

37



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES
EN EL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO:
UN ESTUDIO DE CASO.**

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
P R E S E N T A :
DANIEL ALEJO GONZALEZ FLORES

A S E S O R :

LIC. RINA AGUILERA HINTELHOLHER

MEXICO, D. F.

MARZO DE 1994



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

**A Daniel mi padre,
de quien he aprendido la
grandeza de la humildad y
el valor del trabajo.**

**A Delfina mi madre,
que inculcó en mí la
constancia y la alegría
de vivir.**

**A mis hermanos,
Lety, Isela, Gema y Sergio
quienes me han permitido
compartir con ellos el amor
fraternal.**

**A Dinora, compañera y esposa,
por que siempre infunda a mis
proyectos su espíritu juvenil
y deseos de realización.**

**A mi hija María Fernanda,
en quien he encontrado la
explicación de la lucha
por la vida y ha motivado
mis deseos de superación.**

A la Licenciada Rina Aguilera Hintelholzer,
que con su apoyo e interés en brindar
a nuestra profesión una real presencia,
ha desplegado una motivación a todos y
cada uno de los egresados de nuestra
facultad y mía propia.

A mis profesores,
por que no sólo transmitieron conocimientos,
forjaron en mí un profundo sentido
de responsabilidad y honestidad hacia
nuestra profesión.

**A mi facultad,
por que en su seno tuve la posibilidad
de encontrar la base que sustenta mi
desarrollo profesional.**

**A mi Universidad,
cuya grandeza se encuentra
en nosotros mismos.**

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| PROEMIO | 1 |
| CONCEPTO DE ADMINISTRACION PUBLICA | 1 |
| CONCEPTO DE GESTION PUBLICA | 4 |
| PROYECTO LAGO DE TEXCOCO. ANTECEDENTES | 8 |
| LA GESTION DE LOS RECURSOS MATERIALES EN EL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO (CASO PRACTICO). | 15 |
| Fundamento Constitucional de la eficiencia administrativa. | 16 |
| La gestión administrativa de los recursos materiales. | 19 |
| A) El suministro de bienes de consumo e instrumentales | 19 |
| B) El mantenimiento de los bienes (preventivo y correctivo) | 23 |
| a) Bienes vehiculares | 26 |
| b) Maquinaria pesada | 27 |
| c) Mobiliario | 28 |

| | |
|---|-----------|
| d) Equipo de oficina | 29 |
| C) Los almacenes | 30 |
| PROBLEMAS RELEVANTES | 37 |
| PROPUESTA | 38 |
| ANEXOS | 43 |
| ANEXO 1 | |
| MARCO ATRIBUCIONAL DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO. | |
| ANEXO 2 | |
| ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL DEL COMITE DE PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO. | |
| ANEXO 3 | |
| PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO. | |
| BIBLIOGRAFIA | 59 |

PROEMIO

El presente trabajo se realiza con base en la experiencia laboral en la gestión de los recursos materiales en una de las unidades de la administración pública federal. Es por su importancia, que ésta tiene, por el tipo de actividades que desarrolla y por la incidencia de los resultados que obtiene para la sociedad en su conjunto, que se realiza una propuesta para su mejoría.

La tesis se conforma de cinco apartados. En el primero se aborda la concepción de la administración pública, como institución pública del estado y medio para la consecución de objetivos sociales. El segundo aborda el tema de la gestión pública desde la óptica de la actividad gerencial y la modernización de la estructura administrativa del estado.

En el tercer apartado se presentan los antecedentes del Proyecto Lago de Texcoco como área administrativa en la que se lleva a cabo un cúmulo de acciones tendientes a brindar beneficios sociales. En el cuarto apartado se plantea el caso práctico como la base para analizar que la gestión de los recursos materiales esté supeditada a un marco legal y a la toma de decisiones que se efectúa a través del establecimiento de lineamientos, para la aplicación de los recursos en materia de adquisiciones, mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes y almacenaría.

Por último, se formula una propuesta que permita al Proyecto Lago de Texcoco ser semi-autosuficiente, a través de una delegación de funciones, tanto en la gestión de los recursos materiales, como en el aspecto presupuestario.

CONCEPTO DE ADMINISTRACION PUBLICA

La Administración Pública es un medio que se encuentra al servicio de los fines sociales; aquellos que una sociedad históricamente determina por medio de su instancia gubernamental y que considera como políticamente valiosos.

Diversas corrientes establecen que la Administración Pública puede obrar como brazo ejecutor de las políticas del estado en los diferentes campos o catalogarse como instrumento para autorreformarse a través de las normas que regulan su organización "(...) las cuestiones administrativas no son cuestiones políticas, aún cuando sea la política la que fije las tareas para la administración, ésta no debe aceptar que maneje sus oficinas...la política es por tanto, del dominio especial del estadista y la administración lo es del funcionario técnico. La Administración Pública es la ejecución detallada y sistemática del derecho Público; cada aplicación especial, particular, de la Ley general, es un acto de administración...las leyes generales con arreglo a las cuales debe hacerse lo anterior, es también evidente que se haya fuera y por encima de la administración" (1).

Leonard D. White establece que "La Administración Pública consiste en todas las operaciones que tienen por objeto la realización o la observancia forzosa de la política del Estado". De este modo , "un sistema de administración es el compuesto de todas las leyes, reglamentos,

1. Woodrow Wilson, *Estudio de la Administración en Waldo, Dwight*, Administración Pública pp. 91-92

prácticas, relaciones, códigos y costumbres, que prevalecen en un momento y una jurisdicción para la realización o ejecución de la política del Estado"(2).

De igual manera Pfiffner y Presthius, conciben a la administración pública como "la coordinación de los esfuerzos individuales y de grupo, para llevar a cabo la política pública. Se ocupa principalmente del trabajo rutinario del Gobierno". Asimismo, la Administración Pública, "Es un proceso...que comprende innumerables destrezas y la utilización de técnicas que ordenan los esfuerzos de un gran número de gente" (3).

La política puede considerarse, en efecto, como la suma de aquellos procesos sociales en base a los cuales las necesidades, instancias, deseos, nuevos ideales de toda o parte de la colectividad, se forman, se discuten, se deciden o se transmiten a la administración pública, para la acción de competencia de la última.

Sus fines son parte de la esfera de intereses de la administración pública; sin embargo no sería exacto considerar a la administración exclusivamente como el producto final de estos procedimientos políticos. La administración es parte integrante de procesos de naturaleza política; en ocasiones se encuentra implicada anticipadamente en éstos; otras veces se encuentra comprometida sin un preordenado designio; por lo tanto, podemos decir que ninguna política puede ponerse en vigor sin la administración, ya que esta es la herramienta que

2. Leonard D. White, *Administración Pública*, pp. 1-2.

3. Pfiffner and Presthius *Public Administration I*, pp 7.

le permitirá cristalizar las intenciones;- si bien son los partidos los que organizan para exigir lo que debe hacerse y son los ejecutivos los que llegan a los cargos para decidir como deben ejecutarse tales cosas, son los hombres que están en el sitio de los acontecimientos, los administradores, los que deben ejecutarlas.

Con base en lo expuesto y a efecto de reafirmar la idea central, encontramos que, "la Administración Pública es hacer política. Es hacer política en un terreno el cual contienden fuerzas poderosas, fuerzas engendradas en y por la sociedad. Es un hacer política que también está sujeto a otras distintas determinantes de la política. Administración Pública es uno entre cierto número de procesos políticos fundamentales, por medio de los cuales el pueblo conquista, logra y controla el proceso de gobernar"(4).

Una buena política requiere (como dice Karl W. Deutsch, en su libro de "Política y Gobierno") de una buena administración. Sin ésta, los objetivos señalados a nivel político pueden quedar, en el mejor de los casos, como un planteamiento utópico, cuando no francamente demagógico. La adecuación de los medios a los fines, es un tema analizado y resuelto por los mejores pensadores políticos de todos los tiempos, sin embargo, por intereses de muy diversa índole algunas personas han pensado en revivir en nuestra época, esta vieja polémica sobre la que no vale la pena profundizar, pues casi todo se ha escrito ya para revisarla, tanto en el ámbito político como en el económico y social.

4. Paul H. Appleby, Administración Pública y Democracia, en Martín Roscoe C. p. 408.

La conceptualización que tendremos de Administración Pública está dada en base a que es un elemento del que el gobierno requiere como instrumento que le permita proporcionar a la sociedad en su conjunto, respuestas a las demandas de servicios o de cubrir los requerimientos de satisfactores que conlleven a una distribución de bienestar social dentro de un marco de igualdad.

De tal forma se plantea la diversidad de actuación de la Administración Pública, que es a través de ella que también el Estado se sirve para tener representación en la esfera internacional para los diversos foros de política económica, comercial y de derechos humanos.

La capacidad de gestión de la Administración Pública permite al gobierno valorar los sistemas utilizados y la actualización de los procedimientos empleados proporciona a ésta, una retroalimentación que la orienta hacia un accionar cada vez más eficiente.

CONCEPTO DE GESTION PUBLICA

La conceptualización de gestión pública se refiere a la eficiencia de la administración pública y a la necesidad que tiene de modernizar sus capacidades gerenciales; el gobierno, ante los esquemas de modernidad en los que viven, debe imbuirse en este proceso y como consecuencia, su administración pública, busca que esta acción le permita fortalecer su capacidad de respuesta ante las demandas que implican el desarrollo de la sociedad.

Una vez expuestas las ideas relativas a la administración pública, se procede en este apartado a definir la gestión pública. Conviene aclarar que el concepto gestión pública lo formulamos con base en la categoría de gerencia pública. Tienen en común, que aluden al modo de realizar las actividades que tienen por objeto calcular, manipular, utilizar y aprovechar los recursos que las instituciones del sector público tienen para cumplir con sus objetivos; la raíz del vocablo lo define como proveniente del latín <getio, ónis, gerére, llevar a cabo>. acción de gestionar.- acción de administrar(5)

La acepción de gestión se puede categorizar como aquella función que consiste en dirigir a los hombres y manipular los medios para lograr un resultado ya previsto en cualquier tipo de empresa; 'en términos corrientes es la labor que se cumple para alcanzar un fin determinado o sumamente amplio, en consecuencia podemos aplicar la palabra para designar íntegramente a la administración y manejo de la empresa...' (6).

Por eso y para fines de este trabajo, entendemos por gestión pública "el conjunto de prácticas especializadas, diferenciadas y jerarquizadas, que se relacionan con el cuánto, el cómo y el porqué de los recursos del Estado. Significa también la utilización de métodos, tecnologías y

5. Diccionario Enciclopédico ESPASA p 780

6. Joaquín Raul Seoane, *Diccionario de Contabilidad, Organización, Administración, Control y Ciencias afines*, p

técnicas que tienen por objeto la utilización eficiente de los recursos financieros, materiales y técnicos" (7).

Los procesos de gestión son la palanca que mueve a la administración en diversas direcciones y son a la vez, un recurso que no se puede sustituir en las prácticas de la administración, ya que coadyuvan a la viabilidad y realización de los programas de gobierno.

Es así que la capacidad de gestión del buen gobierno y la administración pública, conllevan a hacer posible la atención de demandas sociales, políticas, económicas y culturales, mientras más fuerte sea la capacidad de gestión, y su capacidad de innovarse y renovarse, mayor será su capacidad de respuesta, de reconocimiento en la unidad de mando y reconocimiento en su función rectora a favor de la sociedad, bajo este aspecto encontramos que el vocablo <gestionar>, se define como "sinónimo de administrar" (8).

Para el caso de gerencia pública, la relación está dada en el proceso interno de las instituciones, donde su acción la entendemos como *gestión*, que, llevada a este nivel, configura la actividad secuencial, planeada y programada, y orientada por normas escritas y reglamentadas.

La gestión permite acceder al cumplimiento de objetivos y metas diseñadas para un gran conjunto a través de planes y programas; su acción tiene sistemas administrativos por lo que se

7. Ricardo Uvillo Berrones, Objetivos y Alcance de la Gerencia Pública, p.9

8. Claude Vautrin, Manual del Jefe Administrativo, p.9

identifica como un conjunto organizado, como "... un obrar consciente, encaminado a promover y realizar aquellas acciones necesarias para lograr los fines de una estructura" (9).

Este elemento permite cuantificar la calidad de los servicios proporcionados y la cantidad de recursos destinados para su aplicación, utilizando el Estado un mecanismo de Control, que debería ser aplicado como apoyo y orientador de funciones, es decir "-una amistad administrativa, que procede de la conciencia en torno a necesidades y propósitos compartidos-, entre quienes controlan y son controlados" (10).

Para la gestión pública, el servicio público se acredita en la idea de tener un origen social, "se trata de cumplir una finalidad social, sin preocuparse por la rentabilidad (la enseñanza es uno de los ejemplos descolantes, a pesar que sea concebible una enseñanza basada en la rentabilidad), o sea, de asignar un servicio gratuito, o un servicio cuyo precio no esté en relación con el coste, ni con la utilidad, ni de hecho con ninguna categoría económica" (11)

La gestión pública es la parte organizada del Estado que deriva hacia la conducción del aparato administrativo, para el ejercicio legítimo de la coerción física y la dotación de bienes y servicios a la comunidad y en donde se expresa como, "la suma de procesos y procedimientos que se efectúan en su espacio interior, es decir, en el seno de sus espacios administrativos" (12).

9 Francisco Sánchez Guzmán, Análisis de Gestión del Sector Público, p.103

10 Andrés Serra Rojas, Las Formas de Organización Administrativa Federal p.132.

11. Jane Aubert Krier, Gestión de la Empresa, p.15

12. Ricardo Uvalle Berrones, Un testimonio de gestión y modernización administrativa: El gobierno del estado de Sinaloa, p.19

Dicho término se refiere también a una circunscripción, a un ámbito de competencia que en muchos casos le corresponde en forma exclusiva y en otros, comparte con los particulares, de acuerdo con las modalidades que dicten las mayorías. No obstante, deberá instrumentar los mecanismos de control y reglamentará su acción bajo lineamientos específicos y delimitación de espacios, pero siempre buscando mantener su eficacia gubernamental.

Es dentro de este concepto de gestión en el que se estudia el aprovechamiento y aplicación de los recursos materiales en el Proyecto Lago de Texcoco.

PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

ANTECEDENTES.-

Por Decreto Presidencial del 16 de enero de 1989, la Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica, perteneciente a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, se convierte en Comisión Nacional del Agua, como un Organismo Desconcentrado de la S.A.R.H. (13); con su creación, la Comisión Nacional del Agua absorbe a la Comisión de Aguas del Valle de México, que contenía dentro de su estructura al Plan Lago de Texcoco.

13. Diario Oficial de la Federación, "Decreto de creación de la Comisión Nacional del Agua, como Organismo Desconcentrado de la S.A.R.H."

Con su integración en el nuevo Órgano Desconcentrado el Plan Lago de Texcoco, adquiere una nueva denominación: el Proyecto Lago de Texcoco con carácter de Gerencia, considerada una unidad orgánica homologada a una Delegación Estatal en cuanto a estructura, pero no en cuanto a su ámbito de toma de decisiones y funcionalidad.

El Proyecto Lago de Texcoco se ubica en la zona del antiguo vaso de Texcoco, teniendo una superficie de 12 mil hectáreas (14), en las que se localizan gran diversidad de actividades que lo hacen ser una unidad administrativa dentro del Sector Público un tanto "Sui Generis"; no sólo por su complejidad, pero sí por la serie de funciones que ahí se desarrollan.

Creado en 1971 como Plan Lago de Texcoco (15), recibe como atribución principal regular el sistema hidrológico de la zona sur y oriente del Valle de México. El objeto principal era la de regular las crecientes máximas del lago Churubusco y el río homónimo, protegiendo las áreas de inundaciones en épocas de lluvia; en 1974, con la finalidad de tener un mejor desenvolvimiento, se transforma en Comisión del Lago de Texcoco (16).

Es en 1983 cuando se termina de construir el lago "Nabor Carrillo", formado mediante el bombeo de 180 pozos de 60 metros de profundidad durante seis años, para producir el

14 Diario Oficial de la Federación, "Decreto de Fijación de Límites para la zona federal de la Comisión del lago de Texcoco".

15 Diario Oficial de la Federación, "Acuerdo Presidencial de Creación de la Comisión de Estudios del Lago de Texcoco".

16 Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Agua y Sociedad: una Historia Hidráulica.

hundimiento y consolidación del terreno; con una superficie de 1000 hectáreas, que lo convierte en uno de los lagos artificiales más grandes de Latinoamérica -cincuenta veces mayor que el Lago de Chapultepec-(17)

Con la mejora de ríos y drenes especialmente el dren general del valle y la sobreelevación del bordo poniente, se protegieron amplias zonas en el municipio de Ecatepec; así mismo para drenar excedentes de aguas de lluvia, de riego y de lavado de suelos hacia el dren general, se construyó el dren Perimetral y estructuras complementarias, con una longitud de 10 kilómetros.

En la zona oriente del Valle se encauzaron los Ríos Papalotla, Coxacoaco, Texcoco y San Bernardino que depositan sus crecientes en un canal colector que las lleva hasta el Lago Nabor Carrillo.

La creación del lago aporta beneficios para el medio ambiente por un lado, la evaporación de sus aguas al desplazarse hacia la Ciudad de México, evitan la volatilidad de los polvos nocivos para la salud; por otro lado, el impulso de la actividad agrícola de los campesinos que se ubican en la periferia de la zona federal significa un recurso permanente de riego para sus tierras.

El lago ofrece también el único refugio importante del Valle a aves migratorias de aproximadamente 130 especies diferentes, que llegan cada año de Alaska, Canadá y los Estados Unidos de Norteamérica, mismas que rebasan el número de 500,000.

17. Diario Oficial de la Federación, "Decreto de Creación de la Comisión del Lago de Texcoco".

Dentro de la amplia diversidad de actividades del Proyecto Lago de Texcoco, se encuentra el tratamiento de aguas residuales, para lo cual se construyó una planta que utiliza un proceso convencional de lodos activados (un metro cúbico por segundo) y otra más pequeña con base en el proceso de lagunas facultativas de recirculación.

En 1988 da inicio la construcción de una planta con uno de los más modernos sistemas de tratamiento denominado de aereación a contracorriente, instalado con tecnología de punta en este rubro y con equipo de importación (18).

De esta forma se considera importante buscar alternativas que permitan recargar los mantos acuíferos del área conurbada de la Ciudad de México, donde se ha procedido a inyectar el subsuelo con aguas tratadas que coadyuven a recuperar las fuentes locales de abastecimiento y la aplicación de estudios y proyectos que refuerzen la acción de recuperación de subsuelos.

Respecto al área que comprende la Zona Federal del Proyecto, "en una primera etapa, se ha dedicado un área de 1420 hectáreas en el área del antiguo lago, a trabajos de empastamiento a efecto de proporcionar cobertura vegetal" (19), lo que ha permitido eliminar en buena medida, las tolveneras que ahí se generan. Con este tipo de actividades se busca recuperar suelos salinos

18 Secretaria de Recursos Hidráulicos, Plan Lago de Texcoco, p.10

19 Mem., p 11

sólidos; una segunda etapa incluyó la construcción de infraestructura de drenaje, subdrenaje y lavado de suelos para obtener a mediano plazo, la producción de cultivos forrajeros .

La actividad experimental en cultivos de hortalizas ocupa un rango muy importante, ya que representa en la actualidad uno de los grandes retos: producir más en menos espacio. Este proyecto está basado en la importación de técnicas, las cuales tienen un reto grande, primordialmente por la situación climatológica del Valle, para lo cual tenían que emplearse materiales de buena calidad con la intención de mantener un margen idóneo de resultados.

Otro de los aspectos importantes asignados a esta unidad administrativa, es la cría de ganado mayor (bovino) en un número aproximado de 200 cabezas y menor (ovino) con una población controlada en un número no mayor a 300 cabezas; ambas especies aprovechan las áreas recuperadas a través de lavados de suelos y plantación de pastos salados.

Estas poblaciones de semovientes se controlan en su reproducción, tanto en su calidad como cantidad, ya que lo que se busca es obtener a través de estudios genéticos, especies con mejor rendimiento en número de reproducción, rendimiento y aprovechamiento; lo anterior tratando de proporcionar a los comerciantes de la población de Texcoco, mejoras en avance de pies de cría (20).

Gran variedad de convenios se contemplan en las actividades de esta unidad administrativa, como el establecido con la casa Pedro Domec, empresa vitivinícola, con quien se ha "instrumentado un centro reproductor equino de la raza azteca" (21).

Ciertamente que en este concepto se puede realizar una serie de cuestionamientos, sobre el significado de tener un centro equino; sin embargo, se puede aseverar que ya han participado productos de este centro en competencias internacionales, donde se han puesto de manifiesto la intención de obtener mejores ejemplares que pueden significar un ingreso para las comunidades de la zona que se dedican a la cría de equinos

Son tan amplias las actividades encomendadas, que se tienen proyectos etiquetados como de compromiso presidencial, tal es el caso de la aplicación de acciones tendientes al cuidado ecológico que conlleva a preservar el medio ambiente de la zona boscosa de la sierra de Texcoco; es aquí, a 100 kilómetros aproximadamente de la zona federal, en donde año con año se plantan cerca de 800 000 arbolitos (brinzales de especies forestales adaptables al medio) dentro de la campaña de reforestación y se construyen represas en diversos puntos que sirven de muros de contención para evitar el deslave de tierras y que controlan la afluencia de agua que provocan las lluvias orientándolas a un proceso de absorción gradual controladas (22).

21. *Idem*

22. Secretaría de Recursos Hidráulicos, Plan Lago de Texcoco, p. 14.

La variedad de convenios técnicos y especializados representa para la sociedad en general, beneficios futuros como lo es la implantación de un relleno sanitario como medida de control de basura; en este proyecto se ponen a prueba diversas técnicas de manejo y el control de desechos. Este convenio celebrado con el Departamento del Distrito Federal, ha permitido identificar alternativas de solución para uno de los problemas que aquejan a la ciudad más poblada del mundo.

Es para la gestión de los recursos materiales del Proyecto Lago de Texcoco, un gran reto ante la magnitud de las superficies a cubrir; de la materia prima y materiales a suministrar para el logro de los proyectos establecidos, del cumplimiento de los convenios celebrados; las encomiendas presidenciales asignadas, pero sobre todo, de la respuesta a expectativas creadas por la sociedad en su conjunto

La conjunción de lo normativo con la toma de decisiones; el quehacer cotidiano con las problemáticas de resolución casi inmediatas; el cumplimiento con el órgano de control, instituido a través de la Contraloría Interna, la falta de personal con capacidad para atender las cargas de trabajo, son para algunas unidades administrativas del sector público un lastre que no les permiten tener un trabajo acorde a los requerimientos y al cumplimiento del fin para el que se crearon.

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES EN EL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO

(CASO PRACTICO)

Como ya se mencionó, las actividades operativas en la gestión de los recursos materiales, en el caso del Proyecto Lago de Texcoco, se establece que la acción cotidiana en el ámbito del manejo de los recursos, se refleja en un sentido estricto de gestión, organizado con elementos o instrumentos metódicos, tal es el caso de los manuales de procedimientos, técnicas específicas contables, planeación, presupuestación, entre otros.

La gestión de los recursos materiales se encuentra en su aplicación un tortuguismo desesperante, exigencias inútiles y un exarcebado espíritu de obstrucción, basado todo esto en los criterios de interpretación de la norma establecida. Varias son las posibles causas, por un lado encontramos burócratas sin espíritu de servicio y sin sentido de responsabilidad, los cuales están obligados a aplicar leyes, reglamentos, circulares, acuerdos; aclaraciones a los reglamentos y a las circulares; enmiendas a los mismos cuerpos de leyes, que arrojan por lo general una mayor complejidad, confusión y en ocasiones se contradicen con otras disposiciones legales.

Es aquí en donde encontramos que la toma de decisiones se enfrasca en un enfrentamiento de criterios, humano y moral, que van desde la ética personal hasta el exacto cumplimiento de las obligaciones, la dotación de poder a través de un manejo de atribuciones centralistas, conllevan

a invertir de poder a quien ostenta dicha responsabilidad, afectando las actividades, programas y proyectos de toda una estructura administrativa, en lo referente al factor de recursos materiales.

De este modo la eficiencia administrativa tiene gran importancia, tanto que se encuentra con un rango constitucional, debido a que abarca los resultados de gobierno en todo el país y por tal motivo adquiere una categoría mayor en su concepción.

Es en este sentido, que se destaca el fundamento constitucional de la eficiencia administrativa del estado mexicano, el cual se encuentra ampliamente soportado por la legislación y no obstante que ésta se encuentra en constante revisión y adecuación se requiere de una agobiante supervisión.

Fundamento constitucional de la eficiencia administrativa.

Se establece desde un aspecto constitucional que los recursos del gobierno son preponderadamente de naturaleza técnica y pública; el primero se advierte en la evaluación de las formas de organización, programación, distribución y evaluación como elementos con que el gobierno tiene para el logro de su misión y los segundos, se obtienen de las contribuciones fiscales que los ciudadanos realizan en favor de la hacienda pública y que por tanto deben utilizarse para obras de beneficio común.

"Los recursos económicos de que dispongan el gobierno federal(..), se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados(...) las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra que realicen, se adjudicarán o llevarán a cabo a través de licitaciones o convocatorias públicas, para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes" (23).

También la eficiencia administrativa se encuentra formalizada en la siguiente legislación que compete a la administración pública:

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal;

Ley de Planeación;

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, y su reglamento;

Reglamento de la ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público;

Ley General de Bienes Nacionales;

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con bienes muebles y su Reglamento, (Derogada la del 8 de febrero de 1985 y sus reformas, con la Ley de Adquisiciones y Obra Pública, publicada el 30 de diciembre de 1993 y aplicable a partir del 1o. de enero de 1994);

23. "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", Artículo 134.

Ley Federal de Responsabilidades de los servidores públicos;

Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su reglamento;

Código Civil;

Acuerdo que establece las bases de integración de los Comités de Compra, y

El Presupuesto de Egresos de la Federación.

La gestión pública se encuentra dentro de un marco normativo que regula y sustenta la actividad propia de las unidades orgánicas; el estado, acorde a las necesidades de dar seguimiento estricto a lo que realiza, crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, como órgano de control para cada una de las unidades de la administración pública con atribuciones específicas de vigilar la conducta de los servidores públicos y que la aplicación de los recursos se efectúen con eficiencia, disciplina, austeridad y transparencia; "la noción moderna de la auditoría como instrumento auxiliar de gestión, resulta de la evolución del concepto de administración, la característica esencial de la gestión pública es trazarse objetivos, anticipándose a la evolución mediante el estudio de las tendencias de los hechos y situaciones; y racionalizar la acción vinculando a los resultados que se persiguen"(24).

24. Carlos A. Hoard y Jiménez de Sandt, Auditoría de las operaciones del gobierno, p. 109.

La gestión administrativa de los recursos materiales.

En este rubro se analizan los apartados que dan vida a la gestión de los recursos materiales, destacando no sólo su operación, sino la naturaleza y resultados que configuran un modo de organizar y ejecutar las prácticas administrativas en la institución objeto de estudio que son:

- A) El suministro de bienes de consumo e instrumentales.
- B) El mantenimiento de los bienes (preventivo y correctivo).
- C) Los almacenes.

A) El suministro de bienes de consumo e instrumentales.

Tomando como base el marco normativo que reglamenta la gestión pública en lo referente a las adquisiciones de bienes de consumo e instrumentales, se generan políticas específicas para la Comisión Nacional del Agua por la Gerencia de Recursos Materiales de oficinas centrales "mismas que se aplican anualmente a través de circulares" (25).

Conforme a lo anterior, para las actividades de adquisiciones del Proyecto Lago de Texcoco, se establece que la adquisición de bienes de consumo e instrumentales, debe efectuarse bajo la

25. Gerencia de Recursos Materiales de la Comisión Nacional del Agua, "Circular Num. B00.5.3 0068" del 14 de noviembre de 1990

integración de un programa anual de adquisiciones y la aplicación de los manuales de procedimientos (26), diseñados para reglamentar la correcta ejecución de la norma, así como de oficios, circulares y memoranda.

De igual forma se establecían los montos permisibles de compra y las restricciones sobre algunos bienes como son los bienes de procedencia extranjera que debían ser adquiridos directamente en oficinas centrales; con esta acción se pretende conseguir un ahorro al gasto de la institución.

Los montos autorizados al Proyecto Lago de Texcoco, no corresponden a los establecidos para las gerencias estatales. El monto autorizado y la modalidad para adquisiciones a las gerencias estatales, estaba contemplado conforme a las disposiciones del Presupuesto de Egresos de la Federación, la Ley de Adquisiciones (27) y en el Reglamento de la Ley de Adquisiciones (28).

Cabe hacer mención que el monto autorizado para adquirir bienes al Proyecto Lago de Texcoco es comparable al de una de las Gerencias de oficinas centrales cuyo monto estaba por abajo de lo autorizado a las estatales para cada pedido; aunado a lo anterior dado que en materia de adquisiciones no se pueden fraccionar los pedidos en caso de rebasar el monto, se debe hacer

-
26. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, "Manual de Procedimientos para la Administración de Recursos", p.420.
27. "Ley de Adquisiciones", Arts. 26; 37; 38 inc. I; 39, inc. I y II.
28. "Reglamento de la Ley de Adquisiciones", Arts. 24, inc. I y 29.

un sólo pedido concentrado a oficinas centrales para su adquisición consolidada (29); esta acción repercutía en el tiempo de atención para el suministro, ya que se prolongaba hasta por tres meses la entrega de los proveedores.

Con este tipo de decisiones se ocasiona que el bien adquirido por la Dirección de Adquisiciones presenta una calidad inferior a la requerida conforme al tipo de estudio o proyecto demandado; en tiempos de entrega desfasados y con el riesgo de que si el bien solicitado era para el proyecto pecuario, generalmente ya no servía para su aplicación, ya por que el semoviente había muerto, o por que no representaba ningún beneficio su aplicación.

No obstante, aplicar la norma significaba arriesgar las más de la veces los proyectos, se procuraba no incurrir en este tipo de desviaciones, ya que se corría el riesgo de sufrir alguna observación por parte de auditoría en el caso de que se detectara alguna anomalía.

Ante esta situación, no se puede correr el riesgo de sufrir bajas o pérdidas de los proyectos; se fraccionaban pedidos, en su mayoría de bienes perecederos para el comedor que atendía aproximadamente a 150 personas, en las compras de alimentos, vacunas, sueros, arreos para los semovientes o plásticos para Invernadero de buena calidad, entre otros.

29. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, "Manual para efectuar adquisiciones en delegaciones estatales", 1987

En diversas ocasiones se planteó la posibilidad de que se autorizara al Proyecto Lago de Texcoco por excepción del grado de necesidad, la adquisición de bienes a precio bajo sin considerar el grado de la calidad de los bienes. Continuamente se proporcionaron argumentos y elementos que reforzaron las peticiones de que la calidad era fundamental para garantizar los resultados de los proyectos programados. Sin embargo, no hubo la intención de atender la demanda, quizás por alguna posición política, por un exceso de centralismo de la toma de decisiones o tal vez por que nunca se tomó conciencia de la importancia que representaba para un núcleo de población el Proyecto Lago de Texcoco.

Para la gestión de las adquisiciones es necesario tener un control que de seguridad a las acciones que se efectúan dentro de lo permitido normativamente, aunque es evidente que la falta de criterio en la aplicación de la norma puede llevar a un problema que afecte el funcionamiento de la estructura orgánica; "(...) la adquisición de bienes y servicios obedece a necesidades muy específicas de cada institución. (...) El problema es que el control centralizado es aparentemente excesivo y obsesivo. Esto obliga al administrador a recurrir a procedimientos que pasan legalmente el control pero que en realidad lo evitan" (30).

Las restricciones no sólo se presentaban en la cuestión normativa de las adquisiciones, otro elemento que provocaba no conseguir bienes a precios bajos, lo era el proceso de pago, este punto se generaliza en la mayoría de dependencias del Sector Público; ya que el sistema de

30. José R. Castelazo, Apuntes sobre teoría de la administración pública, p. 185.

pago, al no ser lo suficientemente expedito, provoca que los proveedores de insumos, incrementen en los precios los costos de financiamiento, que finalmente repercuten en costos que absorber el mismo erario federal.

B) El mantenimiento de los bienes (preventivo y correctivo)

Dentro del ámbito de los recursos materiales, se encuentra ubicado un género denominado *mantenimiento* que tiene dos modalidades. Uno preventivo y otro correctivo.

Así mismo, en la estructura orgánica, generalmente se encuentra definida el área responsable de proporcionar este tipo de servicio conforme al tipo de bien que se trate; esto es, inmueble, equipo de oficina ó transporte vehicular.

La gestión para mantener en buenas condiciones de uso, tanto los inmuebles, equipo de oficina y transportes, conlleva al diseño de calendarios de operaciones, control y mantenimiento de los mismos.

Es, sin lugar a dudas, de la vinculación de un sistema de mantenimiento preventivo y correctivo, con los sistemas calendarizados de adquisición, que se puede obtener, con un margen de certidumbre, que el bien a utilizar estará en condiciones favorables de uso; "... gracias a que las partes para el mantenimiento preventivo están disponibles al requerirse y a que se tomarán las

decisiones correctas, respecto a las reparaciones importantes y a las instalaciones que deban repararse" (31).

La gestión de este género no sería problema si no estuvieran las condiciones del servicio como se encuentra en la actualidad. La situación del personal en el sector público; dicho de otro modo, la modernidad en la que se imbuje el Estado, conlleva a la disminución de la plantilla de personal, para reducir el gasto público; esta acción provoca que los servidores públicos puedan retirarse "voluntariamente" en algunos casos.

Analizando este caso concreto, desde el punto de vista del tipo de servicio que debe proporcionar el servidor público al Estado, las acciones a desarrollar deben de tener un alto nivel de calidad; sin embargo, la realidad es otra; en los talleres de servicio (carpintería, herrería, albañilería, mecánica, hojalatería, servicios de limpieza, etc.), generalmente se integra con personal problemático, y que bajo el amparo de su "derecho de ser sindicalizado, se vuelve intocable" (32).

Es cierto que contar con este tipo de personal no garantiza tener en óptimas condiciones de uso, los bienes puestos en sus manos para ser reparados, ya que en forma repetitiva se presentan casos de ausentismo laboral, enfermedades ficticias o comisiones fantasmas que en su generalidad son propiciadas por el mismo sindicato.

31. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, "Manual de Normas Técnicas en materia de Administración de Recursos Materiales y Servicios Generales". 1987.

32. Gabino Fraga, Derecho Administrativo, p 99.

"Así, al lado del nombramiento de un empleado público, el Estado puede contratar servicios personales de un particular, para determinada ocupación de carácter material o técnico" (33).

Esta acción ha beneficiado al Estado, teniendo la libertad de contratar talleres mecánicos externos, los servicios de limpieza y vigilancia de Inmuebles, y podemos aseverar con base en la experiencia, que se han obtenido ventajas ante la apertura para la contratación de terceros tales como:

- a) Entregar el manejo de un servicio técnico a quienes tienen la preparación técnica y especializada.
- b) Eliminar responsabilidades contractuales de personal.
- c) Garantizar la eficacia del servicio contratado.
- d) Establecer un sólo canal de comunicación con el representante legal de la organización contratada.
- e) Permitir al Estado la posibilidad de desahogar conflictos ante los tribunales correspondientes.

Para el caso que nos ocupa en el Proyecto Lago de Texcoco, la autorización para efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo, está sujeto a la autorización de oficinas centrales, con la condicionante de tramitar las autorizaciones de reparaciones, si son consideradas mayores y

conforme al tipo de bien, (vehicular.- hojalatería y pintura, ajuste; inmueble .- reparaciones que implicarán mano de obra de albañilería; equipo y mobiliario de oficina.- para este caso hacer la diferenciación precisa del bien y de la falla), teniendo por tanto, problemas para tener a tiempo las reparaciones y los bienes en condiciones de uso (34).

A continuación se detalla la gestión de los recursos materiales con base en:

A) bienes vehiculares; B) maquinaria pesada; C) mobiliario; D) equipo de oficina.

a) Bienes vehiculares.

El parque vehicular del Proyecto Lago de Texcoco se integra por 150 unidades de transporte y carga (sedanes, camionetas, pipas, camiones de redilas y autobuses); 20 unidades de maquinaria pesada (traxcavos, grúas, palas mecánicas); una panga y tres lanchas.

El uso de las unidades implica debido a su intensidad y potencia un deterioro rápido del motor y de la carrocería, ya que se tienen que desplazar a lugares como la sierra de Texcoco, donde las vías de acceso no están pavimentadas y en época de lluvia hay tramos inhóspitos, tanto para las unidades como para los ocupantes; en la planicie del ex-lago, la tierra se compone de sales y otros minerales que son corrosivos y oxidantes.

34. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, "Normas y procedimientos para la contratación de servicios generales (Sector Central)", 1987.

En su mayoría, la plantilla vehicular de carga se compone de modelos atrasados, lo que implica, que el desgaste y las descomposturas se dan en un número elevado y de forma continua; bajo esta perspectiva, puede aseverarse que no es redituable el mantenimiento preventivo; menos el correctivo; el mejor punto de análisis lo representa la afectación del presupuesto, en las partidas del gasto correspondientes.

Se ha demostrado a través de las facturas de gasto, que es mucho mejor dotar de parque vehicular moderno al Proyecto más sin embargo, "las políticas de austeridad son aplicadas en estricto apego al sentido del lineamiento" (35), sin tener presente que es un ahorro mal entendido, por que finalmente los vehículos por ser modelos atrasados, continuamente requieren de reparaciones correctivas, que de ninguna forma garantizan la durabilidad del vehículo y sí se significan como un "carga al presupuesto" (36).

b) Maquinaria pesada.

En la administración pública hay discusión sobre los controles y autorizaciones que rigen el mantenimiento de la maquinaria pesada; es cierto que los montos son elevados por la mano de obra y las refacciones en su mayoría son importadas; esto limita que no se pueda proporcionar un servicio de mantenimiento oportuno a este tipo de maquinaria, sea por temor a incurrir en

35. Secretana de Agricultura y Recursos Hidráulicos, "Manual de procedimientos para la administración de recursos", p 332 y 334

36. Vo, "Informe de la cuenta pública para 1991": concepto de gasto por capítulo

excesos presupuestales o por la lentitud que resulta de solicitar las reparaciones a través de oficinas centrales.

La gestión del mantenimiento preventivo y del correctivo se desarrolla dentro del cumplimiento de lineamientos plasmados a través de los manuales de procedimientos, en los que se establecen de igual forma las políticas que regulan la atención de las demandas de servicios de este género, queda sólo escrito en papel y se vuelve un elemento de manejo personal al amparo de las autorizaciones centralizadas.

c) Mobiliario.

Toda actividad administrativa requiere de elementos que permitan la definición y consecución de objetivos. Las herramientas son para cada actividad, identificables; por un lado, se ubica el mobiliario de oficina, el cual se compone de sillas, escritorios, cestos de basura, archiveros, etc., que por su uso cotidiano y el tiempo de vida del mismo, tiene descomposturas constantes y en su generalidad, las reparaciones deben realizarse de inmediato, dado que cada persona tiene asignado un bien mueble para su uso.

Por otro lado la complejidad de la gestión de los servicios generales en la atención de la demanda de mantenimiento al mobiliario se limita con la falta de personal técnico; sin embargo, esta limitación se ha podido diluir con la contratación de empresas prestadoras de servicios especializados en mantenimiento de mobiliario.

La contratación de empresas prestadoras de servicios, al igual que el monto de las adquisiciones, estaban controladas conforme a los lineamientos emitidos por oficinas centrales, las cuales se reservaban la contratación y adjudicación de pedidos a través del Subcomité de Compras lo que representaba un serio problema. En efecto, el trato con el prestador de servicio resultaba incierto y los trabajos no tenían, por demás, era inútil solicitarle una mejor atención, ya que su contrato había sido firmado en oficinas centrales bajo un programa de servicio tipo, diseñado para una cobertura a nivel nacional; este programa no lo obligaba a cumplir con requerimientos específicos de las unidades administrativas.

d) Equipo de oficina.

La modernización del equipo de oficina para el Proyecto Lago de Texcoco es lento. La sistematización de procesos de adquisiciones, el control de servicios, de los almacenes, los procedimientos y la calidad de presentación de los escritos, no tenían prioridad para disponer de un equipo de cómputo. El equipo se integra de máquinas de escribir, calculadoras, relojes checadores y fechadores, etc., de modelos atrasados y algunos con problemas de refacciones, los cuales para los efectos de reparaciones tienen costo elevado.

La normatividad establece que para "la designación de los prestadores de servicio que atendiera el equipo de oficina, se debía efectuar desde oficinas centrales" (37), ocasionando con esto, que

se estaba sujeto a un programa de visitas que cubriera los reportes de descomposturas y en ocasiones la atención de mantenimiento preventivo del equipo.

En la mayoría de las veces el equipo se traslada a los talleres de la empresa contratada, tardando en algunos casos un promedio de uno a dos meses en ser devuelto, o estar haciendo visitas a los talleres para solicitar el reingreso de los equipos.

C) Los almacenes

La gestión de los almacenes se inscribe en la "Ley de Bienes Nacionales"⁽³⁸⁾, y es en ese contexto que se establece el conjunto de bienes materiales que de modo directo o indirecto, sirven al Estado para realizar sus atribuciones, lo que se constituye por tanto en dominio del propio Estado, "por lo cual debe diseñar el control necesario para el control de los mismos" (39).

Uno de los principales criterios que guían la gestión de los almacenes, es el aprovechamiento eficiente y racional de los recursos materiales con que cuentan las dependencias de la Administración Pública Federal.

Las actividades del almacén se realizan en la recepción, con altas, bajas y mediante la distribución de bienes, los cuales deben anotarse en los libros de cuentas de almacén, conforme al orden del bien que se trate, ya sea instrumental o de consumo.

38. "Ley General de Bienes Nacionales", *Artículos 77, 78, 79, 80, 81, 82.*

39. Secretaría de Programación y Presupuesto, "Oficio-circular número 3547" del 14 de junio de 1988. Publicado en el D.O. del 21 de junio de 1988.

Estos registros deben reportarse mensualmente a oficinas centrales y al área contable del Proyecto Lago de Texcoco, ya que representan movimientos contables que se deben reflejar en los libros de diario; dichas actividades representan para cualquier unidad administrativa dotada con equipo de cómputo y personal suficiente y capacitado una actividad normal. Sin embargo, para el Proyecto resultaba una labor bastante difícil, ya que todas las operaciones se desarrollaban con el equipo de oficina tradicional y las anotaciones manuales se efectuaban en libros y tarjetas (40).

En consecuencia, los errores abundaban en las conciliaciones almacenarias y las operaciones contables de cada mes requieren de muchos esfuerzos para corregir las fallas, los inventarios resultaban un gran reto, no sólo había que contabilizar bienes materiales, sino que había que contabilizar semovientes (ganado vacuno, equino y bovino).

El Departamento de Almacenes cuenta con dos oficinas; la de bienes instrumentales y bienes de consumo, con ubicación física en el Distrito Federal; las áreas de atención se ubican en la Zona Federal que se localiza en el Valle del ex-vaso de Texcoco a una distancia 15 kilómetros; esta distancia obliga a la instalación de una bodega que cubriera dicha zona para la distribución de bienes para evitar desplazar a personal y vehículos al Distrito Federal.

Otra bodega más se instaló en Tequesquihuac a una distancia aproximada de 30 kilómetros y ubicada en la parte alta de la sierra de Texcoco, la cobertura que tiene es amplia, y sobre todo, atiende las obras de reforestación y construcción de represas; almacena materiales de construcción y vigila la piedra que se distribuye en el lugar de las obras, en lugares en los que no hay población cercana, ni forma alguna de custodiar permanentemente el material.

La necesidad de evitar desplazamientos de personal al almacén central y el desgaste de equipos vehiculares, es justificado para aprovecharlos mejor. No obstante, en repetidas ocasiones se observó por parte de auditoría que no se debería tener dichas bodegas, argumentando que no está permitido los sub-almacenes y por tanto, deben ser reubicados los materiales que ahí se encontraban.

Ninguna de las áreas técnicas que concentraban materiales en las bodegas, estuvo de acuerdo en recibirlos; para ellos resultaba imposible cuidar los bienes ya que no cuentan con espacios ni personal que hiciera esa labor.

La gestión de los almacenes en nuestro caso, por la cantidad de bienes que se controlan, así como herramientas, mobiliario y equipo de oficina, la movilidad del personal en las diversas zonas que se deben atender, es una labor que exige de numerosos empleados, unidades vehiculares y horas - hombre para cubrir las exigencias funcionales.

La actualización de inventarios es una labor intensa. En el caso de equipos, mobiliario, instrumentos, herramientas, vehículos, no había impedimentos realmente que fueran problemáticos, sólo en aquellos casos en los que el bien no estaba físicamente ubicado con relación al resguardo original, o había sido asignado en forma económica a otro empleado de acuerdo a las instrucciones de algún jefe inmediato superior, sin haberse realizado los cambios de resguardo correspondientes.

Una actividad riesgosa es la realización del inventario de semovientes, ésta se efectúa desde las cuatro de la mañana, en el caso del ganado bovino, se exponía al personal de oficinas a sufrir algún percance, ya que se encuentran en el campo para arriarlos y encorralarlos, no permitiéndose la revisión del arete con el número de inventario.

Los inventarios regularmente arrojaban un alto número de activos; se componen en su mayoría de bienes susceptibles para dar de baja por no ser conveniente su rehabilitación, ya sea por costos altos o por no existir refacciones para series descontinuadas; el trámite para la baja se debe realizar conforme a los lineamientos contenidos en las "normas y procedimientos generales para la afectación, baja y destino final de bienes muebles de las dependencias de la Administración Pública Federal y los procedimientos para operar la baja y llevar a cabo la enajenación y transferencia de bienes muebles"(41).

La baja de bienes muebles a través de licitación pública, no implica ningún inconveniente como lo es la baja de semovientes; en este caso la reglamentación establece que "... se debe obtener un avalúo con una institución que tenga experiencia en ese ramo y proceder a solicitar la autorización para el trámite de licitación ante oficinas centrales, previo dictamen técnico en el que se establece las causas de la baja" (42).

La aplicación de la norma específica que se trata de semovientes con registro de calidad, dedicados a experimentos o proyectos de desarrollo de pies de cría y por tanto, expuestos a un alto grado de explotación, como es de esperarse, los avalúos son realizados de acuerdo al valor que se establecen en el mercado, resultando encarecidos y por tanto, poco atractivos para la población circunvecina y para la operación de compra-venta de ganado.

La realización de la licitación se efectuaba dentro de los tiempos que se establecen en la normatividad vigente; sin embargo, los actos de ofertas se tenían que declarar desiertos ante la falta de demanda; esto ocasionaba tener que continuar alimentado el ganado, suministrarle medicamentos y vacunas, asignación de espacios y de personal para la custodia, en fin, elevar el costo del cuidado del ganado que repercutía como gasto innecesario en detrimento del erario federal.

42. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, "Manual de procedimientos para la administración de...", p. 401

Algunos sectores de campesinos y ganaderos de Texcoco, manifestaron la intención de adquirir los semovientes; sin embargo, al requerirles que cubrieran los requisitos de depósito de garantía no tenían la posibilidad de cumplir.

De igual modo en el caso de las adquisiciones, se intentó que se analizaran de forma más profunda los criterios con los que se emiten las políticas y lineamientos que se aplican en la actividad del Proyecto Lago de Texcoco; sin embargo, no ha sido posible tener éxito en este punto.

Es importante considerar que la delegación de funciones en la gestión de los recursos materiales debe acompañarse de la delegación de responsabilidades y de la facultad de tomar decisiones; sin embargo, es este espacio para el Proyecto Lago de Texcoco que se abre un abismo que llena de incertidumbre y de dudas sobre la función de administrar correctamente los recursos materiales; "la delimitación de responsabilidades y la delegación de autoridad suelen no ser congruentes y llevan a desequilibrios entre las funciones y las estructuras administrativas, que se traducen en obstáculos a la fluidez, por efecto de la concentración de autoridad, o en obstáculos al control como resultado de la dispersión de las responsabilidades"⁽⁴³⁾.

Son varias las causas que limitan el cumplimiento efectivo de las unidades administrativas del Proyecto Lago de Texcoco; es importante revisar el marco normativo que regula su gestión

43. Carlos A. Isaac y Jiménez de Sandi, *Op. Cit.* p.109.

administrativa sobre todo para aquellos órganos de los que dependen los proyectos que benefician a la población. Se debe estimular una apertura en la operación de las unidades administrativas a través de convenios en los que participen la iniciativa privada y los gobiernos federales, estatales y municipales.

La suma de problemáticas detectadas fundamentan la propuesta de permitir al Proyecto Lago de Texcoco tener una delegación de atribuciones para la gestión de los recursos, entre ellos el de los materiales y aún más, la de convertir al Proyecto Lago de Texcoco en un Parque Natural; "los parques naturales se pueden definir como regiones piloto integradas por tierras con usos múltiples, en las que se buscará, atendiendo al máximo las iniciativas locales, conciliar los intereses de los distintos usuarios con la conservación de la naturaleza (...) se busca conservar la armonía del paisaje, los testimonios humanos y se instalan los centros de recepción e información del parque"⁽⁴⁴⁾.

Esta transformación conllevaría a realizar una autoadministración a través de un Comité que le permita diseñar sus controles presupuestales y efficientar el nivel de gasto; lógicamente le permitiría alcanzar los objetivos con la precisión esperada. Se tendría como resultado que la gestión de los recursos materiales se aplicaría en tiempo y calidad, con posibilidades de seleccionar dentro de una amplia variedad de alternativas.

44. Philippe Dupont, *Parques Nacionales y Reservas Naturales de España y Europa*, p. 156.

PROBLEMAS RELEVANTES

De acuerdo a lo expuesto en el apartado de la gestión de los recursos materiales en el Proyecto Lago de Texcoco podemos detectar los siguientes problemas que son relevantes, y que por lo mismo, deben atenderse y solucionarse para garantizar una mejoría administrativa y se procure un mejor rendimiento de los recursos utilizados, en materia de:

ADQUISICIONES.

- I. Total centralización para la asignación de montos y liberación de las adquisiciones
- II. Afectación del presupuesto de adquisiciones asignado al Proyecto Lago de Texcoco para cubrir necesidades de unidades centrales.
- III. Concentración de requerimientos para su adquisición en oficinas centrales, sin consultar el dictamen técnico de los bienes a adjudicar al Proyecto Lago de Texcoco.
- IV. Limitación de montos de adquisición.
- V. Obstáculos para la designación de un Comité del Proyecto Lago de Texcoco que realice las adjudicaciones para la adquisición de bienes.

MANTENIMIENTO (PREVENTIVO Y CORRECTIVO)

- VI. Centralización de la toma de decisiones para la designación de los prestadores de servicio

Liberación de atribuciones para adjudicar a través de un Comité del Proyecto Lago de Texcoco, los servicios de mantenimiento del parque vehicular, maquinaria pesada, mobiliario, equipo de oficina, limpieza y vigilancia entre otros.

ALMACENES

- VII. Imposibilidad para dar de baja oportunamente los bienes materiales y semovientes.
- VIII. Utilización de los inmuebles o bodegas que eviten el desplazamiento humano y de transporte.
- IX. Ubicar cerca de los lugares donde se desarrollan las actividades, los materiales, refacciones o implementos.

PROPUESTA

Es en este punto en el que se formula la propuesta para todas aquellas unidades orgánicas, que al igual que el Proyecto Lago de Texcoco, requieren de que la gestión de los recursos materiales sean proporcionados con oportunidad, calidad y eficacia, que conlleven a asegurar que los programas y proyectos proporcionen un alto contenido de beneficio social; y que por su naturaleza se encuentran condicionadas o atadas al criterio u obedezcan a la toma de decisiones de unidades centrales.

Con la creación del Comité de Planeación, Presupuestación y asignación de los recursos, permitiría alcanzar un alto grado de eficiencia en materia de la gestión de los recursos

materiales. Su creación deberá contar con un apoyo basado en acuerdo presidencial que delimitará su marco atribucional (anexo 1) que por ende contará con una estructura reflejada en su correspondiente organograma (anexo 2) y su procedimiento de actividades secuenciales (anexo 3).

ADQUISICIONES

Con la liberación de compras del Proyecto Lago de Texcoco de acuerdo al proyecto de adquisiciones anual y al techo financiero por capítulo debidamente validados por oficinas centrales; y con la integración de un Comité en el que participen las áreas técnicas solicitantes de los bienes, las áreas administrativas responsables de la realización de las compras y la participación de las áreas de auditoría y jurídicas de oficinas centrales, no tendrían que recurrir a la participación de las unidades centrales, tendrían la posibilidad de adquirir los bienes que realmente se requieren y con la transparencia que la acción representa.

No se trata de evadir la reglamentación vigente que regula las fases de adquisiciones, sino permitir al Proyecto Lago de Texcoco tomar las decisiones de los bienes a adquirir, ya que éste es el único responsable de alcanzar las metas propuestas en los proyectos, estudios, compromisos sociales y presidenciales.

Con la creación de un Comité del Proyecto Lago de Texcoco se tendría relación directa con los bienes a adquirir; se evitaría triangular las adquisiciones; se tomaría plena responsabilidad en las adquisiciones tomando en cuenta los cuadros de análisis de propuestas de los proveedores, evitando las condiciones no favorables a las que se enfrentan los solicitantes directos de los

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

bienes; las adjudicaciones de los pedidos serían otorgados a quienes ofrecen una mejor calidad; adquirir bajo el concepto de mejor precio permite a simple vista, un ahorro en el gasto público, lo que supuestamente significa una compra ideal, más la realidad es otra, no garantiza los resultados que se esperan durante su aplicación.

En todos los casos se debe elaborar un cuadro comparativo en el que se plasmen las características de los bienes a adquirir, costo unitario, condiciones de cobro y tiempos de entrega; no es permisible señalar en las solicitudes de cotizaciones a proveedores, marcas específicas.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO

En el caso de la gestión para el mantenimiento preventivo y correctivo a través de servicios generales, en lo referente a parque vehicular, maquinaria pesada, mobiliario, equipo de oficina, y los servicios de limpieza y vigilancia, entre otros, se evitaría la triangulación de papeleo y el tiempo de respuesta sería rápido en la atención local de problemas.

En este caso, la participación de un Comité que sancione la asignación de trabajos de mantenimiento preventivo o correctivo se presenta como una opción viable y por ende confiable.

La asignación de trabajos de mantenimiento a los prestadores de servicio, de acuerdo a la especialización técnica de que se trate, permiten, en primera instancia, conocer la capacidad de respuesta a las demandas de servicio que se les plantean, porque no sólo es poder dar

respuesta inmediata a las solicitudes que se les requieran, sino lograr calidad en el mantenimiento preventivo y correctivo que proporcionen.

La contratación de prestadores de servicio para el parque vehicular y maquinaria pesada, se ha convertido para toda las áreas responsables de su control en una función compleja; la mayoría de las reparaciones preventivas pueden realizarse con base en la bitácora de control; sin embargo, para las reparaciones correctivas o las que se consideran como de reparación mayor (ajustes, hojalatería y pintura) para los vehículos, al igual que para la maquinaria pesada, las autorizaciones son en su mayoría demasiado lentas.

La creación de un Comité de atención a los servicios de mantenimiento no ofrecería impedimento alguno en la contratación de empresas prestadoras de los servicios, ya que los integrantes de dicho grupo por ser parte de las áreas solicitantes, conocerían el estado que guarda todo el parque vehicular y la maquinaria pesada, así como el uso al que están destinados.

ALMACENES

Para el caso de la gestión en el almacén, se propone que a través de un acuerdo delegatorio de facultades sea posible tomar sus propias decisiones conforme a los requerimientos de las áreas operativas para garantizar la custodia de los bienes de acuerdo al tipo o especie que se trate, a través de empresas especializadas en el manejo específico por tipo, finalmente que con la baja y el destino de los bienes que se consideren no útiles, se tenga la posibilidad de decidir que hacer

con los mismos en el seno de un comité, compuesto por los responsables de aplicar la normatividad almacenaria, los técnicos responsables o usuarios, representantes de la unidades de control y el cuerpo legal del Proyecto Lago de Texcoco.

ANEXOS

ANEXO 1

MARCO ATRIBUCIONAL DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

ANEXO 2

**ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL DEL COMITE DE PLANEACION,
PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO LAGO
DE TEXCOCO.**

ANEXO 3

**PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE
LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.**

ANEXO 1

MARCO ATRIBUCIONAL DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO

POR ACUERDO PRESIDENCIAL DEL TITULAR DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA, EN EL AMBITO DE SUS ATRIBUCIONES, SE DELEGAN FACULTADES AL TITULAR DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO PARA QUE DESARROLLE AQUELLAS ACTIVIDADES QUE DEN LUGAR A LA INTEGRACION DE UN COMITE QUE SANCIONARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION GASTO Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS EN ESE ORGANO ADMINISTRATIVO, TENDIENTES A BUSCAR LA EFICIENCIA EN LA GESTION DE LOS RECURSOS MATERIALES, QUE CONLLEVEN AL LOGRO DE LOS PROGRAMAS Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

El Comité para el desarrollo de sus funciones estará integrado de la siguiente manera:

- a)-Un Presidente que estará representado por el titular del Proyecto.
- b)-Un Secretario que será representado por el titular de la Gerencia de Recursos Materiales de la Comisión Nacional del Agua.
- c)-Un Contralor que será designado como representatante por parte del Área de Contraloría Interna.
- d)-Un representante del Área Jurídica del Proyecto Lago de Texcoco.
- e)-Cuatro Vocales que estarán conformados por los titulares de:

Representante de la Gerencia Regional.

Subgerente Administrativo

Subgerente Agropecuario

Subgerente de Infraestructura Hidráulica

De las suplencias

El Comité sesionará con los titulares del mismo, en ausencia de éstos, deberán presentarse los servidores públicos del rango inmediato inferior, que tengan plena libertad de tomar decisiones en su ausencia, a efecto de no entorpecer la celebración de acuerdos.

Periodicidad

El Comité deberá reunirse en sesiones ordinarias por lo menos dos veces al mes, conforme a las fechas previamente establecidas; en caso de ser necesario se podrá convocar a reuniones extraordinarias, siempre y cuando se establezca plenamente el motivo de dicha reunión.

Delimitación de atribuciones.

El Comité en pleno podrá planear el manejo de los recursos otorgados a través de su respectivo presupuesto asignado.

Establecerá los límites que se podrán manejar en forma directa por los responsables de la gestión de adquisiciones y de los servicios generales, así como aquellos que serán autorizados en las reuniones de sesión del propio Comité.

Estará facultado a determinar la reordenación del presupuesto, así como de su operación, siempre y cuando esto no represente alguna desviación que comprometa el manejo del erario federal, bajo los lineamientos establecidos en la normatividad presupuestal vigente.

Podrá recibir fondos con cargo a su presupuesto a través de la Tesorería de la Federación, por diversos servicios que proporcione a los sectores de la sociedad, siempre y cuando estos servicios se contemplen dentro de las funciones que dan la razón de ser de la unidad orgánica en cuestión.

Tendrá plena facultad para designar el proveedor, así como el bien a adquirir, que garantice al Proyecto la calidad, oportunidad y garantías necesarias para alcanzar los resultados previstos.

Estará bajo su responsabilidad la elección del bien a adquirir dentro del concepto de calidad, ya que deberá justificar e informar oportunamente, los casos en los que se optó por un precio superior al resto de los ofrecidos.

Tendrá la facultad de asignar los contratos u órdenes de servicio a los prestadores de servicio que considere más viables para la realización de los mantenimientos preventivos y correctivos, que garanticen mantener en óptimas condiciones de uso los bienes bajo custodia de la unidad orgánica.

Manejará por excepción la baja de los semovientes a través de diversos medios, procurando que las decisiones estén dentro de los términos establecidos por la Ley de Bienes Nacionales y la demás normatividad que rige la materia.

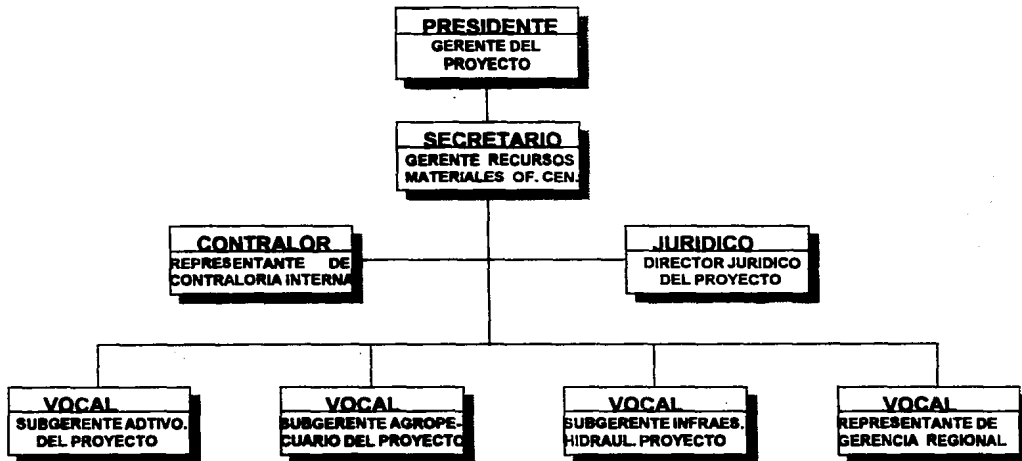
Podrá autorizar la celebración de convenios para intercambiar semovientes considerados para su baja, siempre y cuando cuenten con el dictámen del área técnica, así mismo podrá autorizar la recepción de bienes en especie que no representen un lucro, mismos que deberán de ser integrados al activo del proyecto y designados a las áreas técnicas.

Decidirá sobre el uso que se le dará a las instalaciones con que cuenta el proyecto, a efecto de que permita la optimización y racionalidad de los recursos.

Tendrá la capacidad de decidir sobre la celebración de convenios de coordinación y participación en ferias, eventos, seminarios, con entidades del sector público y privado, así como con diversos foros nacionales e internacionales, que permitan difundir e incentivar las actividades propias del Proyecto.

Vigilará que se de cumplimiento en tiempo y forma a la elaboración y entrega de informes de actividades a las entidades de control que estén establecidas.

COMITE DE PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO



ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

SECRETARIO DEL
COMITE.

Inicio del procedimiento.

1. Abre la Sesión de acuerdo al programa de reuniones.
2. Da lectura a la orden del día en la que se establecen entre otros puntos a tratar, los referentes en materia de planeación, presupuestación y destino de los recursos asignados al Proyecto Lago de Texcoco, para su análisis y resolución procedente.
3. Levanta el acta de apertura y pasa lista de asistentes.
4. Otorga el uso de la palabra al Subgerente Administrativo del Proyecto, en su calidad de Vocal miembro del Comité.
5. Presenta a los miembros del Comité relación detallada por tipo de actividad y que se encuentran dentro del rubro que debe ser sancionado o autorizado a través del Comité.

SUBGERENTE ADVO.

Adquisición de bienes.

6. Da a conocer el tipo de bien que se hace necesario adquirir, así como las características del mismo.
7. Presenta la mecánica a seguir para la adquisición del bien, conforme a los lineamientos establecidos que rigen en la materia.
8. Realiza una exposición detallada sobre el monto aproximado de la adquisición, así como de la existencia de disposición presupuestal.

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

No cuenta con disponibilidad presupuestal.

9. Presenta las alternativas que se tienen en materia de planeación presupuestal.
10. Hace un planteamiento en el que se analizan las prioridades de actividades y que se significan en la afectación del gasto presupuestal.
11. Solicita el consenso del Comité para determinar si se realiza la adquisición del bien o se pospone para determinar la adquisición en la próxima sesión.

COMITE

12. Decide bajo consenso, la actividad que se considera con mayor prioridad para los objetivos del Proyecto y determina la adquisición del bien o su postergación.

Si cuenta con disposición presupuestal.

SUBGERENTE ADVO.

13. Presenta al Comité las acciones que se seguirán para la adjudicación del pedido de acuerdo a la normatividad vigente.
14. Solicita al Subgerente de Infraestructura Hidráulica o de Desarrollo Agropecuario, (según sea el caso que se trate como área técnica solicitante del bien), que proporcione una lista de posibles proveedores.
15. Da lectura de los requisitos técnicos que deben considerarse para la asignación del bien y en su caso, adjunta una muestra.

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

16. Solicita se anote en el acta del día las características del bien que se presentaron, a efecto de que se hagan del conocimiento de los posibles proveedores y estén en igualdad de circunstancias para emitir sus cotizaciones.

17. Propone a su vez una lista de posibles proveedores que se encuentran identificados en los registros y directorios de adquisiciones y que son susceptibles de proporcionar cotización sobre el bien a adquirir

AREA SOLICITANTE.

18. Presenta al Comité, en su caso, una lista de posibles proveedores que se consideran viables para suministrar el bien, de acuerdo a la calidad del producto ya experimentada.

SUBGERENTE ADVO.

19. Procede a instrumentar la mecánica de invitación a proveedores conforme lo establece la normatividad, solicitando que las cotizaciones se hagan en sobre cerrado el día de la siguiente sesión del Comité.

20. Presenta en la siguiente sesión del Comité los sobres cerrados que contienen las cotizaciones de los proveedores.

21. Abre los sobres y da lectura de las características de las cotizaciones, anotando en un cuadro comparativo los datos.

22. Solicita a los miembros del Comité validen las cotizaciones y el cuadro comparativo, firmando en cada uno de ellos.

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

- | | | |
|------------------|-----|---|
| COMITE | 23. | Revisa el contenido de las cotizaciones y los datos asentados en el cuadro comparativo, firmando ambos documentos si está de acuerdo con los datos contenidos. |
| SUBGERENTE ADVO. | 24. | Propone al Comité se analicen las posturas y los aspectos técnicos desde la posición del área solicitante. |
| COMITE | 25. | Determina la mejor opción conforme a la calidad, garantía, existencia, tiempo de entrega y condiciones de pago. |
| | 26. | Anota en el acta de la sesión, el proveedor al que se adjudicará el pedido, teniendo presente que si se éste no ofreció el mejor precio, deberá especificarse la causa que originó la adjudicación. |
| | 27. | Autoriza al Subgerente Administrativo a realizar el trámite de elaboración de pedido y la afectación presupuestal. |
| SUBGERENTE ADVO. | 28. | Obtiene copia del acta de la sesión del Comité en la que se establece la adjudicación del pedido y el nombre del proveedor. |
| | 29. | Instruye al responsable del área de adquisiciones para que proceda a formular el pedido respectivo conforme a los lineamientos establecidos en la materia. |
| | 30. | Indica que deberá comunicar de igual manera la adjudicación a través de una copia del pedido, al área de recursos financieros para que se efectúen los trámites presupuestales respectivos. |

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

31. Turne así mismo una copia del pedido, al área de almacenes para que tengan conocimiento de los bienes a recibir próximamente y se proceda conforme a la normatividad almacenaria.
32. Prepara informes pertinentes de la asignación del pedido, recepción de bienes y asignación a las áreas solicitantes a las áreas de control y al Comité.

Mantenimiento preventivo y correctivo de bienes.

SUBGERENTE ADVO.

33. Presenta al Comité los requerimientos de asignación de prestadores de servicio para que realicen trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, solicitados por las áreas técnicas.
34. Realiza una exposición detallada sobre el monto aproximado del mantenimiento, así como de la existencia de disposición presupuestal.

No cuenta con disponibilidad presupuestal.

35. Presenta las alternativas que se tienen en materia de planeación presupuestal.
36. Hace un planteamiento en el que se analizan las prioridades de actividades y que se significan en la afectación del gasto presupuestal.
37. Solicita el consenso del Comité para determinar si se realiza el mantenimiento del bien o se pospone para determinar la adquisición en la próxima sesión.

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

COMITE

38. Decide bajo consenso, la actividad que se considera con mayor prioridad para los objetivos del Proyecto y determina el mantenimiento del bien o su postergación.

Si cuenta con disposición presupuestal.
39. Pone a consideración del Comité una lista de prestadores de servicio por especialidad:
 - a) vehículos
 - b) mobiliario
 - c) equipo de oficina
 - d) inmuebles
 - construcción
 - limpieza.
40. Da a conocer la ubicación de los bienes susceptibles de proporcionar mantenimiento preventivo y/o correctivo, a efecto de facilitar la identificación del prestador de servicio conforme a su localización geográfica.
41. Procede a instrumentar la mecánica de invitación a prestadores de servicio conforme lo establece la normatividad, solicitando que las cotizaciones se hagan en sobre cerrado el día de la siguiente sesión del Comité.
42. Presenta en la siguiente sesión del Comité los sobres cerrados que contienen las cotizaciones de los prestadores de servicio.
43. Abre los sobres y da lectura de las características de las cotizaciones, anotando en un cuadro comparativo los datos.

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

44. Solicita a los miembros del Comité validen las cotizaciones y el cuadro comparativo, firmando en cada uno de ellos.
- COMITE
45. Revisa el contenido de las cotizaciones y los datos asentados en el cuadro comparativo, firmando ambos documentos si está de acuerdo con los datos contenidos.
- SUBGERENTE ADVO
46. Propone al Comité se analicen las posturas conforme a los datos que proporciona el prestador de servicio.
- COMITE
47. Determina la mejor opción conforme a la calidad del servicio, garantía, tiempo de entrega y condiciones de pago.
48. Anota en el acta de la sesión, el nombre del prestador de servicio al que se adjudicará el mantenimiento preventivo y/o correctivo, teniendo presente que si se éste no ofreció el mejor precio, deberá especificarse la causa que originó la adjudicación.
49. Autoriza al Subgerente Administrativo a realizar el trámite de asignación de trabajos a través de contrato o de orden de servicio, según sea el caso y la afectación presupuestal.
- SUBGERENTE ADVO.
50. Obtiene copia del acta de la sesión del Comité en la que se establece la adjudicación del servicio preventivo y/o correctivo y el nombre del nombre del prestador de servicio.

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

51. Instruye al responsable del área de servicios generales para que proceda a formular el contrato u orden de servicio respectivo conforme a los lineamientos establecidos en la materia.
52. Comuniqué de igual manera la asignación a través de una copia del contrato u orden de servicio, al área de recursos financieros para que se efectúen los trámites presupuestales respectivos.
53. Da seguimiento a la realización de trabajos realizados, a efecto de evaluar los servicios prestados.
54. Prepara informes pertinentes de las asignaciones de contrato u de órdenes de servicio, tipo de mantenimiento y costo, a las áreas de control y al Comité.

Almacenes.

SUBGERENTE ADVO.

55. Presenta relación de bienes (mobiliario, maquinaria, vehículos, equipo de oficina y semovientes) que son susceptibles para dar de baja.
56. Hace referencia de los casos que se consideran urgentes de resolver, en este rubro se consideran los semovientes que por su característica representan un foco de infección que pone en peligro a los demás integrantes de su especie o de otras especies.
57. Indica aquellas especies que se deberán dar de baja a la brevedad posible, ya que por el costo de mantenimiento y por no ser útiles a los programas pecuarios, representan una carga al gasto presupuestal.

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

58. Presenta las alternativas con que cuenta para el retiro de los bienes conforme a los autorizados por la Ley General de Bienes Nacionales:

Dación en pago

Licitación

Venta directa

59. Hace del conocimiento del Comité las propuestas para adquirir los bienes susceptibles de dar de baja, así como el curriculum de los interesados.

COMITE

60. Analiza los casos concretos de semovientes que se significan como urgentes, para tramitar la baja del activo.
61. Toma conocimiento de las personas que se interesan por adquirir los bienes susceptibles de dar de baja.
62. Dictamina el destino que se pretende dar a los semovientes y el giro al que se dedica en su actividad económica; así mismo considera si el interesado tiene algún convenio de cooperación con el Proyecto, lo que le daría cierto margen de preferencia.
63. Decide el destino de los bienes cuidando que el producto obtenido por la baja de los bienes se reciba en especie, a fin de permitir que se beneficie el Proyecto; decide la adscripción que se le dará a los bienes que se recibirán en los casos de intercambio por bienes en especie.

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

64. Anota la decisión de asignación de bienes en el acta de la sesión e instruye al Subgerente Administrativo a efecto de realizar los trámites almacenarios de baja e información a los órganos de control a que haya lugar.
- SUBGERENTE ADVO.
65. Recibe del Comité copia del acta en la que se asienta el acuerdo tomado para el destino final que se le dará a los bienes muebles destinados para baja.
66. Identifica dentro de los bienes a dar de baja, aquellos que se encuentran dentro del rubro de semovientes, así como las indicaciones precisas sobre los trámites de adjudicación que se realizarán.
67. Instruye al responsable del área de almacenes a efecto de que realice los trámites correspondientes para dar de baja los bienes muebles y los semovientes.
68. Solicita así mismo que se efectúen los convenios a que haya lugar para realizar el intercambio de semovientes por bienes en especie y sean incorporados en el activo del Proyecto, con el alta respectiva y se entreguen para su custodia al área designada.
69. Vigila que se realicen correctamente las actividades de baja y destino final de los bienes, de igual forma se de cumplimiento a la elaboración de informes respectivos a los órganos de control y al Comité.
- COMITE
70. Recibe informes dentro del desarrollo de la sesión, sobre las actividades en materia de gestión de recursos materiales.

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION, PRESUPUESTACION Y ASIGNACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DEL COMITE DEL PROYECTO LAGO DE TEXCOCO.

71. Evalúa los avances y logros obtenidos y procede a puntualizar aquellas actividades que se deberán atender en la próxima reunión.
72. Establece la fecha en que sesionará el Comité y solicitan al Secretario que proceda al cierre del acta.
73. Anota los acuerdos obtenidos y la fecha en que sesionará nuevamente el Comité.
74. Da lectura final y procede a recopilar la firma de los asistentes.

Fin del Procedimiento.

**SECRETARIO DEL
COMITE**

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Appleby Paul H, Administración Pública y Democracia, en Martín Roscoe C. Ed. Herrero Hnos., Sucre. S.A., México, 1980.
- Aubert Krier Jens, Gestión de la Empresa. Tomo I. Ed. Ariel, México, 1980.
- Castelazo José R., Apuntes sobre teoría de la administración pública, México, 1977.
- Dupont Philippe, Parques Nacionales y Reservas Naturales de España y Europa. Ed. Blume, España, 1979.
- Fraga Gabino, Derecho Administrativo. Ed. Porrúa, México, 1971.
- Isoard Carlos A. y Jiménez de Sandi, Auditoría de las operaciones de gobierno. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1979.
- Piffner and Preathius, Public Administration T. Ronald Press Company, S.A., 1967.
- Sánchez Guzmán Francisco, Análisis de Gestión del Sector Público. Ed. ECASA, México, 1987.
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Agua y Sociedad: una historia de las obras hidráulicas en México, 1988
- Secretaría de Recursos Hidráulicos, Plen Lago de Texcoco. Talleres Gráficos de la Nación, México, 1975.
- Serra Rojas Andrés, Las Formas de Organización Administrativa Federal. Revista de Administración Pública. Nos. 31-32, INAP, México, 1977.
- Secane Joaquín Raúl, Diccionario de Contabilidad, Organización, Administración, Control y Ciencias afines. Ed. Selección Contable, 3a. edición, Buenos Aires Argentina, 1970.
- Uviale Berrones Ricardo, 'Objetivos y Alcance de la Gerencia Pública', en Revista de Administración Pública.

Uvalle Berrones Ricardo, Un testimonio de gestión y modernización administrativa: El gobierno del estado de Sinaloa, México, 1992.

Vautrin Claude, Manual del Jefe Administrativo. Ed. Sagitario, Barcelona, España, 1972.

White Leonard D., Administración Pública. Ed. Compañía General de Publicaciones, S.A., México, 1954.

Wilson Woodrom. "El Estudio de la Administración Pública": en Dwight Waldo, Administración Pública. Editorial Trillas, México, 1967.

DOCUMENTOS

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1989.

Diario Oficial de la Federación, *"Decreto de creación de la Comisión Nacional del Agua, como Órgano Desconcentrado de la S.A.R.H.*, 16 de enero de 1989.

Diario Oficial de la federación, *"Decreto de Fijación de Límites para la zona federal de la Comisión del lago de Texcoco"*.

Diario Oficial de la Federación, *"Acuerdo Presidencial de Creación de la Comisión de Estudios del Lago de Texcoco"*, 1971.

Diario Oficial de la Federación, *"Decreto de Creación de la Comisión del Lago de Texcoco"*.

Gerencia de Recursos Materiales de la Comisión Nacional del Agua, *"Circular Num. B00.5.3 0068"* del 14 de noviembre de 1990.

'Ley Orgánica de la Administración Pública' Federal, Ed. Porrúa, México, 1993.

'Ley de Planeación', Ed. Porrúa, México, 1981

'Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público', Ed. Porrúa, México, 1991.

'Ley de Adquisiciones', Arts. 26; 37; 38 *inc. I*; 39, *inc. I y II*, Ed. Porrúa, México, 1991.

'Ley General de Bienes Nacionales', *Artículos 77, 78, 79, 80, 81, 82*, Ed. Porrúa, México, 1991.

'Ley Federal de responsabilidades de los servidores públicos', Ed. Porrúa, México, 1991.

'Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con bienes muebles', Ed. Porrúa, México, 1991.

'Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 1991', Ed. Porrúa, México, 1991.

Proyecto Lago de Texcoco, '*Informe de la cuenta pública para 1991*', concepto de gasto por capítulo.

'Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público', Ed. Porrúa México, 1991.

'Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con bienes muebles', Ed. Porrúa, México, 1991.

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, '*Manual de Procedimientos para la Administración de Recursos*', 1988.

Secretaría de Programación y Presupuesto, '*Oficio-circular número 3547*' del 14 de junio de 1988, Publicado en el D.O. del 21 de junio de 1988.

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, '*Manual para efectuar adquisiciones en delegaciones estatales*', 1987.

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, '*Manual de Normas Técnicas en materia de administración de recursos materiales y servicios generales*', 1987.

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, '*Normas y procedimientos para la contratación de servicios generales (sector central)*', 1987.

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, '*Manual de normas y procedimientos para los servicios de apoyo (transportes y talleres)*', 1988.