegurar la calidad de su personal. Esto no significa que con ello se afecten las funciones que tengan a su cargo la unidad de administración de recursos humanos.

Se recomienda que los analistas poseen una mente analítica y constructiva, que sean capaces de expresarse con claridad tanto verbalmente como por escrito y que tengan facilidad para trabajar en grupo y capacidad de observación.

4.2 FUNCIONES DEL ANALISTA.

El analista tiene muchas funciones, las cuales podemos -- clasificar en cuatro grupos:

- A.- Funciones Genéricas
- B.- Funciones Operativas
- C.- Funciones Representativas.
- D.- Funciones Asesoras y Académicas.

A.- Funciones Genéricas.

- Realizar estudios y análisis del funcionamiento general de la estructura de la institución.
- Planificar las modificaciones en la actividad administrativa en el mejoramiento de un sistema.
- Identifica y define los problemas de la organización.
- Diseñar los sistemas idóneos.
- Intercambiar opiniones y experiencias con el personal.
- Estudiar y analizar el aprovechamiento de recursos de la organización.

- Elaborar manuales de organización y procedimientos, realizar estudios y análisis para la creación e implementación de nuevas unidades administrativas.
- Hacer un análisis administrativo para diagnosticar y sugerir el uso adecuado de equipo y maquinaria de oficina.
- Elaborar estudios para el mejoramiento del diseño y control de formas.
- Asesorar a los departamentos que los solicite.
- Visualizar la actividad total de la administración, determinando los factores que en ella intervienen y darle solución a los problemas.

B.- Funciones Operativas.

- Realizar trabajos concretos en forma individual o colectiva, ordenadas por autoridades superiores.
- Aportar y sugerir ideas en trabajos que atañen a la dirección.
- Aplicar los conocimientos técnicos adquiridos para coadyuvar a la eficiencia de la organización.

- Obtener la más amplia información técnica para la resolución de problemas.
- Elaborar y diseñar el material necesario para su trabajo --- (encuestas, entrevistas, etc.), usando las últimas técnicas que estén a su alcance.

C.- Funciones Representativas.

- Establecer relaciones con el personal ejecutivo de otra di--
rección y señalar objetivos de trabajos ordenados por autori--
dades superiores.
- Ser representantes ante las instituciones foráneas del depar--
tamento de organización y métodos y reunir la información --
necesaria para la resolución técnico-administrativa de cual--
quier problema específico encomendado a él.

D.- Funciones Asesoras y Académicas.

- Asesorar a pasantes y especialistas de otras dependencias en
trabajos encomendados a organización y métodos.
- Asesorar y coordinar en trabajos específicos y proporcionar
información a pasantes o especialistas en Organización y Méto--
dos.

- Asistir a cursos de actualización sobre administración.
- Impartir cursos o conferencias a nivel medio sobre ciencia -- administrativa.

4.3 METODOLOGIA DE INVESTIGACION UTILIZADA POR EL ANALISTA - PARA SU ESTUDIO Y APLICACION EN EL CAMPO DE TRABAJO DE - LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS.

El estudio de Organización y Métodos se apoya, como anteriormente se señaló en los métodos de investigación científica, y se conduce a través de un procedimiento básico en el cual se puede distinguir las fases siguientes:

- Planificación del estudio.
- Recopilación de Datos.
- Análisis de los Datos.
- Formulación de Recomendaciones.
- Implantación.
- Evaluación.

El listado anterior presenta la secuencia normal del procedimiento básico para un estudio de Organización y Métodos, y puede aparentar que las fases mencionadas intervienen necesariamente en forma consecutiva y por separado. En realidad suele intervenir de manera simultánea o sucesiva.

Planificación del Estudio.

Ningún esfuerzo de mejoramiento administrativo deberfa - comenzar sin una cuidadosa preparación y la previa determinación del curso de acción que habrá de seguir para alcanzar su propósito.

El primer paso en la planificación del trabajo de Organi- zación y Métodos será definir la naturaleza del problema en --- cuestión. Esto permitirá fijar las bases para determinar el ob- jetivo del estudio para la investigación preliminar y que proporcione suficientes elementos de juicio para decidir si es con- veniente o no seguir en el estudio y en caso afirmativo proce- der a la formulación y ejecución del plan de trabajo correspon- diente.

Recopilación de Datos.

En esta fase el analista debe de iniciar la recopilación de datos, las cuales deberá dirigirse al 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, incurriendo en - interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultaría inoperantes.

Los datos deberán recopilarse evitando tanto recoger información insuficiente que lleve a formular falsas confusiones en la investigación. Los datos deberán reunir tres requisitos esenciales; ser completos, correctos y pertinentes.

Análisis de Datos.

Terminada la fase de recopilación y registro de los datos éstos deberán someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permitirá descubrir las causas que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento o un método de trabajo, generando deficiencias, errores, retrasos, despilfarros etc..

El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir o separar sus elementos componentes 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 éste con su contexto o medio ambiente.

El propósito del análisis será establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudia, -- con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

Entre las técnicas e instrumentos que se utiliza para -- realizar o auxiliar en el análisis de problemas administrativos se encuentran los siguientes:

- Organograma
- Sociogramas
- Cuadros de Distribución del trabajo
- Diagramas de Flujo
- Diagramas de Programación de Computación
- Diagramas de Distribución del Espacio
- Matrices de requerimientos de Espacio
- Cuadros Estadísticos
- Arbol de Decisiones
- Redes para el Análisis Lógico de Problemas
- Tabla de Decisiones
- Otras técnicas de Investigación de Operaciones

Formulación de Recomendaciones.

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el trabajo - de la Unidad de Organización y Métodos, ésta se hallará en posibilidad de iniciar el desarrollo de cierto número de posibles - soluciones al problema, evaluando sus ventajas y desventajas y presentandolas de manera de sugerencias o recomendaciones.

Con la búsqueda de opciones de mejoramiento administrativo se inicia la fase "Constructiva" del estudio de Organización y Métodos la cual presupone una labor inversa a la efectuada -- durante el proceso de análisis, es decir, que los elementos separados y desagregados en el proceso anterior, se combinan mediante una labor de síntesis, formando nuevas unidades, integradas en tal forma que proporcione las respuestas adecuadas a las interrogantes planteadas a lo largo de la investigación.

En el desarrollo de alternativas y opciones para el diseño de un nuevo sistema de trabajo será necesario de acuerdo a lo anterior, combinar los insumos (entradas), productos (salidas), procedimientos y requerimientos de información, así como también tomar en consideración los objetivos, las políticas los planes de operación, la organización y los procedimientos, el personal, el equipo, la distribución del espacio, el flujo de la información y los controles del sistema.

Implantación.

La implementación de las recomendaciones formuladas por la Unidad de Organización y Métodos es tan importante como cualquiera de las fases anteriores, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó el estudio.

Podrían distinguirse tres momentos dentro de esta parte del trabajo de Organización y Métodos; 1° la formulación de un programa para la implantación del nuevo sistema; 2o. la integración de los recursos humanos y materiales que sean necesarios; y 3o. la ejecución del programa.

Evaluación.

Una vez que se ha implantado el nuevo sistema administrativo es indispensable que la Unidad de Organización y Métodos - se mantenga informada de su aplicación para comprobar la eficiencia de las mejoras introducidas y, en su caso, sugerir las medidas correctivas que procedan.

Uno de los tipos de estudio de evaluación más completo de la estructura y del funcionamiento de un organismo administrativo es el conocido como auditoria administrativa. Por auditoria administrativa se designa comúnmente, al estudio en sí, como a la técnica que se utiliza para realizarlo. La auditoria administrativa permite detectar posibles fallas administrativas antes de que generen verdaderos problemas, así como planear técnicamente las soluciones que se requieran.

La auditoria administrativa es una técnica depurada y compleja que requieren gran cuidado y detalle en su aplicación. Su descripción revasaría el nivel del presente trabajo.

CAPITULO V

IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS DE LA DGCOH,
DEL D D F. (INVESTIGACION DE CAMPO).

5. IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS DE LA D.G.C.O.H. DEL D.D.F. (INVESTIGACION DE CAMPO).

Ciudad de México, _____ de _____ de 1987.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

CC. DIRECTORES Y SUBDIRECTORES
P R E S E N T E .

Me permito solicitar a usted su cooperación para el presente cuestionario que tiene como objeto recopilar información referente al área que usted tan atinadamente dirige, la cual me será de gran utilidad para el desarrollo del Seminario de Investigación, de mi examen profesional para obtener la Licenciatura en Administración.

Le ruego contestar este cuestionario y hacerme las sugerencias que juzgue pertinentes para hacer un trabajo más profundo y completo.

Asimismo, pondré oportunamente a su disposición los resultados de mi investigación; contando con su cooperación le reitero la seguridad de mi atenta y distinguida consideración.

A t e n t a m e n t e .

CUAUHTEMOC RODRIGUEZ AGUILAR.

5.1 CUESTIONARIO SOBRE LA INPORTANCIA DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS.

Ciudad de México, ____ de _____ de 1987.

1.- Area. _____

2.- Sabe usted en que fecha se creó esta unidad de Organización y Métodos en la dependencia?

SI () NO ()

3.- Utiliza usted los manuales de Organización y Procedimientos proporcionados por el área de Organización y Métodos?

SI () NO ()

4.- Cual es el nivel del área de Organización y Métodos en la estructura organizacional de la dependencia y de quién depende?

a) Dirección () a) Director ()

b) Sub-dirección () b) Subdirector ()

c) Departamento () c) Jefe de Unidad ()

d) Oficina () d) Jefe de Oficina ()

e) Otra (especificar) () e) Otra (especificar) ()

5.- Cuantas personas integran esta unidad de Organización y --
Métodos.

.....()

6.- Cree usted que la unidad de Organización y Métodos tenga -
alguna relación con el área a su cargo?

SI () NO ()

7.- Conoce cual es la función principal de la unidad de Organi-
zación y Métodos en esta dependencia,

SI () NO ()

8.- Mencione algunos de los trabajos de mayor relevancia que -
haya realizado esta unidad de Organización y Métodos en el
área a su cargo?

9.- De las técnicas e instrumentos de trabajo que a continuación
se mencionan, señale el principal que su área aplica.

- a) Los cuadros de dist. de trabajo ()
- b) Organogramas ()
- c) Diagramas de Flujo ()
- d) El análisis y dist. de puestos ()
- e) El análisis y diseño de formas ()
- f) La investigación Documental ()
- g) Los cuestionarios ()

10.- De las áreas que a continuación se mencionan, diga cual es la encargada de realizar el programa de simplificación administrativa.

- a) Contabilidad ()
- b) Planeación y desarrollo de personal ()
- c) Adquisición de Recursos Materiales ()
- d) Organización y Métodos ()
- e) Desarrollo Tecnológico ()

11.- Sabe usted que especialidad profesional necesita el personal asignado a la unidad de Organización y Métodos?

OBSERVACIONES.

5.2 ALCANCE Y EVALUACION DE LA ENCUESTA DE LA DGCOH.

El alcance y magnitud de un estudio (en este caso la encuesta de la DGCOH), puede medirse por el número de personas - que la llevan a cabo, por el tiempo empleado en la misma o por la combinación de estos factores, los cuales deben de estar -- siempre dentro de proporciones manejables, afirmo esto pues -- abarque los siguientes aspectos al aplicar la encuesta:

- a) Conocer que tan importante es la unidad de Organización y Métodos en las distintas áreas de la DGCOH.
- b) Saber como participa la unidad de Organización y Métodos en el crecimiento y funcionamiento administrativo en la dependencia.

En la realización de la encuesta, se llevo a cabo por una persona y se efectuó de 15 a 20 días aproximadamente.

5.3 TABULACION, RESULTADOS, ANALISIS Y CONCLUSIONES.

La pregunta No. 1

Corresponde al nombre del área entrevistada, por lo que a continuación solo enunciamos éstas.

- . Dirección General
- . Secretario Particular
- . Dirección Técnica
- . Subdirección de Programación
- . Subdirección de Ingeniería
- . Subdirección de Desarrollo Tecnológico.
- . Subdirección de Informática
- . Dirección de Construcción
- . Subdirección de Construcción de Drenaje
- . Subdirección de Tuneles
- . Subdirección de Contratos
- . Dirección de Operación
- . Subdirección de Drenaje
- . Subdirección de Agua Potable
- . Subdirección de Potabilización, Tratamiento y Reuso de --
Agua Residual.
- . Dirección de Mantenimiento
- . Subdirección de Emergencia y Mantenimiento a Instalaciones
Civiles.
- . Subdirección de Mantenimiento Eléctrico

- . Subdirección de Mantenimiento de Maquinaria y Vehículos
- . Dirección de Servicios a Usuarios
- . Subdirección de Control de Usuarios
- . Subdirección de Operación Local.
- . Subdirección de Servicios Especiales
- . Dirección de Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica
- . Subdirección de Suministros
- . Subdirección de Recursos Financieros
- . Subdirección de Recursos Humanos

Pregunta No. 2

Sabe usted en que fecha se creó esta unidad de Organización y Métodos.

Objetivo: Conocer cuantas áreas saben de la creación de esta unidad de Organización y Métodos en la dependencia.

(2)

¿SABE USTED EN QUE

FECHA SE CREÓ ESTA

UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y

LEÍDOS EN LA DEPENDENCIA?

1981	1982	1983	NO SABE	TOTAL
------	------	------	---------	-------

Dirección General	X				
Secretaría General	X				
Dirección Jurídica	X				
Administración y Programación	X	X			
Subdirección de Ingeniería					
Subdirección de Desarrollo Tecnológico	X				
Subdirección de Informática		X			
Dirección de Construcción	X				
Subdirección de Construcción de Obras	X				
Subdirección de Materiales		X			
Subdirección de Contratos	X	X			
Dirección de Operación	X				
Subdirección de Obras		X			
Subdirección de Planeación, Trámite y Red de Agua Potable			X		
Subdirección de Planeación, Trámite y Red de Agua Residual		X			
Dirección de Mantenimiento	X				
Subdirección de Mantenimiento y mejoramiento de las acciones cívicas					
Subdirección de Mantenimiento Eléctrico		X			
Subdirección de Mantenimiento de Instalaciones y Vehículos		X			
Dirección de Servicios e Uvoritas	X				
Subdirección de Control de Insumos		X			
Subdirección de Operación Local	X				
Dirección de Servicios Especiales					
Dirección de Servicios de Agua de Operación			X		
Dirección de Servicios de Operación	X				
Dirección de Servicios de Operación	X				
Subdirección de Recepción Financiera	X				
Subdirección de Recursos Humanos	X				
	5555	2222	1481	740	100%

ANALISIS Y CONCLUSIONES

De acuerdo a la gráfica No. 2 se observó que el 55.55% contestaron que fue constituida en 1981; fecha que se creó esta Unidad de Organización y Métodos, lo cual si se conoce la creación de esta.

Lo que un 22.22% contestaron que la Unidad de Organización y Métodos fue creada en 1982 un año posterior, ya que argumentan que no fueron notificados oportunamente.

También un 14.81% de las áreas entrevistadas se inclinaron que fue constituida en 1983, estas tienen poco contacto con la unidad.

Y un 7.40 nos contestó que no sabían ya que algunos funcionarios tenían poco en la dependencia.

Pregunta No. 3

Utiliza usted los manuales de Organización y Procedimientos proporcionados por el área de Organización y Métodos.

Objetivo. Determinar si estos sirven como medios de comunicación y coordinación para el desempeño de sus labores en las áreas de la dependencia y no solo por mandato legal.

(3) UTILIZA USTED LOS MANUALES DE ORGANIZACION PROPORCIONADOS POR EL AREA DE ORGANIZACION Y METODOS?	SI	NO	TOTAL
• Dirección General	X		
• Secretario Particular	X		
• Dirección Técnica	X		
• Subdirección de Programación		XX	
• Subdirección de Ingeniería			
• Subdirección de Desarrollo Tecnológico	X		
• Subdirección de Informática	X		
• Dirección de Construcción	X		
• Subdirección de Construcción de Drenaje		XX	
• Subdirección de Túneles		XXX	
• Subdirección de Contratos		XX	
• Dirección de Operación	X		
• Subdirección de Drenaje		XX	
• Subdirección de Agua Potable		XX	
• Subdirección de Potabilización, Tratamiento y Redes de Agua Residual		X	
• Dirección de Mantenimiento	X		
• Subdirección de emergencia y mantenimiento o instalaciones civiles		X	
• Subdirección de Mantenimiento Eléctrico		XX	
• Subdirección de Mantenimiento de Maquinaria y Vehículos	X		
• Dirección de Servicios a Usuarios	XX		
• Subdirección de Control de Usuarios	XX		
• Subdirección de Operación Local	XX		
• Subdirección de Servicios Especiales	XX		
• Dirección de Servicios de Apoyo de Operación Mecánica	X		
• Subdirección de Suministros	X		
• Subdirección de Recursos Financieros	X		
• Subdirección de Recursos Humanos	X		
	62.96	31.03	100%

ANALISIS Y CONCLUSIONES

Según los resultados de nuestra tabulación, obtuvimos que el 62,96% si utiliza los manuales con más frecuencia en su área, ya que la creciente demanda de servicios en la dependencia, el incremento del personal y la adopción de técnicas modernas hacen imprescindible el uso de instrumentos administrativos.

El 37.03% contestaron que lo utilizan a veces, lo que se pudo observar que estas áreas son meramente técnico operativo.

Pregunta No. 4

Cual es el nivel del área de Organización y Métodos en la estructura organizacional de la dependencia y de quien depende?

Objetivo. Saber de acuerdo a los rangos establecidos en nuestro cuestionario, el nivel que tiene considerada a la - área de Organización y Métodos y su autoridad inmediata superior.

(4) ¿CUAL ES EL NIVEL DEL AREA DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DEPENDENCIA Y DE QUEL NIVEL DEPENDE?

	DIRECCION	SUB-DIRECCION	UNIDAD DEPARTAMENTAL	OFICINA	OTRA TOTAL	DIRECTOR	SUBDIRECTOR	JEFE DE UNIDAD	JEFE DE OFICINA	OTRA	TOTAL
• Dirección General			X								
• Secretario Particular			X		X						
• Dirección Técnica		X	X		X						
• Subdirección de Programación		X	X				X				
• Subdirección de Ingeniería		X	X				X				
• Subdirección de Desarrollo Tecnológico		X	X				X				
• Subdirección de Informática			X	X				X			
• Dirección de Construcción			X	X			X				
• Subdirección de Construcción de Drenaje			X	X				X			
• Subdirección de Túneles		X				X					
• Subdirección de Contratos	X				X						
• Dirección de Operación		X			X						
• Subdirección de Drenaje	X				X						
• Subdirección de Agua Potable		X				X					
• Subdirección de Potabilización, Tratamiento y Reseque de Agua Residual		X				X					
• Dirección de Mantenimiento			X		X						
• Subdirección de emergencia y mantenimiento a instalaciones civiles		X				X					
• Subdirección de Mantenimiento Eléctrico			X				X				
• Subdirección de Mantenimiento de Maquinaria y Vehículos		X				X					
• Dirección de Servicios a Usuarios			X		X						
• Subdirección de Control de Usuarios		X				X					
• Subdirección de Operación Local		X				X					
• Subdirección de Servicios Especiales		X				X					
• Dirección de Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica			X		X						
• Subdirección de Suministros			X		X						
• Subdirección de Recursos Financieros			X		X						
• Subdirección de Recursos Humanos			X		X						
	7.40	51.85	40.74		44.44	44.44	11.11				100%

ANALISIS Y CONCLUSIONES

De acuerdo a la gráfica No. 4 nos percatamos que el -- 51.85% conocen a la área como unidad departamental ya que está presenta trabajos a nivel de unidad a su área.

Un 40.74% la conocen como oficina, ya que existe un -- contacto directo con más frecuencia, así que estas áreas saben el nivel real del área. Y un 47.40% contestaron a nivel Subdi rección.

En base a la información anterior un 88.88% nos contes tó que el área de Organización y Métodos, la autoridad inmedia ta superior es el Director y Subdirector ya que se encuentra a nivel de otras unidades en la elaboración y desarrollo de -- programas.

Un 11.11% nos contestaron que el área depende de un je fe de Unidad, el cual representa una mínima parte de la Direc ción General y no es representativa.

Pregunta No. 5

¿Cuántas personas integran esta Unidad de Organización y Métodos?

Objetivo.- Conocer el número real de personas que inte
gra la unidad de Organización y Métodos para saber si en realidad
cuenta con el personal necesario en el desempeño de sus --
funciones.

(5) CUANTAS PERSONAS INTEGRAN ESTA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y METODOS?	15	10	5	3	TOTAL
• Dirección General				X	
• Secretario Particular			X		
• Dirección Técnica:					
• Subdirección de Programación		XX			
• Subdirección de Ingeniería	XX				
• Subdirección de Desarrollo Tecnológico	XX				
• Subdirección de Informática	XX				
• Dirección de Construcción		X			
• Subdirección de Construcción de Drenaje	XX				
• Subdirección de Túneles	XX				
• Subdirección de Contratos	XX				
• Dirección de Operación		XX			
• Subdirección de Drenaje		XX			
• Subdirección de Agua Potable		XX			
• Subdirección de Potabilización, Tratamiento y Rese de Agua Residual	X				
• Dirección de Mantenimiento		X			
• Subdirección de emergencia y mantenimiento a instalaciones civiles		XX			
• Subdirección de Mantenimiento Eléctrico		XX			
• Subdirección de Mantenimiento de Maquinaria y Vehículos	X				
• Dirección de Servicios a Usuarios		X			
• Subdirección de Control de Usuarios	XX				
• Subdirección de Operación Local	XX				
• Subdirección de Servicios Especiales	XX				
• Dirección de Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica				X	
• Subdirección de Suministros			X		
• Subdirección de Recursos Financieros				XX	
• Subdirección de Recursos Humanos				XX	
	40.74	37.03	7.40	14.81	100%

ANALISIS Y CONCLUSIONES

De acuerdo a la gráfica No. 5 se observó que un 40.74% eligieron que la unidad de Organización y Métodos cuenta con 15 individuos ya que este número de personas es imprescindible para la realización de los trabajos encomendados a el área.

Así mismo un 37.03% se advierte que con 10 personas es suficiente al funcionamiento de el mismo y un 7.40% contestaron que 5 personas.

Un 14.81% de las áreas entrevistadas contestaron que con 3 personas, ya que conocen realmente su composición de trabajo del área de Organización y Métodos.

Pregunta No. 6

¿ Cree usted que la Unidad de Organización y Métodos -
tenga alguna relación con el área a su cargo ?

Objetivo.- Conocer la importancia que tiene la unidad
de Organización y Métodos en los procedimientos y sistemas de
trabajo en relación a las diferentes áreas de la dependencia.

(6) ¿CREE USTED QUE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS TENGA ALGUNA RELACION CON EL ÁREA A SU CARGO?	SI	NO	TOTAL
*Dirección General	X		
*Secretaría Particular	X		
*Dirección Técnico	X		
*Subdirección de Programación	X		
*Subdirección de Ingeniería	X		
*Subdirección de Desarrollo Tecnológico	X		
*Subdirección de Informática	X		
*Dirección de Construcción	X		
*Subdirección de Construcción de Drenaje	X		
*Subdirección de Túneles	X		
*Subdirección de Contratos	X		
*Dirección de Operación	X		
*Subdirección de Drenaje		X	
*Subdirección de Agua Potable	X		
*Subdirección de Potabilización, Tratamiento y Reuso de Agua Residual		X	
*Dirección de Mantenimiento	X		
*Subdirección de Emergencia y mantenimiento a instalaciones civiles		X	
*Subdirección de Mantenimiento Eléctrico		X	
*Subdirección de Mantenimiento de Maquinaria y Vehículos		X	
*Dirección de Servicios a Usuarios	X		
*Subdirección de Control de Usuarios	X		
*Subdirección de Operación Local	X		
*Subdirección de Servicios Especiales	X		
*Dirección de Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica	X		
*Subdirección de Suministros	X		
*Subdirección de Recursos Financieros	X		
*Subdirección de Recursos Humanos	X		
	81.48	18.51	100%

ANALISIS Y CONCLUSIONES

Por la simpleza de esta pregunta era de esperarse los resultados obtenidos, ya que un 81.48% nos contesto que tenia relación con su área a su cargo ya que es la encargada de analizar y proponer medidas de racionalización administrativa, -- además opera como órgano asesor con las distintas áreas que -- corresponde al ámbito y responsabilidad internos de cada área.

Y un 18.51% su función es técnico-operativo, pero debido a la demanda de los servicios hidráulicos de agua potable y alcantarillado es necesario una revisión y adecuación de la -- estructura orgánica fortaleciendo esta área de Organización y Métodos.

Pregunta No. 7

Conoce cual es la función principal de la Unidad de Organización y Métodos en esta Dependencia?

Objetivo. Determinar si las áreas conocen la función esencial de la unidad, así mismo saber su importancia para las mismas.

(7) ¿CONOCE CUAL ES LA FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN ↓ METODOS EN ESTA DEPENDENCIA?

	SI	NO	TOTAL
• Dirección General	X		
• Secretario Particular	X		
• Dirección Técnica	X		
• Subdirección de Programación	X		
• Subdirección de Ingeniería	X		
• Subdirección de Desarrollo Tecnológico	X		
• Subdirección de Informática	X		
• Dirección de Construcción	X		
• Subdirección de Construcción de Drenaje	X		
• Subdirección de Túneles		X	
• Subdirección de Contratos	X		
• Dirección de Operación	X		
• Subdirección de Drenaje	X		
• Subdirección de Aguas Potable		X	
• Subdirección de Potabilización, Tratamiento y Red de Agua Residual	X		
• Dirección de Mantenimiento	X		
• Subdirección de emergencia y mantenimiento a instalaciones civiles	X		
• Subdirección de Mantenimiento Eléctrico		X	
• Subdirección de Mantenimiento de Maquinaria y Vehículos	X		
• Dirección de Servicios a Usuarios	X		
• Subdirección de Control de Usuarios	X		
• Subdirección de Operación Local	X		
• Subdirección de Servicios Especiales	X		
• Dirección de Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica	X		
• Subdirección de Suministros	X		
• Subdirección de Recursos Financieros	X		
• Subdirección de Recursos Humanos	X		
	88.88	11.11	100%

ANALISIS Y CONCLUSIONES

En la tabulación de esta pregunta un 88.88% respondió que conocía su función de la área de Organización y Métodos ya que siendo su argumentación que el área analizaba permanentemente la estructura y el funcionamiento de la dependencia, así mismo actuaba como asesor y activador de las labores de mejoramiento administrativo.

De lo anterior se concluye que conocen una parte mínima del campo de acción del área de Organización y Métodos.

Pregunta No. 8

Mencione algunos de los trabajos de mayor relevancia - que haya realizado esta Unidad de Organización y Métodos en el área a su cargo?

Objetivo. Determinar el porcentaje de trabajos y el orden de importancia de los mismos para las distintas áreas de la dependencia.

(P) MENCIONE ALGUNO DE LOS TRABAJOS DE MAYOR RELEVANCIA QUE HAYA REALIZADO ESTA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS EN EL AREA A SU CARGO?	ALGUNOS PROCEDIMIENTOS	PROGRAMA DE MAESTRÍA DE ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANICA	ASESORIA EN ADMINISTRACION	LA UNIDADES ADMINISTRATIVAS	ALGUNOS	TOTAL
• Dirección General				X			
• Secretario Particular	X						
• Dirección Técnica		X					
• Subdirección de Programación			XX				
• Subdirección de Ingeniería			XX				
• Subdirección de Desarrollo Tecnológico	X						
• Subdirección de Informática					X		
• Dirección de Construcción				X			
• Subdirección de Construcción de Drenaje	X				X		
• Subdirección de Túneles					X		
• Subdirección de Contratos	X						
• Dirección de Operación		X					
• Subdirección de Drenaje			X				
• Subdirección de Agua Potable					X		
• Subdirección de Potabilización, Tratamiento y Red de Agua Residual					X		
• Dirección de Mantenimiento		X					
• Subdirección de emergencia y mantenimiento o instalaciones civiles					X		
• Subdirección de Mantenimiento Eléctrico						X	
• Subdirección de Mantenimiento de Maquinaria y Vehículos			X				
• Dirección de Servicios o Usuarios		X					
• Subdirección de Control de Usuarios					X		
• Subdirección de Operación Local						X	
• Subdirección de Servicios Especiales					X		
• Dirección de Servicios de Apoyo de Operación							
• Operación Médica				X			
• Subdirección de Suministros				X			
• Subdirección de Recursos Financieros			X				
• Subdirección de Recursos Humanos				X			
	14.81	14.81	12.51	18.51	25.92	7.40	100.00

79

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

ANALISIS Y CONCLUSIONES

La tabulación de la pregunta No. 8 se estableció de la siguiente manera; de los resultados que se obtuvieron estos se mencionan por orden de mayor porcentaje o importancia.

De las áreas entrevistadas un 25.92% eligieron por los manuales administrativos ya que estos son solicitados por un mandato legal, decretado al Sector Público.

Y un 18.51% optaron por trabajos de la Estructura Organizacional; y otro 18.51% por asesoría en organización. Además un 14.81% seleccionaron por algunos procedimientos y otro 14.81% por el Programa de Simplificación Administrativa.

De lo anterior solo un 7.40% mencionaron que no se han realizado trabajos de la unidad de Organización y Métodos ya que estas áreas son operativas y requieren de otro tipo de trabajos como de ingeniería entre otros.

Pregunta No. 9

De las técnicas e instrumentos de trabajo que a continuación se mencionan, señale el principal que su área aplica.

Objetivo. Determinar las técnicas e instrumentos administrativos que utilizan las áreas con mayor frecuencia en la realización de sus trabajos a su cargo.

(9) DE LOS TÉCNICOS E IN-
 TENDIDOS QUE A ROUTINA-
 CION SE MENCIONAN, SEÑALE
 EL PRINCIPAL QUE SU AREA
 APLICA.

	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL
• Dirección General	XX							
• Secretario Particular	XX							
• Dirección Técnica	X							
• Subdirección de Programación			X					
• Subdirección de Ingeniería			XXX					
• Subdirección de Desarrollo Tecnológico								
• Subdirección de Informática				—	X			
• Dirección de Construcción			X					
• Subdirección de Construcción de Drenaje		X						
• Subdirección de Túneles			X					
• Subdirección de Contratos						X		
• Dirección de Operación			X					
• Subdirección de Drenaje			X					
• Subdirección de Agua Potable			X					
• Subdirección de Potabilización, Tratamiento y Red de Agua Residual			X					
• Dirección de Mantenimiento			X					
• Subdirección de emergencia y mantenimiento a instalaciones civiles		X						
• Subdirección de Mantenimiento Eléctrico							X	
• Subdirección de Mantenimiento de Maquinaria y Vehículos							X	
• Dirección de Servicios a Usuarios		X						
• Subdirección de Control de Usuarios								
• Subdirección de Operación Local			X					
• Subdirección de Servicios Especiales			X					
• Dirección de Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica			X					
• Subdirección de Suministros	X							
• Subdirección de Recursos Financieros	X							
• Subdirección de Recursos Humanos	X			X				
	22.22	33.33	48.14	3.70	3.70	3.70	7.40	100%

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

En relación a los resultados obtenidos en la pregunta No. 9, se puede decir, que la técnica que se aplica con mayor frecuencia son los diagramas de flujo, representado en nuestra hoja de tabulación con un 48.14% de las áreas entrevistadas; - un 33.33% eligieron los organogramas ya que representan una -- guía para el orden jerárquico, líneas de conexión, unidades de asesoría entre otros elementos.

Y un 22.22% optaron por los cuadros de distribución de trabajo como la técnica que utilizaban en sus actividades de -- trabajo; otro 7.40% la alternativa fue los cuestionarios ya -- que representaba la mejor herramienta para la recopilación de la información y por último un 3.70% su elección fue por el -- análisis y diseño de formas el análisis y distribución de p^ues tos y la investigación documental, respectivamente.

Pregunta No. 10

De las áreas que a continuación se mencionan diga cual es la encargada de realizar el programa de simplificación administrativa?

Objetivo. Determinar si se conoce realmente que área de la dependencia, da seguimiento y cumplimiento al programa de simplificación administrativa.

(10) DE LAS AREAS QUE A CONTINUACION SE MENCIONAN DIGA CUAL ES LA EMBAZARADA DE REALIZAR EL PROGRAMA DE SINPLIFICACION ADMINISTRATIVA?	A	B	C	D	E	F	TOTA
• Dirección General				X			
• Secretario Particular				X			
• Dirección Técnica				X			
• Subdirección de Programación		X		X			
• Subdirección de Ingeniería		X					
• Subdirección de Desarrollo Tecnológico				X			
• Subdirección de Informática		X					
• Dirección de Construcción				X			
• Subdirección de Construcción de Drenaje	X						
• Subdirección de Tóneles					X		
• Subdirección de Contratos				X			
• Dirección de Operación				X			
• Subdirección de Drenaje	X						
• Subdirección de Agua Potable	X						
• Subdirección de Potabilización, Tratamiento y Red de Agua Residual	X						
• Dirección de Mantenimiento				X			
• Subdirección de emergencia y mantenimiento a instalaciones civiles	X						
• Subdirección de Mantenimiento Eléctrico					X		
• Subdirección de Mantenimiento de Maquinario y Vehículos		X					
• Dirección de Servicios a Usuarios				X			
• Subdirección de Control de Usuarios				X			
• Subdirección de Operación Local	X						
• Subdirección de Servicios Especiales					X		
• Dirección de Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica				X			
• Subdirección de Suministros				X			
• Subdirección de Recursos Financieros				X			
• Subdirección de Recursos Humanos				X			
	22.22	14.81		51.85	11.11		100 %

ANALISIS Y CONCLUSIONES

En relación a la pregunta No. 10, los resultados en la tabulación se presentaron de la siguiente manera un 51.85% de las áreas entrevistadas, eligieron por el área de Organización y Métodos, era esta la que realiza el programa de simplificación administrativa, debido a que estas áreas el año anterior estuvieron comprometidas en acciones para este programa.

Y un 22.22% opto por contabilidad ya que argumentaban estas áreas que era la responsable de aplicar adecuadamente este programa. Otro 14.81% su elección fue por el área de Planeación y Desarrollo de Personal ya que esta desarrolla programas de trabajo de las áreas de la dependencia.

Y finalmente un 11.11% de las áreas entrevistadas su alternativa fue por desarrollo tecnológico, ya que estas áreas argumentaban que era la idónea ya que realizaba trabajos de investigación y evaluación tecnológica.

Pregunta No. 11

Sabe usted que especialidad profesional necesita el --
personal asignado a la unidad de Organización y Métodos?

Objetivo. Determinar si se conoce la especialidad de
los profesionales y/o técnicos que se requieren en el área de -
Organización y Métodos.

(II) ¿SABE USTED QUE ESPECIALIDAD NECESITA EL PERSONAL ASIGNADO A LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y METODOS?

	LIC. ADMINISTRATIVO	CONTADOR PÚBLICO	LIC. TRABAJO SOCIAL	LIC. PSICOLOGÍA	ING. CIVIL	ING. INDUSTRIAL	OTRAS	TOTAS
* Dirección General	X							
* Secretaría Particular	X							
* Dirección Técnica	X							
* Subdirección de Programación		X						
* Subdirección de Ingeniería					X			
* Subdirección de Desarrollo Tecnológico	X							
* Subdirección de Informática		X						
* Dirección de Construcción	X							
* Subdirección de Construcción de Drenaje					X			
* Subdirección de Túneles		X						
* Subdirección de Contratos				X				
* Dirección de Operación	X							
* Subdirección de Drenaje			X					
* Subdirección de Agua Potable								
* Subdirección de Potabilización, Tratamiento y Reuso de Agua Residual				X				
* Dirección de Mantenimiento	X							
* Subdirección de emergencia y mantenimiento a instalaciones civiles		X						
* Subdirección de Mantenimiento Eléctrico				X				
* Subdirección de Mantenimiento de Maquinario y Vehículos		X						
* Dirección de Servicios a Usuarios	X							
* Subdirección de Control de Usuarios	X							
* Subdirección de Operación Local	X							
* Subdirección de Servicios Especiales					X			
* Dirección de Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica	X							
* Subdirección de Suministros	X							
* Subdirección de Recursos Financieros	X							
* Subdirección de Recursos Humanos	X							
	51.25	18.51	3.70	7.40	7.40	11.11		100%

ANALISIS Y CONCLUSIONES

A continuación se hace mención de los resultados en la tabulación, el 51.85% manifestaron que el profesional que se requiere en esta área es el Licenciado en Administración ya -- que este tiene los conocimientos necesarios en la Administra-- ción para ocupar el puesto en esta área. Y un 18.51% conside-- raron que el Contador Público puede desempeñar este puesto, ya que tiene conocimientos similares al anterior.

Ademas un 11.11% llegaron a la conclusión que el Inge-- niero Industrial era la persona idónea para desempeñar este -- puesto, ya que tiene un panorama mas amplio de la Institución; otro 7.40% explicaron que el Licenciado en Psicología y el In-- geniero Civil podria ocupar este puesto ya que el primero, --- gran parte de su labor es de asesoramiento y el segundo en el análisis de organización y finalmente un 3.70% asociaron al Li-- cenciado en Trabajo Social como el personal idóneo en esta --- área ya que su función muchas veces era resolver problemas es-- pecíficos relacionados con los recursos humanos.

CAPITULO VI

METODOLOGIA (METODO UTILIZADO)

6 METODOLOGIA (METODO UTILIZADO)

Los resultados a obtenerse en una investigación, depende básicamente de la técnica que se utilice para la investigación, este aspecto tiene una marcada importancia, en el que, - si no se procede de la manera correcta, los datos obtenidos resultarán incompletos o falseados, ocasionando que las conclusiones finales tengan poca confiabilidad. Estando conscientes de ésto, en esta capitulo se mencionan los lineamientos sobre los que se deben basar una investigación.

Toda investigación debe tener las siguientes características:

- a) Ser ordenado
- b) Emplear métodos adecuados
- c) Utilizar razonamientos lógicos, exentos de prejuicios.

Una vez conocidas las características, que deben poseer cualquier investigación, se señalan las fases que la componen, que son las siguientes:

- 1.- Definición del objetivo
- 2.- Fijar el tiempo en que se va a realizar
- 3.- Elaborar los cuestionarios
- 4.- Hacer una exploración tentativa

- 5.- Determinar la población o universo
- 6.- Diseñar la muestra
- 7.- Investigación de campo
- 8.- Clasificar las respuestas de los cuestionarios y tabuladores.
- 9.- Realizar un análisis de los resultados
- 10.- Obtención de conclusiones y recomendaciones

1.- Definición del objetivo.- Al inicio de cualquier investigación, es necesario determinar que es lo que queremos obtener a través de la investigación, ya que de no hacerlo estaremos inciertos sobre lo que se va a investigar.

2.- Fijar el tiempo en que se va a realizar.- Es muy importante la determinación del tiempo máximo, que nos llevará a realizar la investigación, ya que de no hacerlo podremos realizarla en un tiempo que quizá no traiga consigo ningún beneficio pues puede que sea inadecuada para entonces.

3.- Elaborar los cuestionarios.- Una vez que se han realizado los dos puntos anteriores, se procede a la elaboración de los cuestionarios, poniendo mucho cuidado en la elaboración de los mismos, ya que por me-

dio de ellos obtendremos la información que requerimos, debido a la importancia que tienen los cuestionarios, a continuación enunciamos las características que deben tener:

- Las preguntas deben ser hechas de acuerdo con los objetivos de la investigación.
- Deben ser claras
- Correctas
- Lógicas
- Fáciles de tabular
- Fáciles de contestar
- fáciles de analizar

4.- Hacer una exploración tentativa.- Una vez que se ha elaborado los cuestionarios, es necesario que hagamos una exploración para saber si nuestro cuestionario contiene todo lo que necesitamos para llevar a cabo esta exploración tentativa, se selecciona una pequeña muestra en donde aplicaremos el cuestionario; de los resultados obtenidos sabremos si es necesario o no, hacer una modificación en el cuestionario.

5.- Determinación de la población o universo.- Debemos entender por población o universo el total de ins--

tituciones que nos interese investigar.

6.- Diseño de la muestra.- En algunas ocasiones la población es demasiado grande y el investigarla nos llevaría mucho tiempo; razón por la cual debemos elegir un grupo de instrucciones que forman parte de esa población. Las características que debe tener la muestra son:

- Ser representativa, o sea, que deben quedar comprendidas en ellas todas las instrucciones que tenga las mismas cualidades o características.
- Ser suficiente, que la cantidad o muestra seleccionada sea representativa del universo.

7.- Investigación de campo.- Este punto consiste en la resolución de información, acudiendo a las diversas dependencias a entrevistar a las personas que nos la proporcionará. Este aspecto es el medio por el cual nos valemos para recolectar la información. A continuación dare algunos lineamientos que deben considerarse en la realización de una entrevista.

La entrevista. La finalidad de la misma es obtener infor

mación (respecto a las aptitudes del sujeto para desenvolverse en una situación de contacto sociales, madurez emocional, aspectos personales, modelos, etc.) medir aspectos que no pueden ser adecuadamente medibles es mediante las pruebas.

La entrevista debe tener:

- Viabilidad es la exigencia de cualquier medida o procedimiento como la entrevista, es decir la información que se obtenga debe ser precisa en sus puntos básicos de una fase o otra. Se ha encontrado por medio de estudios de viabilidad, que es baja en la entrevista; - un motivo de esta falta de viabilidad es el hecho de basar los resultados de la entrevista en instrucciones o impresiones, más que en datos objetivos deducidos - en los acontecimientos basados o en la conducta inmediata del sujeto. Para evitar lo anterior, se requiere controlar y hacer un esquema de lo que será la información necesaria y hacer juicios respecto a cada uno de los aspectos en función, o sea que es necesario seguir un plan determinado.
- Entrevistador, debe obtener los resultados existentes, es necesario saber si lo que medimos tiene realmente una relación con el éxito en el trabajo.

- Entrevistador, debe conservar una actitud objetiva --
respecto al entrevistado,

- a) Debe tener ciertos datos y valorarlos objetivamente.
- b) No debe permitir que exista un bloqueo por perjui- -
cios personales.
- c) Debe tener aptitud para poner en actitud objetiva du -
rante todo el proceso de información.
- d) No se debe juzgar por la impresión que el sujeto - -
cause, sino observar su conducta, (conversación, len -
guaje utilizado e información proporcionada).

Desarrollo de la entrevista.

- Es necesario que el entrevistador reconozca y evite -
tener errores en la valoración del sujeto.
- Reacciones estereotipadas: a menudo la elección de --
entrevistar varios sujetos, provoca en el entrevista -
dor cierto aburrimiento que lleva reacciones estereo -
tipadas.
- Necesita un plan ordenado; el cual debe ser dirigido
ya que en ocasiones se puede prescindir de él, siem -
pre que la conversación lo indique necesario, pero se
debe regresar al mismo en cuanto sea posible.

La duración de la entrevista variará según el grado de información que sea requerido y la facilidad con que esta se obtenga, a fin de poder alcanzar el objetivo previamente establecido.

8.- Clasificar las contestaciones de los cuestionarios y tabuladores. Una vez que se han efectuado todas las entrevistas, se requieren hacer una clasificación de las respuestas, de los cuestionarios para facilitar la tarea de tabulación de las mismas, o sea, del recuento exacto de todas y cada una de ellas.

9.- Realizar un análisis de los datos. Con base en los resultados totales obtenidos en la tabulación de las respuestas se procede a hacer un análisis de los mismos para obtener resultados.

10.- Obtención de conclusiones y recomendaciones. En fundamento al análisis anterior, obtenemos las conclusiones de la investigación señalando aquellos asuntos que se consideran de mayor importancia, en los aspectos en donde encontraremos algún error, debemos hacer una recomendación para tratar de enmendarlo.

La metodología que yo utilice para llevar a cabo la investigación, fué siguiendo los lineamientos antes señalados, la herramienta básica que me sirvió para recopilar la información fué el cuestionario, el -- cual fué aplicado mediante entrevistas directas con los Directores y Subdirectores de la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica (Departamento del Distrito Federal).

6.1 DISEÑO DE CUESTIONARIOS

Para poder obtener la información de este trabajo, fué necesario la elaboración de una serie de cuestionarios, los cuales se fueron depurando hasta llegar al más adecuado, representando está un mayor grado de dificultad para la tabulación.

6.1.1 CUESTIONARIO PILOTO.

Tomando en cuenta los lineamientos de la entrevista dirigida, la cual debe seguir un procedimiento fijado de antemano por un cuestionario, esto es, por una serie de preguntas, fué necesaria la aplicación de cuatro cuestionarios prueba, los cuales me detectaron la necesidad

invariable de modificar las preguntas (la Núm. 12 y la 13). Uno de los motivos principales por lo que decidi a cambiar las preguntas que se aluden, fue por indicaciones de los entrevistados de nuestra pre-muestra formado esta:

- Director de Operación
- Director de Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica.

6.1.2 CUESTIONARIO DEFINITIVO.

En base a las observaciones detectadas en nuestro cuestionario piloto, pude concluir con un cuestionario definitivo, que era el más se ajustaba a las necesidades de información, -- con algunas modificaciones mínimas o poco considerable que nos dieron pauta a seguir en una modificación trascendente en nuestro cuestionario, en base a las justificaciones en el sub-índice anterior.

Quedando integrado el cuestionario 11 preguntas, de las cuales 5 son preguntas abiertas y 16 cerradas. Viendo lo anterior considero que la integración del cuestionario quedo en la medida de lo posible aceptable, con capacidad para recopilar la información requerida para nuestra investigación.

6.1.3 DETERMINACION DE NUESTRO UNIVERSO.

Decidi que en las direcciones de área, con el objeto de tener un universo específico a entrevistar y así dar mayor validez a los datos obtenidos. De haber optado, por entrevistar -- una muestra representativa de toda la dependencia (D.G.C.O.H.) es obvio pensar en los problemas que tiene la uniformidad de la información, y la tardanza que representaría la obtención de esta.

Considero que los datos que se obtubieron dará una -- pauta de confiabilidad y de la situación que atraviesa la unidad de Organización y Métodos (D.G.C.O.H. del D.D.F.), ya que esta situación proviene de la información de los titulares de área de cada dirección que han colaborado en la realización, - puesto que para algunos de ellos el titulo de Seminario de Investigación resulto ser de gran interés para la identificación de la unidad en la organización y es justo considerar el papel tan importante que sería desarrollar esta área.

6.1.4 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Como considero que el universo es realmente pequeño, - decidi tomar como muestra este mismo.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Con las experiencias adquiridas, a través, de la realización del presente trabajo y después de ser analizadas las conversaciones y los cuestionarios recabados, fue posible determinar las conclusiones y recomendaciones generales acerca de la importancia que tiene la Unidad de Organización y Métodos en la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica (DGCOH) del Departamento del Distrito Federal (D D F).

Así como el panorama real y actual del funcionamiento de este organismo, con base en lo anterior, la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica dependiente de la Secretaría General de Obras del Departamento del Distrito Federal -- cuenta para el desarrollo de su proceso de organización con los siguientes elementos:

1.- Organograma Estructural; el cual refleja la estructura formal de la Institución y en el que se puede distinguir entre otros, los siguientes aspectos:

a) División del trabajo. Consiste en una departamentalización por funciones especializadas, siendo éstas las desarrolladas en cada dirección de área

(Técnica; Construcción; Operación; Mantenimiento; Servicios a Usuarios y Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica).

- b) Determinación del nivel jerárquico. Estableciendo los niveles de la Dirección General, Dirección de Área, Subdirección y Unidad Departamental; delimitándose así a cada Unidad Administrativa la responsabilidad en cuanto a la toma de decisión correspondiente.
- c) Establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad. Se tiene definida la relación formal y de enlace que existe entre las unidades de diferente nivel jerárquico (Dirección de Área, Subdirección y Unidad Departamental). Así mismo, esta línea sirve como canal para indicar la responsabilidad delegada y a lo largo del cual se envían las instrucciones correspondientes.
- d) Determinación de Tramo de Control. Se tiene un adecuado número de Unidades Administrativas subordinadas en cada nivel (de tres a cinco) con lo cual se puede asegurar una adecuada supervisión en el desarrollo del trabajo.

e) Identificación de Areas Sustantivas y Areas Adjetivas. De acuerdo con el funcionamiento lógico - de la DGCOH, se han representado en forma secuencial las unidades sustantivas que son: Dirección Técnica, Construcción, Mantenimiento, Servicios a Usuarios e inmediatamente la Unidad Adjetiva o de Apoyo que es la Dirección de Servicio de Apoyo de Operación Hidráulica.

f) El tipo de Organograma con que cuenta la DGCOH, * se puede clasificar de la siguiente forma:

- Por su contenido: Estructural, ya que representa la forma en que están ordenadas las áreas - de trabajo.
- Por su ámbito de aplicación: Específico de la DGCOH.
- Por su diseño o representación: Mixto, ya que se utiliza el formato horizontal y vertical.

* Se anexa una copia del Organograma en la parte de - -
Apendice.

Esta estructura orgánica le permite a la DGCOH el cumplimiento de sus atribuciones, en la forma más eficientemente posible y con el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.

El área de Organización y Métodos es la encargada de analizar la estructura orgánica, por lo cual es necesario que esta sea flexible, a fin de que se pueda adaptar a los cambios que se presenta. Para lo cual se considera necesario que se lleven a cabo revisiones periódicas para determinar las modificaciones que sea necesario efectuar.

En base a lo anterior, se concluye que el Área de Organización y Métodos de la DGCOH, es la encargada de revisar y adecuar su estructura orgánica para incrementar la eficiencia y agilizar los mecanismos operativos, fortaleciendo así las diversas unidades técnico-administrativas que la constituyen, ajustándose para tal fin a un proceso de estricta racionalidad en su crecimiento, congruente con las atribuciones conferidas en el reglamento interior del Departamento del Distrito Federal.

- 2.- Manual de Organización Específico de la DGCOH.- Este documento contiene la información relativa a los antecedentes históricos, marco jurídico, atribuciones,

organograma, descripción de áreas y descripción de puestos de las unidades administrativas que integran la DGCOH, definiéndose por escrito la organización de la institución y asegurando que la responsabilidad de todos son comprendidas por los interesados.

Por lo tanto a fin de mantenerlo debidamente actualizado, en 1987 se procedió a efectuar las adecuaciones respectivas según la restructuración orgánica, respetando los lineamientos y especificaciones de la "Guía Técnica".*

- 3.- Manuales de Procedimientos.- Este elemento de organización se encuentra en etapa de integración, principalmente en las áreas de recursos humanos y suministros, esperándose que la Area de Organización y Métodos, pueda concluirlos a nivel de toda la DGCOH, y sirva como una herramienta administrativa que muestre los sistemas y técnicas específicas a seguir por cada puesto o unidad administrativa, para la realización de las funciones en la entidad.

En base a lo anterior, la integración del "Manual de Procedimientos" se puede representar de la siguiente manera:

* Elaborada por la Oficialía Mayor.

D O C U M E N T O EN VIGOR EN PROCESO PENDIENTE

- "Manual de Proce
dimientos de la
Subdirección de
Recursos Humanos",
(24 instructivos).

X*

- "Manual de Proce
dimientos de la
Subdirección de
Suministros.

X**

- "Manual de Proce
dimientos de la
Subdirección de
Recursos Finan-
cieros".

X

- "Procedimiento
para el control
y pago de esti-
maciones".

X

- "Procedimiento
para el control
y pago de anticipos".

X

* Validación

** Integración de la información.

Los procedimientos que se han implantado están funcionando correctamente, sin embargo debido a la falta de una estructura adecuada en el área de Organización y Métodos ha impedido que esté íntegro el manual de procedimientos respectivo (considerándose aproximadamente 300 procedimientos en toda la DGCOH). Ya que las sobrecargas de trabajo exceden los recursos humanos con que se cuenta.

Con base a lo anteriormente expuesto, se recomienda que el área de Organización y Métodos de la DGCOH, tenga el apoyo necesario por la Dirección General y las áreas que conforman la Institución, a fin de que pueda cumplir con las funciones y trabajos encomendados a la misma.

Además, se requiere que esta área tenga un nivel de Unidad Departamental y que dependa en forma staff directamente de

la Dirección General, sin que se modifique las funciones de dicha área, ya que actualmente depende de la Dirección de Servicios de Apoyo de Operación Hidráulica a nivel de oficina.

Lo anterior es necesario debido a la magnitud e importancia de los procedimientos y sistemas de trabajo que se desarrollan en esta Dirección General, es indispensable contar con una adecuada estructura en el área de Organización y Métodos (15 elementos); ya que únicamente se cuenta con una mínima parte de elementos de trabajo (3 elementos), lo cual permitirá asegurar el funcionamiento del área e incorporarse a los avances en el sistema de cómputo, en lo relacionado con sistemas de organización y procedimientos.

Sin embargo la SPP, estableció lineamientos de racionalidad respecto a no autorizar áreas de Organización y Métodos en su estructura, pero en el caso de esta Dirección General se considera estrictamente indispensable contar con el área en cuestión debido a las cargas de trabajo que representa analizar, integrar e implantar los Manuales de Organización y Procedimientos en las 90 Unidades Administrativas de estructura con que se cuenta y mantenerlos debidamente actualizadas de acuerdo a los lineamientos técnicos que para tales efectos establece la propia SPP; estimándose que únicamente en lo relativo a proce-

dimientos se desarrolla un número aproximado de 300 en toda la D.G.C.O.H., durante el presente año.

Asimismo, la elaboración de los manuales antes mencionados responde a una necesidad detectada en la Dirección General, como un apoyo para el mejor desarrollo de sus funciones, elaborándose para tal efecto un "Programa de Trabajo para Corregir las Deficiencias Detectadas por la Contraloría del D.D.F., en el Funcionamiento del Sistema de Operación, Información y Control Operativo".

Además de los aspectos señalados, se concluye en base a los cuestionarios recabados y la investigación del presente -- trabajo; la importancia que tiene el área de Organización y Métodos al tener a su cargo en desarrollar los siguientes programas:

- Seguimiento e integración de la información relativa a las acciones comprometidas en el "Programa de Simplificación Administrativa de la D.G.C.O.H.", para -- 1987, y emitir los reportes de avance respectivos para su envío a la Secretaría General de Obras del DDF.
- Desarrollar los informes sobre organización, sistemas

y Procedimientos y Simplificación Administrativa para el reporte semestral de autoevaluación de la DGCOH.

- Servir de enlace entre la Dirección General y las autoridades correspondientes, en lo relacionado con la atención de diversos asuntos de modernización administrativa.

Debiéndose considerar que el desarrollo de estos programas es constante y requiere aplicar la metodología adecuada para la recopilación, análisis e integración de la información.

Por otra parte se recomienda que esta área se incorpore a los avances en el Sistema de Cómputo, ya que los procedimientos de trabajo se están integrando al procesamiento electrónico.

También es necesario indicar que esta área tenga el apoyo por la Dirección General y las diferentes áreas de la DGCOH, a fin de que esta pueda cumplir con las funciones y trabajos encomendados.

Por lo tanto, la importancia de el Area de Organización y Métodos, es fundamental para el Sector Público y cualquier empresa, ya que como lo mencionamos anteriormente, está ayudara

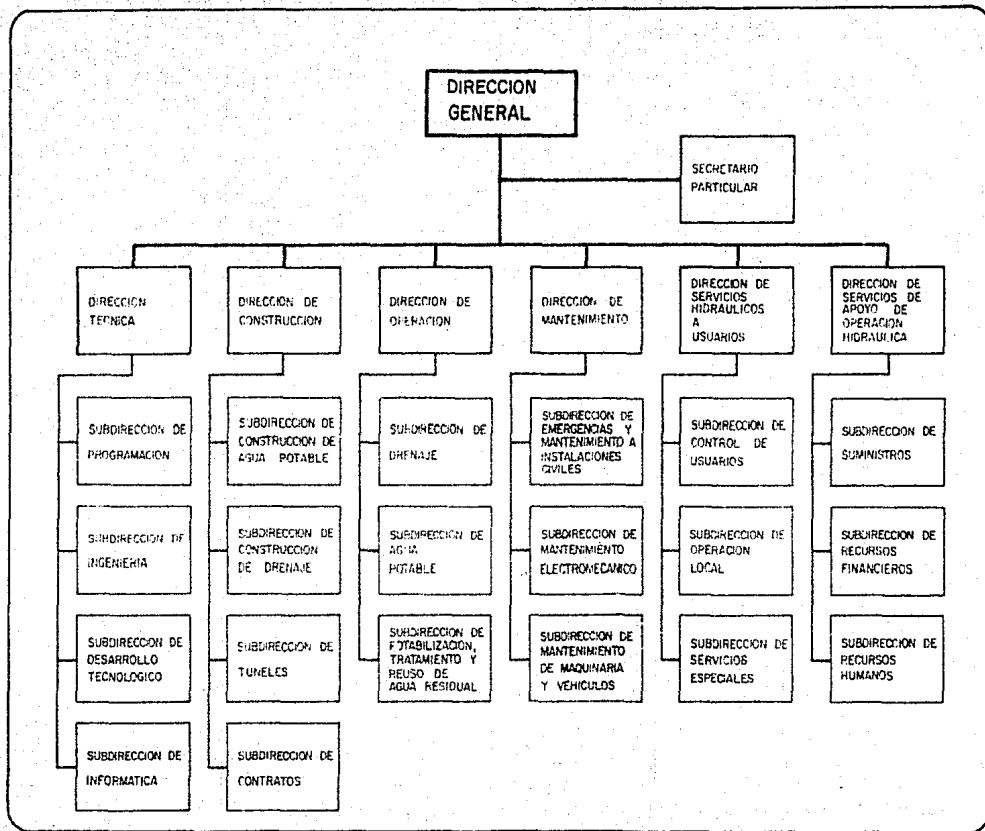
a incrementar la eficiencia en los Sistemas de trabajo, logrado así los objetivos establecidos.

El cuestionario en la medida de lo posible, fue aceptado en las 27 áreas de la DGCCH, con limitaciones que implican las ocupaciones de algunos jefes de unidad a quién se les tuvo que dejar el cuestionario; razón por la cual no fue posible, orientar al entrevistado en la contestación de algunas preguntas, - así como la motivación en la precisión de algunas interrogantes que para fines del estudio, consideré trascendentalmente importante.

Espero que el desarrollo y resultado de la investigación haya satisfecho plenamente el objetivo preestablecido; deseando que en la realización de futuros estudios de esta área, y de mayor atención que este, lo hasta aquí mencionado sirva de consulta y se aprovechen al máximo estos conocimientos y experiencias adquiridas en el desarrollo de este estudio, que representa en gran parte la formación profesional recibida en nuestra máxima casa de estudios.

APENDICE I

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA DGCOH, 1987 (ORGANOGRAMA)



APENDICE II

MARCO JURIDICO DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

APENDICE II
MARCO JURIDICO

ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS BASES PARA LA PROMOCION Y
COORDINACION DE LAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR
PUBLICO FEDERAL.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidente de la República.

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en lo dispuesto en el artículo 89, fracción primera de la Constitución, artículos 16 fracción cuarta, 20, 22, 26, 27 y 31 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, 13 de la Ley para el control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, y

CONSIDERANDO

PRIMERO.- Que el Gobierno de la República ha sumido, por imperativo constitucional, la responsabilidad de impulsar, mediante, el crecimiento económico, la redistribución del ingreso y la ampliación de los servicios públicos, el mejoramiento de las condiciones generales de vida de la población.

SEGUNDO.- Que el volumen creciente de los recursos de que dispone el Estado y la complejidad, cada vez mayor, de un país en proceso de modernización exige niveles óptimos de eficiencia en los trabajos del sector público, para lo que es necesario - introducir reformas en sus estructuras y sistemas administrativas.

TERCERO.- Que las reformas administrativas y la actitud - de los servidores públicos deben orientarse de acuerdo con las metas y programas que persigue el país en esta etapa de su desarrollo, y que por lo tanto han de contribuir a la descentralización económica, a la elevación de la productividad, al incremento de la justicia social y al perfeccionamiento de la democracia.

CUARTO.- Que técnicamente no existe razón alguna para que la actividad administrativa del estado no se realice en mejores condiciones de eficiencia y de que para lograrlo es preciso contar con la activa participación de los propios servidores públicos y de cada una de las Dependencias del Ejecutivo - Federal, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

QUINTO.- Cada una de las dependencias, organismos o empre...

sas a que se refiere este Acuerdo, elevará a la consideración del Ejecutivo, las modificaciones o reformas que a su respectivo ámbito correspondan. La Secretaría de la Presidencia propondrá al propio Ejecutivo, las que atañen a dos o más de las entidades mencionadas.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintisiete días del mes de enero de mil novecientos setenta y uno.- Luis Echeverría Álvarez.-Rúbrica.-El Secretario de Gobernación, Mario Moya Palencia.-Rúbrica.-El Secretario de Relaciones Exteriores, Emilio O. Rabasa.-Rúbrica.-El Secretario de la Defensa Nacional, Herme^unegildo Cuenca Días.-Rúbrica.- El Secretario de Marina, Luis M. Bravo Carrera.-Rúbrica.-El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Hugo B. Margáin.-Rúbrica.-El Secretario del Patrimonio Nacional, Horacio Flores de la Peña.-Rúbrica.-El Secretario de Industria y Comercio, Carlos Torres Manzo.-Rúbrica.-El Secretario de Agricultura y Ganadería, Manuel Bernardo Aguirre.-Rúbrica.-El Secretario de Comunicaciones y Transportes, Eugenio Mendez.-Rúbrica.-El Secretario de Obras Públicas Luis Enrique Bracamontes.-Rúbrica.-El Secretario de Recursos Hidráulicos, Leandro Rovirosa Wade.-Rúbrica.-El Secretario de Educación Pública, Víctor Bravo Ahuja.-Rúbrica.-El Secretario de Salubridad y Asistencia, Jorge Jiménez Cantú.-Rúbrica.-El Secretario del Trabajo

y Previsión Social, Rafael Hernández Ochoa.-Rúbrica.-El Secreta
rio de la Presidencia, Hugo Cervantes del Río.-Rúbrica.-El Jefe
del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, Augusto --
Gómez Villanueva.-Rúbrica.-El Jefe del Departamento de Turismo,
Agustín Olachea Borbón.-Rúbrica.-El Jefe del Departamento del -
Distrito Federal, Alfonso Martínez Domínguez.-Rúbrica.

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

BIBLIOGRAFIA.

Manual de Organización Es--
pecífico de la DGCOH.

Oficina de Organización y
Métodos (DGCOH).

Planeación y Organización -
de Empresas (guía técnica).

Guillermo Gómez Ceja.

Importancia de las Unidades
de Organización y Métodos -
en las Secretarías de Edo.

Javier Mora López.
Seminario de Investigación
Admva, Méx. D.F. 1980.

Guía Técnica para la elabo-
ración de Manuales de Orga-
nización y Procedimientos.

DDF.
Srta. General de Obras.

Planeación Estratégica.

George A. Steiner.

Importancia de las Unidades
de Organización y Métodos -
en la aplicación de la Re-
forma Administrativa en las
Secretarías y Departamentos
de Estado.

Bonifacio Espinosa Pascual
Seminario de Investigación
Admva, México, D.F. 1981.

Las Unidades de Organiza---
ción y Métodos en el Sector
Público.

Direc. de Estudios Admvs.

Administración de Cambio.

Douglas C. Basil y Curtis
W. Cook.

Organización.

Ernet Date.

Metodología de Investigación de Organización y Método.

Direc. de Estudios Admvs.
Srfa. de la Presidencia.

El Enfoque de Sistemas.

Miguel A. Cardenas.

Como organizar.

Colección Biblioteca Harvard.

Los Manuales de Procedimientos de las Oficinas Públicas.

Dultalt Krauss Miguel.

Estructura de funcionamiento de las Unidades de Organización y Métodos en la Esfera Gubernamental.

Luis Gómez García.
José G. Vargas M.
F. Rafael Venegas G.
Seminario de Investigación
Admva. México. D.F. 1971.

Manuales Administrativos.

Direcc. de Estudios Admvs.
Srfa. de la Presidencia.

La Reforma Administrativa. En el Instituto Mexicano del Petroleo.

C.P. Ernesto Patiño Hernández
Jefe de la Unidad de Organización y Métodos del Instituto Mexicano del Petroleo.

Relaciones Humanas.

Luis Haro Leeb.

La Actuación del Licenciado en Administración en -- las Unidades de Organización y Métodos del Sector Público Central.

Silvia Gpe. García Alcalá.
Gonzalo Sánchez Mejía.
Seminario de Investigación
Admva. México, D.F. 1975.

La Auditoría Administrativa

Fernández Arena Jese A.

Orígenes y Perspectivas de la Administración.

Adalberto Ríos Szalay.
Andrés Paniagua Aduna.

Principios de Administración.

Terry George, Litte Field y
Píterson R.L.

Administración de Empresas.

Reyes Ponce, Agustín Tomas
I y II.

Fundamentos de Administración (Sistema de Universidad).

L.A.E. Sergio Hernández R.
C.P. Nicolás Ballesteros.

Estudio de Organización y Métodos.

Lic. Fernando Ramírez
L. Julio 74, México, D.F.